

L'Harmattan

Au carrefour des cultures

5 - 7, Rue de l'École-Polytechnique 75005 Paris  
01 40 46 79 20 (comptoir et renseignement librairie)

VIENT DE PARAÎTRE



## Le défi interculturel

Enjeux et perspectives pour  
entreprendre

OUVRAGE COLLECTIF

SOUS LA DIRECTION DE PIERRE ROBERT CLOET, ALAIN MAX  
GUENETTE, EVALDE MUTABAZI ET PHILIPPE PIERRE

ISBN : 978-2-343-13497-0

49,00 € • 684 pages

*Le défi interculturel concerne autant nos contemporains que l'univers des entreprises et des organisations. Les communautés virtualisées sur la Toile, les équipes déspatialisées de travail, les formes nouvelles de mobilité géographique, la création d'universités d'entreprise remettent en question les catégories d'une analyse culturelle centrée trop longtemps sur les seules différences nationales et des frontières bien découpées.*

*Né d'une critique d'un modèle universel de gestion qui serait partout efficace le management interculturel est plus que jamais d'actualité. Loin d'être dissouts dans la mondialisation, les ancrages culturels et identitaires trouvent de nouvelles ressources et formes d'expression qu'il s'agit de partout repérer et comprendre pour agir.*

*Rassemblant chercheurs, consultants et praticiens de plus de vingt pays, cet ouvrage explore de nouvelles pratiques interculturelles dans le champ du travail et favorise des retours d'expérience utiles.*

*Le défi interculturel.*  
*Enjeux et perspectives pour*  
*entreprendre*

## Diversité culturelle et dynamique des organisations

---

### Collection fondée et dirigée par Yih-teen Lee

Cette collection se propose de prendre en compte la notion de culture en l'abordant au travers d'enjeux liés au comportement humain dans les organisations et aux pratiques de gestion.

Elle est ouverte à toute problématique abordant les questions de management, de communication, de médiation, etc., dans les disciplines des sciences humaines et sociales et des sciences de gestion.

Son but est d'établir des ponts entre des porteurs de cultures différentes tant au niveau des individus que celui des communautés, tant sur le plan national qu'international et sociétal.

#### Graphisme :

Samantha Guénette et F. Paolo  
Sciortino Agence B+  
[bpositive.pa@gmail.com](mailto:bpositive.pa@gmail.com)

#### Œuvre de la première page de couverture :

Chaher Mohamed Said Omar  
[chahermohamed@outlook.com](mailto:chahermohamed@outlook.com)

Éditions L'Harmattan  
5-7, rue de l'École Polytechnique  
75005 Paris

Sous la direction de :

**Pierre-Robert Cloet, Alain Max Guénette,  
Evalde Mutabazi et Philippe Pierre**

***Le défi interculturel  
Enjeux et perspectives pour  
entreprendre***

Contributions de :

Pierre Arnaud, Louisa Babaci, Patrick Banon, Mohamed Benguerna,  
George-Axelle Broussillon Matschinga, Emmanuelle Bruneel, Marie Hélène Carpentier,  
Ricardo Carvalho, Christine Charlotin, Jean-Philippe Marie de Chastenay,  
Pierre-Robert Cloet, Louis-Marie Clouet, Anderson De Souza Sant'anna,  
Alexandre Delmas, Virginia Drummond, Catou Faust, Ewa Gallou,  
Jeanne Gilbert, Carlos Gonzalez-Carrasco, Alain Max Guénette,  
Stephen Gresty, Mariana Gyapay, Taizet Hernandez, Stéphane Hubert,  
Emmanuel Kamdem, Valery Krylov, Jean Jacques Le Goff, Bénédicte Legué,  
Corinne Mahaut, Fabrizio Maimone, Uxio Malvido, Kerstin Martel, Éric Mellet,  
Shabname Meralli-Ballou Monnot, Marie Anne Mirabeau-Paquiry, Vincent Montenero,  
Evalde Mutabazi, Kimihiko Nagata, Sixtine de Naurois, Maria Rosaria Nava,  
Luc Nguyen Angelot, Iêda Lima Pereira, Hongxia Peng, Philippe Pierre, Anne Prouvay,  
Yaneth Ramos-Marca, Céline Rémy, Daria Rostirolla, Chaher Mohamed Saïd Omar,  
Agnès Salinas, Michel Sauquet, Franck Scola, Sedgwick Schieszler, Aude Seurrat,  
Dagmar Soleymani, Pia Stalder, Henri Tedongmo Teko, Aymeric Thon-Adjaline,  
Méline Usseglio, Nadine Verschelden, Rachel Wadoux.

Préface de Jean-François Chanlat  
Postface de Geneviève Dahan-Seltzer

***L'Harmattan***

## **Remerciements et avertissement**

Les responsables de l'édition du présent volume tiennent à remercier leurs institutions respectives sans le soutien desquelles cette publication n'aurait pas vu le jour.

Merci à la HES-SO et à la HEG Arc pour leur soutien à l'organisation de la réunion scientifique qui a eu lieu à Neuchâtel en 2015 où ont été présentées la très grande majorité des contributions à ce volume. Merci à l'Université Paris-Dauphine ... ..  
... .. Merci à l'Université de Paris Ouest La Défense ... .. Merci à l'EM Lyon  
l'EM Lyon ... .. Merci à la Revue économique et sociale sise à Lausanne d'avoir autorisé la reprise de deux textes.

**Projet**



## **SOMMAIRE**



## Sommaire

	Pages
<b>PRÉFACE</b>	
Jean-François Chanlat.....	17
 <b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	
<i>Le défi interculturel. Enjeux et perspectives pour entreprendre</i> Pierre-Robert Cloet, Alain Max Guénette, Evalde Mutabazi et Philippe Pierre.....	23
 <b>I – LE RENOUVELLEMENT DE LA DISCIPLINE DU MANAGEMENT INTERCULTUREL</b>	
Introduction à la première partie : <i>Le management interculturel survivra-t-il ?</i> Virginia Drummond.....	49
<i>Vers une nouvelle culture propre au mouvement « New Sciences » (des « nouvelles sciences) ». Un nécessaire renouveau de la réflexion et de la pratique interculturelles en ce début de XXI siècle</i> Carlos Gonzalez-Carrasco .....	57
<i>Comprendre et se faire comprendre. Introduction de la vision communicationnelle de Niklas Luhmann dans le management interculturel</i> Hongxia Peng.....	73
<i>Effets des appartenances multiples sur les interactions et les stratégies d'acteurs en contexte interculturel</i> Kerstin Martel .....	83
<i>Représentations d'un futur inconnaissable : enjeux interculturels dans les anticipations des agents. Les États-Unis et le mythe de l'économie illimitée</i> Pierre Arnaud.....	97
<i>Modes de décision et structure hiérarchique au Japon et en France</i> Jean Jacques Le Goff et Kimihiko Nagata.....	109
<i>Traductologie et management interculturel : élaborer une praxéologie fondée sur l'analyse des pratiques des traducteurs, interprètes et managers en situation interculturelle</i>	

Mariana Gyapay et Louis-Marie Clouet .....	115
<i>Coopération des individus au travail : interrogations des identités culturelles et fonctionnement multiculturel ou inter-normé</i>	
Agnès Salinas et Stéphane Hubert .....	125
<i>Les « problèmes interculturels » d'un projet de refonte informatique : une approche pragmatiste pour un déplacement de la notion de culture</i>	
Jeanne Gilbert .....	133
<i>Management interculturel : entre théorie et anarchie</i>	
Pia Stalder .....	143
<b>II – L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE « ÉLITE TRANSNATIONALE » ET L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX PROFILS DE MANAGERS</b>	
Introduction à la deuxième partie :	
Louisa Babaci, Ewa Gallou et Kerstin Martel .....	155
<i>Cadres Algériens et cadres Français expatriés en Algérie : quelle coopération ?</i>	
Mohamed Benguerna .....	167
<i>Nouvelles stratégies identitaires &amp; Émergence d'une nouvelle élite transnationale dans le cadre de la Mobilité Internationale en Entreprise</i>	
Luc Nguyen Angelot et Céline Remy .....	175
<i>Spécificité médicale des familles de professionnels expatriés</i>	
Franck Scola .....	187
<i>Interculturalité ou nouvelle forme d'impérialisme ? Le modèle élitiste « californien » des Grown-ups</i>	
Jean-Philippe Marie de Chastenay .....	201
<i>Au-delà de la « troisième culture ». Pour l'émergence d'une « culture inclusive » dans la gestion des managers expatriés</i>	
Fabrizio Maimone et Maria Rosaria Nava .....	225
<i>Les Humanités et l'interculturalité comme boussole et gouvernail pour managers affrontant vents et marées</i>	
Alexandre Delmas .....	243
<b>III – NOUVELLES GRILLES DE LECTURE POUR PASSER DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ AU MANAGEMENT INTERCULTUREL</b>	
Introduction à la troisième partie :	
Shabname Meralli-Ballou Monnot .....	257

<i>Diversité, contraintes juridiques et pratiques managériales</i> George-Axelle Broussillon Matschinga, Evalde Mutabazi, Philippe Pierre et Aude Seurrat .....	
<i>Communiquer sur « la diversité ». Des processus de management à leur mise en communication, quels enjeux en termes de représentation ?</i> Emmanuelle Bruneel et Aude Seurrat .....	
<i>Culture d'entreprise inclusive : une alternative et un facteur de succès dans la gestion de la diversité au sein des firmes multinationales</i> Ewa Gallou et Uxio Malvido .....	
<i>Politiques de gestion de la diversité : face cachée d'une discrimination positive « à la française » en entreprise ?</i> Philippe Pierre.....	
<i>L'implantation manquée d'une entreprise occidentale en Russie : effet des facteurs interculturels</i> Valery Krylov et Vincent Montenero .....	
<i>Accueillir la diversité dans le cadre du soin en santé mentale : l'expérience du centre Françoise Minkowska</i> Daria Rostirolla et Rachel Wadoux .....	
<i>De l'égalité des chances au management interculturel : l'accompagnement des étudiants en situation de handicap à l'Université Paris-Dauphine</i> Anne Prouvay .....	

#### **IV – NOUVELLES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES ET NOUVELLES MODALITÉS D'APPRENTISSAGE EN CONTEXTE MONDIALISÉ ?**

Introduction à la quatrième partie : Chaher Mohamed Saïd Omar et Aymeric Thon-Adjalin.....	
<i>Au-delà de l'expatriation, d'autres contextes requièrent des compétences interculturelles</i> Catou Faust .....	
<i>Évolution des rapports interculturels en contexte technologique apprenant</i> Taizet Hernandez .....	
<i>Équipes virtuelles, une certaine idée de l'agilité</i> Corinne Mahaut .....	
<i>Intégrer la formation à l'interculturel au sein des organisations : un levier de performance dans les projets de coopération à l'international ?</i> Marie Anne Mirabeau-Paquiry .....	
<i>Pour la défense d'un « leadership curateurial ». Gestion des savoirs et dynamique interculturelle dans des communautés de pratique</i> Ricardo Carvalho, Iêda Lima Pereira et Anderson De Souza Sant'anna.....	

<i>Développer mondialement une Université de Marque : comment dynamiser l'intelligence collective au service de la performance ?</i> Éric Mellet .....	
<i>L'apprentissage multimodal en environnement multiculturel</i> Stephen Gresty et Éric Mellet .....	
<i>Culture et Management en Algérie. Hypothèses socio-historiques sur les difficultés de gestion des managers français</i> Sixtine de Naurois et de Nadine Verschelden .....	
<i>L'identité plurielle comme ancre de carrière artistique</i> Chaher Mohamed Saïd Omar .....	
<i>Cow-working</i> Méline Usseglio .....	

## **V – NOUVEAUX ÉCLAIRAGES POUR UNE EUROPE UNIE DANS LA DIVERSITÉ**

Introduction à la cinquième partie : Pierre Robert Cloet .....	
<i>Lloyd's fonde sa pensée globale sur la diversité et l'inclusion. De Londres à Paris, et partout ailleurs ?</i> Marie Héléne Carpentier .....	
<i>Le racisme dans les situations de travail en entreprise et à l'hôpital. De la lutte contre les discriminations à la diversité</i> Virginie Bussat et Dagmar Soleymani .....	
<i>Les ONG en Europe : comment conjuguer les impératifs économiques avec les valeurs éthiques fondamentales. Le cas du groupe Emmaüs au Royaume-Uni</i> Yaneth Ramos-Marca .....	
<i>Vers une coopération multilatérale dans la diplomatie culturelle des affaires étrangères européennes. Une analyse des enjeux d'interculturalité</i> Louisa Babaci et Kerstin Martel .....	
<i>Une politique culturelle commune pour l'Union Européenne ? Lancement du nouveau programme-cadre : Europe Créative</i> Céline Rémy et Sedgwick Schieszler .....	
<i>La notion d'Europe et les marques de sa diversité. « L'Étrange étranger » : une Europe à la fois familière et étrangère</i> énédicte Legué .....	
<i>Symboles, Rêves et Apocalypse</i> Sedgwick Schieszler .....	

## **VI – LES ENJEUX DU FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISE.**

Introduction à la sixième partie :

*Les enjeux du fait religieux dans l'entreprise. Une révolution sociale et culturelle inédite depuis le début de l'économie agricole ?*

Patrick Banon.....

*Religion et management : trois cas illustratifs en contexte camerounais*

Emmanuel Kamdem et Henri Tedongmo Teko.....

*Le fait religieux en entreprise : un sujet sensible en France*

Christine Charlotin.....

*Le monde du travail en première ligne du bouleversement culturel que représente la mondialisation des religions : Quel management éthique de l'expression religieuse pour l'entreprise dans un contexte français ?*

Patrick Banon.....

### **ÉPILOGUE**

*Regards synthétiques sur le colloque international. Management interculturel, gestion de la diversité et formes émergentes de coopération*

Michel Sauquet.....

### **POSTFACE**

*« Ce à quoi je crois en matière d'interculturel et de modalités de vivre ensemble »*

Geneviève Dahan-Seltzer.....

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

*Le défi d'Alice en Archipelia. Perspectives critiques du management interculturel*

Pierre-Robert Cloet, Alain Max Guénette, Evalde Mutabazi et Philippe Pierre.....

### **LES AUTEUR·E·S**

Contributeurs et contributrices à ce volume.....

### **COLLECTION DC&DO**

Autres ouvrages de la collection Diversité culturelle et dynamiques des organisations.....



## **PRÉFACE**



## Préface

Jean-François Chanlat

*« La vie intellectuelle comme la vie pratique, la pensée comme l'action ont besoin de diversité... la sociologie véhicule le sens de l'extrême variabilité de tout ce qui est humain. »*

*« Le fait social premier étant l'association, les phénomènes sociaux varient selon les formes de cette association. »*  
Émile Durkheim, Les Règles de la méthode sociologique (1894).

Le monde contemporain est caractérisé par un grand nombre de mutations qui ne sont pas sans avoir des conséquences sur le vivre ensemble. Parmi ces mutations, il y a celle qui touche le corps social dans sa composition démographique. Celle-ci prend différents aspects : vieillissement de la population de certains pays, notamment occidentaux, mouvements migratoires importants et continus, cosmopolitisation des territoires et des villes, interconnection avec des mondes jusque-là lointains, mondialisation des échanges, interdépendance croissante entre les continents, retour du religieux dans des pays qui l'avaient mis de côté, découvertes d'autres façons de faire et de penser et aspirations à respecter l'égalité des sexes et les différences, notamment dans les pays démocratiques. Tout cela n'est pas sans affecter les organisations et les entreprises qui en sont à la fois les acteurs, les vecteurs et les cadres dans lesquels se jouent une bonne partie de ces transformations.

Vouloir réfléchir à ces questions n'est toutefois pas nouveau ; ce qui l'est c'est l'intensité et le rythme avec lequel ces mutations sociodémographiques se produisent, et qui bousculent de manière forte toutes les sociétés, notamment les nôtres. Car elle pose la question de la cohésion sociale ou de ce que M. Mauss appelait l'harmonie sociale. Comment, en effet, faire société avec tous ces changements et comment les organisations et les entreprises peuvent y contribuer, tout en tenant compte à la fois de ces mouvements et des contextes sociaux dans lesquels elles s'insèrent.

Cette question est en filigrane de cet ouvrage construit autour du défi interculturel. Regroupant un certain nombre de contributions présentées lors d'un colloque tenu à la Haute École de Gestion de Neuchâtel, celles-ci sont le fruit d'un réseau d'universitaires, de chercheurs, de consultants et de praticiens qui

s'intéressent à la question de l'altérité depuis de nombreuses années et qui ont tous des liens, plus ou moins étroits, avec le Master en Management interculturel de l'Université Paris-Dauphine que j'ai cocréé avec ma collègue, aujourd'hui à la retraite, Christine Geoffroy, et au poste duquel Philippe Pierre, un des coorganisateurs de ce colloque, a succédé avec toute l'énergie et le talent qu'on lui connaît.

Il est réconfortant de voir que ce travail de fond mené depuis une dizaine d'années portent des fruits aussi éclatants et cherchent à répondre de manière intelligente aux défis socioculturels qui nous sont posés.

Ces défis ne sont pas nouveaux, et la cohésion sociale qui en constitue un des aspects centraux, est le fruit de réflexions en sciences sociales depuis bien longtemps, tout comme d'ailleurs le rapport à l'autre, toutes deux étant reliées à la question de l'intégration sociale.

En sociologie, un groupe social est traditionnellement considéré comme intégré dans la mesure où ses membres possèdent une conscience commune, partagent les mêmes sentiments, croyances et pratiques, sont en interaction les uns avec les autres et élaborent des règles communes et se sentent tenus par des objectifs communs.

Dans ce processus d'intégration, on retrouve deux grandes logiques à l'œuvre, une logique communautaire qui repose sur un sentiment vécu d'appartenance à un groupe, pour des raisons traditionnelles et affectives (la famille, la communauté nationale) et une logique sociétaire qui repose sur un lien contractuel, pour des raisons d'intérêt (l'échange marchand).

Dans la réalité sociale quotidienne, ces deux logiques sont souvent inter-reliées, la relation la plus rationnelle pouvant faire naître une relation plus sentimentale et inversement. Rappelons-nous Montesquieu, et sa référence au mot commerce qui, en français, comprend bien ces deux acceptions, le lien social et l'échange marchand. Si les individus sont ainsi reliés les uns aux autres par des chaînes de dépendance réciproque (classe, villages, villes, nations, etc.), l'analyse des phénomènes de marginalisation et d'exclusion permettent donc de mieux comprendre aussi le processus et les modalités de l'intégration dans un univers social.

À cet égard, les sociologues et les anthropologues ont mis en évidence deux formes d'intégration : une intégration structurelle par l'emploi, le marché du travail, et la politique, et une intégration culturelle par le partage des valeurs et des normes propres à la société. Les diverses dimensions impliquées dans ce processus d'intégration et le découplage possible entre l'intégration culturelle et structurelle peuvent alimenter un certain nombre de tensions:

Une tension égalité/différences qui nous amène à nous poser deux questions: quel niveau d'égalité est-il socialement acceptable ? Et jusqu'où doit-on aller pour réduire l'inégalité d'accès à l'école, à l'emploi, au logement, sachant que de trop grandes inégalités minent la cohésion sociale et sont inefficaces économiquement.

Une tension universalité des droits/ différences qui nous conduit, face à la diversité des groupes sociaux, présents aujourd'hui dans nos sociétés, à nous demander jusqu'où doit-on reconnaître leurs droits quand certaines de leurs demandes peuvent remettre en cause la définition du vivre ensemble d'une société démocratique?

Une tension performance /différences, une question centrale pour la gestion des organisations et des entreprises, qui cherche à comprendre comment la diversité des équipes peut-être source de performance ; ce qui nous conduit à en

étudier finement les modes de fonctionnement et à examiner la tension qui peut surgir entre le prescrit et le réel. En faisant fi du réel, les pratiques de management hors sol (universelles, abstraites, technocratiques), inspirées par des logiques financières minent, en effet, de plus en plus la coopération et les collectifs, affectent profondément la santé des individus, font disparaître les espaces de parole, indispensables à la construction de la coopération et de la confiance et ne prennent pas en compte que l'organisation fonctionne grâce à l'intelligence en situation, dont l'intelligence de l'autre, pour reprendre une belle expression de Michel Sauquet et Martin Vielajus, fait partie.

C'est bel et bien dans ce cadre que les différentes parties de cet ouvrage s'inscrivent, en s'appuyant sur des réflexions nourries par des travaux empiriques, dont l'objet principal est de voir comment l'interculturalité contemporaine doit être étudiée et repensée à la lumière de ces mutations et de ces tensions dans les cadres sociopolitiques de chaque société, et de chaque région, notamment ici, l'Europe.

Ces propos et les expériences présentés lors de ce colloque, et reproduits ici sous forme de chapitres montrent que, si notre société fait face à de nombreux défis interculturels, nous disposons également d'atouts pour y remédier. C'est porté par cet optimisme de la volonté que l'ensemble des contributeurs s'inscrit afin de promouvoir cet équilibre social auquel nos sociétés aspirent, sans lequel il n'existe pas de cohésion sociale digne de ce nom et relever ainsi le défi interculturel. Car, comme le rappelait Émile Durkheim (*Les Règles de la méthode sociologique* (1894), Payot, 2009), « On n'agit efficacement sur les choses que dans la mesure où l'on connaît leur nature » (p. 605).

Jean-François Chanlat  
Professeur des universités et coresponsable scientifique de la Chaire  
« Management, diversités et cohésion sociale »  
Université Paris-Dauphine P.S.L université de recherche



## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**



## Le défi interculturel. Enjeux et perspectives pour entreprendre

Pierre Robert Cloet, Alain Max Guénette,  
Evalde Mutabazi et Philippe Pierre

« Si ça continue la mondialisation, on saura même plus où on habite ! »<sup>1</sup>

« Nous changeons comme cet animal qui prend la couleur du lieu où on le couche »<sup>2</sup>

Le management interculturel est né de la critique de modèles d'organisation et de management majoritairement d'origine occidentale, depuis fort longtemps exportés ou importés par ceux qui les croient efficaces et utilisables en toutes régions du monde. Alors que l'histoire politique et économique de nombreux pays regorge de faits qui montrent qu'elle ne s'est jamais réalisée, cette croyance en l'universalité des modèles oriente encore fortement les pratiques gestionnaires lors des acquisitions et rapprochements d'entreprises, des implantations de filiales internationales ou des transferts d'outils et procédures, particulièrement entre entreprises de pays que l'on a dit « développés » ou « moins avancés ». Aussi paradoxal que cela puisse paraître en ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, les différences entre cultures, entre mentalités et entre préférences managériales - loin d'être effacées ou rendues plus uniformes par la mondialisation - semblent aujourd'hui trouver dans celle-ci ainsi que dans la mobilité internationale croissante des femmes et des hommes, de nouvelles ressources pour se réveiller, voire pour se transmuter en de très fortes « résistances culturelles »<sup>3</sup>. Selon les partenaires, leurs caractéristiques culturelles et managériales mais aussi l'histoire de leurs pays et celle de leurs entreprises, ces résistances se manifestent sous forme de rejets plus ou moins immédiats, explicites ou violents des modèles différents de management mis en place. En particulier lorsqu'ils sont perçus par les acteurs locaux (salariés, fournisseurs, clients, administrations publiques...) comme des véhicules de systèmes de valeurs opposés ou contradictoires aux leurs.

Bien qu'elle ait déjà fait couler beaucoup d'encre (E.T. Hall, 1959<sup>4</sup> - K.Oberg, 1960<sup>5</sup> - F. Kluckhohn & S. Strodtbeck, 1961<sup>6</sup> - G. Hofstede, 1971<sup>7</sup> - N. Adler, 1986<sup>8</sup> - Ph. d'Iribarne, 1988<sup>9</sup> - E. Mutabazi & al., 1994<sup>10</sup> - F. Trompenaars, 1994<sup>11</sup> - M. Sauquet et M. Vielajus, 2007<sup>12</sup> - E. Mutabazi & Ph. Pierre, 2008<sup>13</sup> - E. Davel, J.P. Dupuis et J.F. Chanlat 2008<sup>14</sup> - C. Barmeyer, P. Franklin & al., 2016<sup>15</sup>), cette problématique demeure donc très actuelle et cruciale. Les approches monoculturelles ou multiculturelles<sup>16</sup> souvent développées au sein des

<sup>1</sup> J.M.GOURIO, Le petit troquet des brèves de comptoir, Robert Laffont, 2015.

<sup>2</sup> MONTAIGNE, Les Essais, livre II, ch. 1, Imprimerie nationale, p. 17.

<sup>3</sup> DUPRIEZ P. & SIMONS S. La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles, De Boeck, deuxième édition, 2002.

<sup>4</sup> HALL E.T. The silent language. Editions Doubleday, New York, 1959.

<sup>5</sup> OBERG K. "Culture shock: adjustment to new cultural environments", Practical Anthropology, 7, New York 1960, p. 177-182.

<sup>6</sup> KLUCKHOHN F. & STRODTBECK F. Variations in Value Orientations, Row, Peterson, 1961.

<sup>7</sup> HOFSTEDE G. Relativité culturelles des pratiques et théories de l'organisation : étude comparative réalisée entre 1967 - 1973 chez IBM et publiée 20ans après sous ce titre par la RFG N° 64, à Paris en 1987.

<sup>8</sup> ADLER N. International Dimensions of Organizational behavior, PWS-Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts, 1986.

<sup>9</sup> d'IRIBARNE Ph. La logique de l'honneur, Éditions du seuil, 1988.

<sup>10</sup> MUTABAZI E. & Al. : Management international des ressources humaines. Fusions, acquisitions, filiales, alliances et coopérations, Eyrolles, 1994.

<sup>11</sup> TROMPENAARS F. L'entreprise multiculturelle, Maxima / Laurent du Mesnil Éditeur, 1994.

<sup>12</sup> SAUQUET M et M. VIELAJUS. L'intelligence de l'autre, Éditions LCM, Paris, 2007.

<sup>13</sup> MUTABAZI E. & PIERRE P. Pour le management Interculturel : de la diversité à la reconnaissance. Éd. L'harmattan, Paris 2008.

<sup>14</sup> DAVEL E., DUPUIS J.P. & CHANLAT J.F. Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées, Éditions PUL, 2008.

<sup>15</sup> BARMAYER C., FRANKLIN P. & Al. Intercultural Management. A case based Approach to achieving complementarity and synergy. Ed. Palgrave- Mc Milan. New York 2016 .

<sup>16</sup> MUTABAZI E. « Le management des équipes multiculturelles : l'expérience des équipes afro-occidentales », Management International, Vol 8, numéro3, Printemps 2004, pp41- 54. Nous pourrions distinguer à grands traits une approche « monoculturelle » qui assimile (« je te transforme en chose et la chose c'est moi. C'est pour ton bien »), « multiculturelle » qui insère et fait coexister (« je ne veux pas te connaître

entreprises se soldent aujourd'hui par de graves dysfonctions organisationnelles, par des échecs des projets dont les coûts directs ou cachés s'avèrent préjudiciables pour les entreprises et leurs salariés, mais aussi bien souvent pour les pays ou régions d'implantation. Les doctrines et outils de gestion imaginés par les sièges des entreprises, par les dirigeants, par les « têtes pensantes » ne peuvent éliminer des effets de contextes culturels différents des leurs<sup>17</sup>.

Sur la base de ces considérations, cet ouvrage est le résultat d'un long processus de réflexion mené depuis de nombreuses années par des chercheurs, des enseignants, des consultants, des praticiens de la fonction ressources humaines, des dirigeants et partenaires sociaux de plusieurs centaines d'entreprises industrielles ou commerciales confrontées à cette même problématique multiculturelle de création de valeur. Dans le prolongement des travaux de recherche et des analyses d'expériences pratiques dont les résultats ont été présentés et discutés lors de colloques tenus à l'EM Lyon en 2010 et à HEG Arc à Neuchâtel en 2012<sup>18</sup>, cet ouvrage présente de nouvelles pistes de réflexion et d'action élaborées à partir des échanges qui ont eu lieu lors du colloque organisé en Septembre 2015, et qui s'est déroulé à nouveau dans la ville suisse avec un double objectif intellectuel :

- Intégrer de nouvelles perspectives de recherche, face au renouveau des phénomènes multiculturels actuels et aux nouvelles problématiques de coopération dans l'environnement mondialisé des entreprises et des organisations ;
- Proposer de nouveaux outils de diagnostic des situations, de prise de décision et de gestion des organisations humaines mettant en jeu des partenaires multiculturels (clients, fournisseurs, collaborateurs, partenaires sociaux, actionnaires...).

Afin de contribuer au renouvellement aujourd'hui indispensable des approches conceptuelles et méthodologiques et donc d'enrichir les connaissances actuelles en matière de management interculturel, cet ouvrage est particulièrement centré sur les phénomènes de globalisation économique, de mondialisation de la concurrence, du développement exponentiel des NTIC et de circulation de plus en plus massive, rapide et continue des personnes et des informations. Ces quatre phénomènes impactent d'autant l'univers des organisations publiques et privées actuelles que leur conjonction impose de travailler, quelquefois malgré sa volonté, avec des partenaires multiculturels souvent méconnus et situés aux quatre coins de la planète.

La réflexion développée dans cet ouvrage est construite autour de trois grands principes méthodologiques systématiquement mis en œuvre lors de l'observation des faits et de l'analyse des informations recueillies en différentes situations multiculturelles étudiées en Europe et dans plusieurs autres régions du monde. Ce ne sont pas moins de 72 auteurs issus de plus de 20 pays différents qui s'expriment dans cet ouvrage.

- Observer et interviewer des acteurs concrètement impliqués dans des situations multiculturelles d'échange ou de collaboration : accueil et intégration en entreprise de personnes étrangères, conduite de projets et collaboration entre membres d'équipes déspatialisées, management et exercice légitime de l'autorité, formation et situations apprenantes, transfert de technologies ou de processus de gestion en dehors de son contexte culturel habituel de vie et de travail ;
- Décrire rigoureusement les faits concrets et s'appuyer sur de nouvelles grilles pour les exploiter afin d'identifier des approches émergentes face aux problèmes rencontrés ;
- Examiner et formaliser quelques expériences illustratives (études de cas), en tirer des enseignements et les mettre en perspective afin de permettre aux organisations indirectement concernées de les tester et éventuellement de les appliquer tels quels, les transformer ou les enrichir en intégrant au mieux les caractéristiques (culturelles et économiques, politiques et historiques) et les attentes spécifiques des acteurs de leurs contextes d'utilisation.

La mise en œuvre de ces principes directeurs a été observée dans toutes les organisations (entreprises publiques ou privées, industrielles ou commerciales, associations, organisations internationales, ONG...) afin de saisir l'émergence de nouvelles manières de faire et de penser.

Si cet ouvrage accorde une place privilégiée à la prise en compte non seulement des différences mais également des similitudes et des points communs pouvant fonder un socle de compréhension, nous y considérons que « comparaison n'est pas raison<sup>19</sup> ». Nombreux sont ainsi les contributeurs de ce livre qui proposent des outils et méthodes permettant aux praticiens de sortir de la hiérarchisation implicite des cultures nationales ou professionnelles, d'abandonner la vaine tentative de placer des éléments culturels à la fois stables et dynamiques

---

en tes différences et apports pourvu que l'on obtienne le résultat prévu. Organise toi comme tu veux ») et une approche « interculturelle » qui intègre c'est à dire qui n'évite pas les effets de fascination et de résistance à toute présence d'un autre en face de nous et cherche constamment la co-construction (« je me change en échangeant »).

<sup>17</sup> : J. F. CHANLAT, E. DAVEL et J. P. DUPUIS, *Cross-Cultural Management. Culture and Management across the World*, Routledge, 2013.

<sup>18</sup> Les réflexions menées lors de ces deux colloques ont été rassemblées dans un ouvrage collectif dont la mise au point a été codirigée par A. M. GUÉNETTE, E. MUTABAZI, S. VON OVERBECK OTTINO et P. PIERRE, *Management interculturel, altérité et identités*, Harmattan, 2014.

<sup>19</sup> PRAPLAN P. « 2007 et 2011 : comparaison n'est pas raison », tsr.ch, 20 octobre 2011.

sur des échelles de grandeur figées et dichotomiques. Loin des simples ratios statistiques, l'objet de cet ouvrage est de promouvoir une approche novatrice du management en contextes multiculturels, de contribuer à l'invention de formes d'organisation et de pratiques qui permettent aux partenaires de concilier ouverture et identité, de s'ouvrir davantage les uns aux autres, non pas pour renier ses origines ou les perdre, mais de mieux se connaître et reconnaître l'autre, d'apprendre à apprendre les uns des autres et de s'enrichir mutuellement.

En d'autres termes, cet ouvrage a pour projet d'amener les lecteurs et plus particulièrement les dirigeants, managers et partenaires sociaux des entreprises ou organisations multiculturelles à :

- Poser un regard différent sur la diversité des personnes, de leurs cultures, de leurs contextes et méthodes spécifiques de travail ;
- Reconnaître et valoriser les différences en les considérant comme des forces<sup>20</sup> et non plus comme des faiblesses, des manques à combler, des tares à combattre ou des obstacles à éviter ;
- S'appuyer sur l'identification des différences (entre cultures et modes de gestion) et une compréhension fine des points forts et des limites de nos propres cultures nationales et professionnelles pour engager un processus souple de transformation de soi, de son organisation comme de son management ;
- Prendre du recul et relativiser ses manières habituelles de voir et d'agir, ses habitudes, contextualiser les faits et les pratiques dans le temps comme dans l'espace ;
- Explorer les incompréhensions, blocages, attitudes et comportements qui nous paraissent de prime abord aberrants, insensés ou anormaux ;
- Coopérer (ou faire coopérer) de façon humaine et positive avec des partenaires multiculturels, y compris avec ses concurrents, hier considérés seulement comme des ennemis à abattre.
- Mettre en place des formes d'organisation propices à une approche authentiquement interculturelle.

Au travers de six chapitres, les auteurs se rejoignent pour montrer que le progrès institutionnel durable passe dorénavant par une capacité à appréhender les différences comme de puissants points d'appui ou de précieuses ressources pour penser, décider, agir et manager autrement. Dans les entreprises de demain, la force résidera, non pas dans le conformisme ou le mimétisme, ni dans l'impérialisme ou la soumission aveugles, mais dans l'intelligence de soi et des autres<sup>21</sup>. C'est à dire dans la capacité de chacun des partenaires à se situer correctement vis à vis des autres, à s'ouvrir ou se révéler à eux, à exprimer des croyances et des valeurs authentiques mais sans pour autant s'enfermer dans un éthnocentrisme rétrograde et étriqué, qui conduirait à les imposer aux autres<sup>22</sup> ou à agir de façon destructeur de son propre progrès..

## **Le renouvellement de la discipline du management interculturel**

Nous proposons, dans ce qui suit, de poursuivre par une courte présentation de quelques-unes des réflexions développées dans les chapitres de cet ouvrage.

Tout au long de cet ouvrage, la réflexion s'appuie non pas sur une seule « discipline » mais se nourrit de plusieurs éclairages scientifiques (la sociologie et l'anthropologie, l'histoire et la gestion, la philosophie et les sciences politiques, le management et la psychologie du travail) afin d'examiner différentes facettes de la multiculturalité des organisations, des phénomènes qui en découlent et de leurs effets positifs ou négatifs sur leur fonctionnement concret. Toutes les contributions de cet ouvrage se demandent comment impliquer des individus enracinés dans des cultures différentes, et devenus plus autonomes, souvent plus qualifiés et qui se savent davantage aussi menacés dans leur emploi qu'autrefois ? Les sociologues des organisations insistent sur le pouvoir et les zones d'incertitude autour de la règle. Certains psychologues et sociologues privilégient la force des identités culturelles et des stratégies identitaires individuelles, d'autres le poids de la « culture » nationale dans les manières de penser et d'agir, d'autres encore, comme l'ergonomie et l'anthropotechnologie les décalages constatés entre les pratiques réelles de coopération des individus au travail et les tâches prescrites par les organisations.

Dans le premier chapitre de cet ouvrage, les auteurs se rejoignent pour dire que les approches développées hier sont aujourd'hui peu opérantes pour aider les entreprises multiculturelles à mettre en place des synergies et des complémentarités opérationnelles entre membres d'équipes dirigeantes ou d'équipes projets. La quasi totalité des organisations multiculturelles actuelles sont, en effet, à la recherche d'outils conceptuels et méthodologiques adaptés pour mieux tirer partie des différences et faire face aux nombreux enjeux liés à la mondialisation<sup>23</sup>. Mise en avant dans les approches développées depuis le début des années 1960, la seule analyse comparée des différences entre cultures nationales et modèles de gestion qui en découlent n'est ni pertinente ni efficiente pour

---

<sup>20</sup> ALTER N. La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques, Éditions PUF, 2012.

<sup>21</sup> SAUQUET M. & VIELAJUS M. L'intelligence interculturelle, Éditions Léopold Charles Meyer, Paris, 2014.

<sup>22</sup> LÉVI-STRAUSS C., Nous sommes tous des cannibales, Éditions Le Seuil, Paris, 2013.

<sup>23</sup> d'IRIBARNE Ph, La logique de l'honneur. Éditions Le Seuil, Paris, 1989.

résoudre les problèmes rencontrés par les entreprises actuelles<sup>24</sup>. Celles-ci sont en effet de plus en plus soumises à l'intervention de nombreux partenaires multiculturels ayant des caractéristiques et des attentes souvent très éloignées et contradictoires (salariés, fournisseurs, banques, actionnaires, organisations politiques et non gouvernementales...) et dont les différences ne se résument pas à leurs seules cultures et ancrages nationaux. Ainsi, le management interculturel intègre sans cesse à son développement disciplinaire de nouveaux enjeux que cet ouvrage vise à mieux comprendre : navettes quotidiennes d'une région à une autre, déplacements pendulaires, nouvelles réalités diasporiques et de migrations transfrontalières, équipes déspatialisées, communautés virtualisées sur le net, essor des revendications culturelles ou religieuses qui renforce le rôle de l'entreprise comme creuset d'affirmation identitaire... On observe actuellement un renouvellement des schémas d'organisation et des outils de compréhension quand les équipes parlent plusieurs langues, que l'on se voit physiquement de moins en moins et que l'on doit répondre à un nombre de plus en plus important d'injonctions liées au travail à distance. Or, que les membres de ces équipes multiculturelles communiquent ou collaborent en direct ou à distance, ils n'ont pas forcément les mêmes enjeux ni la même manière d'appréhender les projets, de résoudre les problèmes, de collaborer ou s'impliquer en entreprise. Comment, dès lors, mobiliser utilement le concept de culture ? Les auteurs de ce premier chapitre s'accordent pour reconnaître qu'utiliser le concept de culture revient à faire apparaître - conventionnellement - un arrière-plan des conduites humaines qui fournit une signification à un contenu, une disposition choisie. Parler de culture sous-entend consciemment d'*arrêter* l'interprétation<sup>25</sup>. Dans l'histoire des idées, R. LINTON a été de ceux à nous rappeler que la culture était construction logique de modèles ou de formes mais « qu'il ne faut jamais oublier que seules existent les règles perçues par les individus, vécues en relation avec l'identification d'une situation particulière »<sup>26</sup>. Dans cette perspective, la question en management interculturel revient toujours à se demander si l'on doit accorder une place première aux effets de cadrage culturel, aux « structures » dans la définition des cultures ou aux modèles intériorisés, incarnés par les individus qui constituent le groupe et que l'on pourrait nommer effets de « disposition » et de « situation » ?

Cultures et identités auront toujours cela de commun que nous nous contenterons toujours d'une représentation forcément approximative, en « gros », de la complexité de la réalité sociale et du fonctionnement humain<sup>27</sup>. La notion de culture comme construction conceptuelle - modèle cumulatif collectif et linéaire ou somme de prédispositions - s'applique mal au vivant et ce livre ne cesse de le souligner. La notion de culture est un artefact au sens où c'est une construction et une recherche de mise en équivalence de cas particuliers. Seules les expériences individuelles sont justes au sens où elles existent en « vrai ». La notion de culture est donc bien coupure sur un flux. La notion de culture vient toujours après la vie, qui est foisonnement et métamorphose. Et la vie s'exprime sur des scènes simultanées et imbriquées les unes dans les autres et vaut pour elle-même.

Tout au long de ce premier chapitre, les auteurs soulignent que l'explication par la culture est bien totalisation impériale. Elle cherche à mettre entre parenthèse cette manifestation organique de l'évènement. La culture est « reflet lexical d'une conceptualisation d'idéaux » selon l'heureuse formule de P. CHANSON<sup>28</sup>. « L'homogène ne peut venir qu'après et reste de toute façon un concept fictionnel » ajoute l'anthropologue. Dans *Penser la diversité du monde*, P. D'IRIBARNE avait approfondi ce point et souligné qu'il « n'est pas facile de trouver un terme plus adapté que le terme de culture pour rendre le sensible plus intelligible et pour évoquer un modèle abstrait fixant la diversité des situations humaines (bien que ce modèle n'apparaisse jamais dans le champ de l'observation, ni même dans la conscience des individus) »<sup>29</sup>. « Certes » ajoute-t-il, « une ambiguïté vient de ce que ce terme est également utilisé pour évoquer des formes de vie à la fois plus locales, plus transitoires et plus immédiatement observables. Mais ces formes de vie ne sont pas indépendantes des grandes structures sous-jacentes à partir desquelles elles prennent sens. »<sup>30</sup>

Ainsi, dans ce premier chapitre ainsi que dans les cinq autres, plusieurs facettes de la problématique multiculturelle sont traitées de façon complémentaire par plusieurs contributeurs. Il en est ainsi, par exemple, de la dimension individuelle de la problématique multiculturelle actuelle autour de laquelle les auteurs se rejoignent pour montrer d'une part, qu'à l'intérieur de chaque équipe, chaque individu évolue avec ses propres cultures (nationales ou professionnelles, politiques ou religieuses) plus ou moins cohérentes ou convergentes avec les valeurs et les règles mises en avant par l'entreprise (la filiale, la branche voire l'équipe projet dont il est membre).

Aucune personne n'est monolithique ni constituée de « morceaux » de cultures, de références ou d'appartenances. L'être humain a une identité unique, complexe et systémique, une identité à la fois ferme et souple, impermanente et stable. Nos multiples cultures d'appartenance ou de référence sont reliées d'une façon très fine et subtile pour permettre de concilier l'ouverture et l'identité, d'être multiculturel et singulier, c'est à dire

<sup>24</sup> BOLLINGER D. & HOFSTED E. Les différences culturelles dans le management, Éditions d'Organisation, 1989.

<sup>25</sup> : J. BOUVERESSE, 1991, p. 37 cité par G. LENCLUD, L'universalisme ou le pari de la raison, Hautes Études, Gallimard, Seuil, 2013, p. 102.

<sup>26</sup> : J. C. FILLOUX, Préface à Le fondement culturel de la personnalité, Bordas, 1977, p. 23.

<sup>27</sup> : V. DESCOMBES, Les embarras de l'identité, Gallimard, 2013, p. 59.

<sup>28</sup> : P. CHANSON, Variations métisses : Dix métaphores pour penser le métissage, Éditions Academia, 2011, p. 166.

<sup>29</sup> : P. D'IRIBARNE, Penser la diversité du monde, Éditions du Seuil, 2008, p. 158.

<sup>30</sup> : P. D'IRIBARNE, Penser la diversité du monde, Éditions du Seuil, 2008, p. 159.

d'être soi avec soi-même et avec les autres, de découvrir leurs cultures et de leur révéler les siennes, d'apprendre d'eux sans pour autant devenir celui que l'on n'est pas profondément.

## L'émergence d'une « élite transnationale » et l'intégration de nouveaux profils de managers

Mais alors comment s'opère cette alchimie d'un possible « bricolage » des cultures chez les personnes qui vivent en permanence en dehors de leurs cultures « naturelles » professionnelles ou nationales habituelles ? D. SCHNAPPER remarque que la notion même « d'entre-deux » culturel, sorte de « rapiécage » entre deux cultures, pose question et que l'on devrait parler davantage « d'entre trois » ou « d'entre quatre » puisque, par exemple, « les parents transmettent des souvenirs d'une culture qui n'est plus celle du pays d'origine qui, lui, à continué d'évoluer »<sup>31</sup>. Assisterions-nous, suite à la mondialisation accrue des entreprises, à l'émergence d'une « élite professionnelle transnationale » ? On sait que la mobilité internationale des élites est un phénomène ancien comme en atteste l'histoire des grandes religions et des premières organisations supranationales qui a été fondée sur le déplacement d'hommes lettrés par delà les frontières (scribes, mandarins, moines-soldats, prêtres...) et la puissance de l'écriture pour consolider des structures centralisées en différents pays. Cette internationalisation actuelle de professionnels amènerait-elle les entreprises à intégrer ou développer de nouveaux profils de managers (comme avec l'émergence de plus en plus de femmes mobiles ou de phénomènes de plus en plus fréquent de double-carrière dans les nouvelles générations) ?

Thème central des recherches dont les résultats sont présentés dans ce second chapitre, cette question de l'élite transnationale prolonge notre réflexion précédente autour de la dimension individuelle de la problématique multiculturelle, au travers des phénomènes liés à la mobilité internationale de cadres ou techniciens dont le nombre ne cesse de croître aujourd'hui en réponse aux besoins des entreprises. Et pour cause. L'environnement économique global actuel les pousse chaque jour davantage à se mondialiser. Souvent malgré elles et sans avoir les ressources ni les compétences nécessaires, un nombre croissant de PME-PMI voire de TPE sont ainsi amenées à rejoindre les multinationales, en créant de nouveaux postes de travail, quelquefois sous forme d'emplois partagés entre plusieurs entreprises, des postes souvent spécialisés, occupés par des personnes très mobiles sous forme de missions plus ou moins longues et répétitives effectués dans différents pays du monde.

Comment rendre compte des comportements de ces nouveaux professionnels impliqués en position de « marginal sécant »<sup>32</sup> aux plan national et /ou international ? Comment gérer ces personnes dont les entreprises-employeurs jadis complices ou alliées les unes avec les autres face aux concurrents communs ou étrangers, ne le sont plus forcément aujourd'hui ? Comment attirer, recruter, intégrer et développer ce type de talents ? Quel profil de manager pour fidéliser et mobiliser ce type de salariés ayant plusieurs positions à la fois dedans et en dehors de plusieurs systèmes culturels et managériaux ? Quelles compétences et attentes spécifiques développent ces individus de plus en plus recherchés aujourd'hui ? Comment s'accommodent-ils de leurs multiples absences et de leurs multiples connections (ni tout à fait d'ici ni tout à fait de là-bas, ni de cette entreprise ni de celle-ci, ni de ce pays, ni de celui-là...). Quels rapports entretiennent-ils avec leurs « cultures racines » et leurs « cultures d'accueil » dans différents pays où ils travaillent ou avec celles de différentes entreprises et /ou filiales internationales qui les emploient successivement ou parallèlement sur des missions ponctuelles mais relativement durables en Amérique du Nord, en Afrique, en Europe et en Asie ? Qu'ont-ils de commun en dehors d'être mobiles et assez généralement polyglottes.

On mesurera combien, dans ce deuxième chapitre, le domaine du management interculturel a encore du mal à quitter son goût pour les universaux et les modes binaires de représentation. Une cartographie des différences culturelles entre groupes supposés sédentaires et définis par leur appartenance à un État-nation n'est plus suffisante dans l'explication et le tamis de certains travaux dits culturalistes traditionnels aurait un réseau trop lâche pour retenir aucune des différences auxquelles la plupart des auteurs de cet ouvrage attachent une signification comme la question des bricolages identitaires des populations mobiles. C'est qu'en fait, la plupart des travaux en management interculturel découpe l'analyse selon les outils statistiques traditionnels et les circuits visibles, officiels, quantifiables de flux nationaux de marchandises et de personnes. Ils conçoivent les légitimités citoyennes et les appartenances organisationnelles à une entreprise comme forcément liées à la sédentarité et sont encore réticents à intégrer les temps sociaux de l'éphémère, du passager, de l'entre-deux des mobiles, des migrants, des « transmigrants », des touristes, des exilés, des déracinés... qui entrent précisément souvent en contradiction avec les configurations étatiques nationales<sup>33</sup>. Vouloir expliquer les trajectoires de vie de managers mobiles par la correspondance de deux blocs de « valeurs » - entre un pays et un autre - est peut-être envisageable mais appauvrit l'explication du phénomène. Ce qu'il y a à saisir ici est non la répétition mais l'articulation par un *sujet* d'un *contenu* culturel et d'une *expression* culturelle<sup>34</sup>. Faire converger l'approche depuis l'expérience et l'approche

<sup>31</sup> : D. SCHNAPPER, « Préface », L. MULLER et S. de TAPIA, Migrations et cultures de l'entre-deux, L'Harmattan, 2010, p. 17.

<sup>32</sup> CROZIER M. & FRIEDBERG E. L'acteur et le système, Éditions du Seuil, Paris, 1977.

<sup>33</sup> : A. TARRIUS, L. MISSAOUI, « Conclusion », A. TARRIUS, L. MISSAOUI et F. QACHA, Transmigrants et nouveaux étrangers, Presses Universitaires du Mirail, 2013, p. 180.

<sup>34</sup> : G.DELEUZE et F.GUATTARI, Mille plateaux, Éditions de Minit, p. 627.

depuis les structures par la seule notion de culture est une perspective pauvre. Il y a bien plus au milieu de tout cela !

Dans le prolongement des travaux de P. PIERRE <sup>35</sup>, la réflexion développée dans le second chapitre de cet ouvrage vise à apporter des éléments de réponse à ces questions peu appréhendées dans les travaux des auteurs les plus cités aujourd'hui en management interculturel comme G. HOFSTEDE (2001)<sup>36</sup> ou P. d'IRIBARNE (2009)<sup>37</sup>. Le management de personnes mobiles constitue un défi important pour de nombreuses entreprises actuelles, et cela pour plusieurs raisons :

- On estime aujourd'hui que sur un milliard de personnes qui prennent un avion chaque année pour aller d'une région à une autre, une bonne partie d'entre-eux sont des professionnels qui partent pour des missions plus ou moins longues ou travaillent en permanence dans plusieurs pays ou régions du monde.
- Au travers de cette mobilité et du travail à distance, les entreprises sont confrontées à la diversité des langues et des modes de vie, des rites d'interactions sociales et des règles d'échanges, des modèles de gestion et d'organisation du travail avec des partenaires d'autres cultures.
- Comment anticiper et se doter des compétences nécessaires à différents niveaux des entreprises concernées (sièges, filiales, métiers...) quand la mobilité internationale des managers, cadres et techniciens augmentera de 50% entre 2013 et 2020 après avoir cru de 25 % entre 2003 2013 <sup>38?</sup>
- Quoi qu'en disent encore certains à l'heure actuelle, le développement des NTIC et la digitalisation<sup>39</sup> contribueront fortement à la mondialisation des relations d'échange et de collaboration. Par voie de conséquence, elle imposera à chacun de sortir de ses modes habituels de penser, de sentir et d'agir - pas de les rejeter s'ils sont utiles, mais de les relativiser et les contextualiser - pour s'enrichir de celles des autres en apprenant ce qui permet de mieux s'adapter aux évolutions du monde. Il s'agira de savoir opérer cette « mobilité mentale » en harmonie avec ses profonds enracinements culturels.

Cette mobilité à la fois physique et mentale se fera non plus seulement entre un siège et les filiales d'une même entreprise multinationale, mais aussi entre filiales et entre celles-ci et leurs nombreuses entreprises partenaires (leurs sièges, leurs filiales, les sous-traitantes, les fournisseurs, les alliées et les coopérateurs). Dans ce contexte, il ne suffira plus aux « cadres internationaux » de parler plusieurs langues et de disposer des seules expertises techniques. Leurs missions les mettant de façon incontournable dans un réseau de travail avec des partenaires multiculturels, en face à face ou distance, l'acquisition d'une base solide de compétences interculturelles<sup>40</sup> - par un plus grand nombre possible de salariés et non seulement par les cadres internationaux - s'imposera progressivement comme une norme aux sièges comme dans les filiales nationales ou internationales.

Autrement dit, les exigences de changements d'attitudes et comportements jadis réservées aux seuls cadres mobiles, notamment à l'international, s'imposeront progressivement à la quasi totalité des métiers, des fonctions et statuts des salariés de l'entreprise. Au delà des exigences classiques liées à l'expatriation, la très grande majorité des salariés seront amenés à acquérir des compétences interculturelles leur permettant de communiquer et travailler avec ses partenaires de cultures différentes, en direct ou à distance via les technologies.

Contrairement à la thèse d'A. PORTES<sup>41</sup>, la conjonction des dynamiques de la mondialisation, de la mobilité internationale des personnes qualifiées, de l'évolution exponentielle des technologies digitalisées de l'information et de la communication, la réflexion développée dans ce chapitre tend à montrer qu'il n'y aura pas d'élite transnationale homogène ni d'unique corps de métiers dont les membres seraient liés par des enjeux identiques et des valeurs partagées. Par delà quelques caractéristiques communes (langue pratiquée, conditions similaires de mobilité internationale dans les mêmes hôtels ou les mêmes aéroports...), les cadres internationaux s'accommodent de multiples « présences-absences » dans leurs divers lieux de rattachement professionnels. En lien avec d'authentiques « stratégies identitaires »<sup>42</sup>, les réseaux relationnels de ces cadres, plutôt informels et très souvent de nature « séparatistes ou affinitaires »<sup>43</sup> se fondent très largement sur le partage de références professionnelles

---

<sup>35</sup> PIERRE P. Vers une élite transnationale ? Stratégies identitaires de cadres à l'épreuve de la mondialisation, Écarts d'identité N°99. Printemps 2002, revues-plurielles.org. Les travaux de P. PIERRE soulignent combien le « mobile » étonne, menace, effraie car son expérience n'est pas formalisable, se situe hors des catégories du logos, du « chez soi », de ce qui va de soi, navigue entre des cadres émotionnels et réflexifs perçus comme continuum pluriels. La mobilité conduit à envisager un « être autrement » et à dépasser les catégories traditionnelles de l'être (discontinuité pour E. SAID, suspension pour Z. BAUMAN, exilance pour A. NOUSS pour « des personnes qui ne cessent d'expérimenter sans que cela se sédimente en matériel culturellement transmissible », évasion pour E. LEVINAS, devenir-étranger pour B. WALDENFELS...) (A. NOUSS, La condition de l'exilé, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2015, p. 53) .

<sup>36</sup> HOFSTEDE G. Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions and Organizations Accros Nations. Thousands Oaks, CA : Sage, 2001

<sup>37</sup> d'IRIBARNE Ph. « National Cultures and Orgaizations in Search of Theory : an interpretative approach » in International Journal of Cross Cultural Management, 9 :3, 309-332, 2009.

<sup>38</sup> Price Waterhouse Coopers, Talent mobility: 2020 and beyond, Études, 2013, p. 2.

<sup>39</sup> SERRES M. Petite poucette. Éditions le Pommier, Paris, 2012.

<sup>40</sup> LEE Y.T& al., La compétence culturelle : s'équiper pour les défis du management international, Éd. L'Harmattan Paris 2007.

<sup>41</sup> ALEJANDRO P., La mondialisation par le bas [L'émergence des communautés transnationales]. In: Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 129, septembre 1999.

<sup>42</sup> PIERRE Ph., Mobilité internationale et identités des cadres. De l'usage de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, SIDES, 2003.

<sup>43</sup> SAINSAULIEU R., Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Presses de la FNSP & Dalloz, Paris 1987.

mais aussi sur des appartenances aux mêmes cultures religieuses, politiques ou idéologiques qu'ils ne sont pas prêts de placer de sous silence ou d'étouffer.

Si des relations amicales durables s'observent quelquefois entre expatriés ayant souvent l'occasion d'œuvrer ensemble, ou l'ayant fait pendant plusieurs années sur les mêmes chantiers, il serait illusoire de croire qu'ils formeront un corps d'élite homogène ou une communauté internationale dont les membres seraient plus solidaires en dehors ou au delà des exigences professionnelles ou techniques autour de ces projets qui les rassemblent dans le cadre des entreprises. S'ils peuvent aujourd'hui naviguer rapidement et quasi simultanément dans plusieurs « mondes » techniques, organisationnels et culturels, situés dans des environnements climatiques et politiques géographiquement proches ou lointains grâce aux NTIC, ils peuvent également à leur guise, se connecter ou se déconnecter instantanément de l'un ou l'autre en fonction des contraintes ou des opportunités offertes par leurs contextes de vie ou de travail.

Tous ces éléments qui caractérisent une supposée « nouvelle élite » de professionnels transnationaux soulèvent la question de savoir comment les manager, anticiper leurs attitudes et comportements concrets, savoir ce qui les bloque ou ce qui les motive ; ce qui leur permet de bien se situer dans le cadre de projets menés dans différents contextes multiculturels ; ce qui les amène à s'attacher à l'entreprise qui les emploie, à adhérer à ses valeurs ou au contraire à les rejeter ; à s'épanouir ou non dans différents systèmes de management ou dans des univers culturels multinationaux. Face à cette question, les faits et comportements analysés dans ce chapitre montrent que les cadres mobiles ne donneront jamais naissance à une communauté d'élites *nomades*<sup>44</sup>, ni à celle de cadres encodés ou uniformément programmés, flexibles et corvéables comme des machines soumises aux seuls enjeux des organisations ou des entreprises qui les emploient. Ceci remet en cause le mythe du « manager global »<sup>45</sup>, plaidant ainsi en faveur d'une diversité de profils de responsables agiles et capables de relativiser leurs pratiques, de s'ouvrir et d'apprendre de celles des autres, d'inventer et de mettre en œuvre des pratiques managériales inclusives, adaptées et intégrées dans différents contextes d'action.

## **Nouvelles grilles de lecture pour passer de la gestion de la diversité au management interculturel**

Le troisième chapitre de cet ouvrage traite de l'impérieuse nécessité de passer de la gestion de la diversité au management interculturel, et plus précisément encore, de dépasser toutes approches qui consistent à comparer, hiérarchiser et gérer les personnes humaines à partir des seuls critères tels que l'âge, l'appartenance ethno-raciale réelle ou supposée, le genre, l'identité ou l'orientation sexuelle, les cultures nationales ou professionnelles... Autrement dit, les politiques de « gestion de la diversité » essentiellement développées depuis plusieurs dizaines d'années dans de nombreux pays occidentaux sur la base de ces critères afin de lutter contre les discriminations s'avèrent souvent insuffisantes voire quelquefois contreproductives et néfastes pour les personnes et les entreprises concernées. Ainsi que nous l'avons souligné dans nos publications précédentes<sup>46</sup>, une personne humaine est toujours beaucoup plus riche et complexe qu'elle ne paraît au travers de ses caractéristiques apparentes ou invisibles, que celles-ci soient réelles ou supposées. Elle peut successivement se référer à différentes cultures sans pour autant éclater en mille morceaux. Dans la vie courante, comme dans le cadre des entreprises, on ne peut donc rendre compte d'aucune de ses attitudes et encore moins prédire les chances de succès de son entreprise en se basant sur une seule de ses caractéristiques<sup>47</sup>. Toutes approches basées sur un seul critère tel que la mise en place de quotas d'emplois en faveur des membres de certaines communautés ou des épreuves de sélection de candidats en fonction des appartenances ethniques ou religieuses s'avèrent généralement inefficaces voire, tôt ou tard, préjudiciables pour des individus souvent stigmatisés et très rapidement refoulés des organisations concernées.

Les travaux de ce troisième chapitre amènent à lire les inégalités comme ce qui fait blocage, chez une personne, à une acquisition de compétences. Nous sommes ce que nous faisons à partir de ce que les autres ont fait de nous. Ce sens et ces blocages interrogent les mécanismes de censure d'un système managérial et même d'autocensure de la personne qui dépendent toujours des contextes culturels. Comment faire face aux limites d'un discours de la performance refusant de garder dans son effectif une personne en situation de handicap qui ne « performe » pas ou pas tout de suite ou pas de la même manière que les autres ? Comment favoriser, par la formation notamment, l'auto-déclaration des travailleurs ayant un handicap non visible (cécité, surdité, handicap moteur ; mais aussi trouble mnésique, fatigabilité, défaillance de l'écriture, problèmes temporaires d'élocution...) ? Et comment faire si l'appréhension d'une personne handicapée n'est pas chose identique pour un Anglais, un Espagnol, un Brésilien, un Chinois et construire une politique commune en différents pays... Comment aider des équipes de recrutement

---

<sup>44</sup> Initialement utilisé en anthropologie pour caractériser des communautés dites primitives, ce terme a été plus récemment emprunté et à notre sens maladroitement utilisé car en dehors des communautés pastorales qui se déplacent en fonction des saisons à la recherche de pâturages, le nomadisme est généralement le fait de très rares sociétés qui vivent encore aujourd'hui seulement de la chasse et la cueillette.

<sup>45</sup> RAMANANSTOA B., Les échos Business. 11 Mai 2015.

<sup>46</sup> MUTABAZI E. & PIERRE Ph. Les discriminations. Idées reçues. Éditions Le Cavalier bleu. Paris. 2010.

<sup>47</sup> Prenons l'exemple d'un Directeur des Ressources Humaines, opérant en Europe, qui demande à l'ensemble des lignes managériales de son 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... Son action n'est pas neutre et le choix statistique qu'il fait participe de l'invention d'un imaginaire politique potentiellement en décalage avec les habitudes locales.

à défendre des candidatures qu'elles jugent « atypiques », c'est à dire potentiellement « transgressives », et cesser de proposer des candidats toujours susceptibles de plaire au client ou au supérieur hiérarchique, excluant de fait des candidats en fonction de préjugés tenaces ?

Dans le prolongement de ces constats qui militent déjà très clairement pour le passage d'une gestion de la diversité (qui se limite à rapidement rendre compte et aux tableaux de bord) à un management interculturel (qui en appelle à la compréhension longue et patiente de chacun), la réflexion développée dans ce chapitre montre que les organisations multiculturelles ne devraient plus ignorer que les humains vivent dans des « univers de sens » très différents<sup>48</sup>, ni que chaque personne est « un être générique et singulier... actif et réflexif »<sup>49</sup>. En somme, un individu capable de faire des choix et de développer des comportements sans aucun lien avec telle ou telle de ses multiples caractéristiques visibles ou invisibles, réelles ou supposées. En clair, cela invite le lecteur à prendre en compte la dimension multiculturelle des comportements humains et à dépasser les apparences et les stéréotypes qui faussent souvent notre approche des autres. Contrairement à la comparaison des personnes sur la base de leur appartenance à telle communauté sociale ou culturelle ou professionnelle ; ou sur le calcul de ratios destinées à légitimer à la mise en place de mesures politiques ou de pratiques managériales discriminatoires, le management interculturel engage les responsables dans une recherche de nouveaux outils de compréhension des individus et dans la mise au point de solutions tenant mieux compte des individus, de leurs enjeux ou attentes spécifiques à la fois matérielles et identitaires. Au fond, pratiquer le management interculturel revient à accepter d'abord la différence telle qu'elle est, à ne plus considérer tout comportement inattendu comme le résultat de l'irrationnel, que ce comportement a un sens ou qu'il procède d'une logique spécifique lié à des contextes de socialisation, de vie ou de travail de l'individu qui l'adopte.

Ainsi que le souligne M.SAUQUET, le management interculturel milite pour le dialogue entre les cultures et leur fécondation mutuelle au sein des entreprises. Dans « l'intelligence de l'autre »<sup>50</sup>, il nous propose avec M.VIELAJUS une grille d'identification de variables culturelles explicatives des manières d'être et d'agir dans tel ou tel contexte culturel. Une grille de questionnement et de décodage permettant de nous situer, de comprendre et agir de façon relativement mieux adaptée en dehors de « nos cultures nationales, régionales ou professionnelles habituelles ». Mais le dialogue entre cultures ne va pas de soi, car un même mot ou un même geste n'ont souvent pas exactement la même signification »<sup>51</sup> ; un même projet ne renvoie pratiquement jamais aux attentes identiques pour tous les partenaires concernés<sup>52</sup>. Le caractère multiculturel des échanges langagiers fait qu'à son insu, un traducteur peut - sans aucune intention de le faire - devenir traître vis à vis d'une partie de ses interlocuteurs et provoquer des malentendus susceptibles de remettre en cause le projet pour lequel ils ont fait appel à lui pour mieux communiquer.

Souvent liés à l'absence d'un fonds managérial et culturel partagé<sup>53</sup>, ces phénomènes très récurrents dans les entreprises multiculturelles actuelles expliquent largement pourquoi de nombreux projets de rapprochements d'entreprises, souvent décidés sur la base de seules données quantitatives, se soldent quelquefois par des échecs dont les coûts directs ou cachés sont considérables. Alors que les pratiques actuelles en matière de gestion de la diversité répondent souvent d'abord à des effets d'affichage et même d'évitement des sanctions juridiques issues du code du travail<sup>54</sup>, l'objet central du management interculturel est de développer la capacité des individus et des organisations à développer un « management juste » qui reconnaisse les différences, favorise l'échange, la collaboration et la complémentarité des partenaires multiculturels.

## **Nouvelles modalités d'apprenance et de développement des compétences interculturelles en contexte mondialisé**

La mondialisation des entreprises se traduit aujourd'hui, non seulement par la mise en place des activités aux quatre coins du monde, mais aussi par l'impérieuse nécessité de travailler et / ou de faire travailler ensemble des acteurs de cultures différentes. Dans ce contexte, des équipes peuvent être constituées de membres qui se trouvent sur un même site géographique ou sur des sites implantés sur des territoires très éloignés les uns des autres. Grâce aux développements technologiques, ces équipes se trouvent au cœur même du développement de nouvelles compétences interculturelles car elles peuvent échanger en très peu de temps des volumes colossaux d'informations, et travailler efficacement ensemble - notamment à l'aide de systèmes experts - sur des

---

<sup>48</sup> LÉVI-STRAUSS C. Anthropologie structurale. Éditions Agora, Paris. 2000.

<sup>49</sup> CHANLAT J.F. L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées ». Laval/Paris : Presses de l'Université de Laval / Éditions Eska., 1990.

<sup>50</sup> SAUQUET M. « L'intelligence interculturelle. 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures ». Éditions Charles Léopold Mayer. Avril 2014.

<sup>51</sup> HALL E. T. « Le langage silencieux ». Éditions Points. Paris. 1984.

<sup>52</sup> MUTABAZI E.& AL. Management des ressources humaines à l'international : Fusions, acquisitions, alliances et coopérations internationales ». Éditions Eyrolles. 1994.

<sup>53</sup> MUTABAZI E. Les conditions d'un fonds culturel et managérial partagé ». In GUÉNETTE A.M., MUTABAZI E., OVERBECK-OTTINO. S. PIERRE Ph., « Management interculturel, altérité et identité ». Chapitre IV p. 319, Éditions L'Harmattan .Paris. Décembre 2014.

<sup>54</sup> Mieux vaudrait, aux yeux de certains dirigeants en entreprise, posséder ses propres outils coercitifs (chartes, labels... de la diversité, que de devoir subir une loi dont on ne maîtrise pas les effets civils et pénaux face à la permanence souvent sournoise des discriminations directes ou indirectes.

problématiques de diverses natures tels que la téléchirurgie menée par des équipes de médecins spécialisées rattachées à différents hôpitaux ou encore le contrôle des machines d'une usine par des équipes d'ingénieurs situées sur des sites industriels en différentes régions du monde.

Au delà des compétences techniques dont disposent préalablement les membres de ces équipes, nous nous demanderons :

- Quelles compétences nouvelles développent-ils au travers de ce travail collaboratif à distance avec des collègues de cultures différentes ?
- Quelles sont leurs attentes spécifiques en terme de formation et de management ?
- Quels processus pédagogiques et quelles politiques managériales développer pour les accompagner et leur permettre d'apprendre les uns des autres en tirant partie de leurs différences ?
- Quels dispositifs mettre en place pour favoriser la transmission des savoir-faire comme des expériences vécues ?

La réflexion menée dans ce chapitre apporte des éléments de réponse complémentaires à ces questions très actuelles, en invitant les responsables des entreprises concernées à repenser les processus de management des ressources humaines – particulièrement en ce qui concerne les équipes de travail à distance – et ce depuis le recrutement jusqu'à la retraite en passant par l'intégration et la fidélisation des talents, le développement des compétences et l'évaluation des performances. La réflexion menée autour de ces questions, tend à montrer que les outils collaboratifs (wikis, chats, forums, messageries, communications par WhatsApp, Face time ou Skype...) déployés par les entreprises pour tisser et faire vivre le « réseau froid » de relations entre membres de ces équipes sont très souvent dépassés par la complexité des phénomènes multiculturels actuels liés à l'accélération de l'évolution simultanée des mentalités et de l'environnement mondial actuel des entreprises. 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.

Les nouvelles exigences qui en découlent en termes de compétences managériales (ouverture, agilité, humilité et capacité à travailler dans des situations quelquefois très ambiguës ou paradoxales) bousculent à la fois les membres des équipes et leurs managers qui travaillent à distance, sans pouvoir s'appuyer sur des relations plus chaleureuses et directes que permet le face à face incarné entre partenaires. Ces équipes sont en effet d'autant plus exposées aux malentendus et aux blocages relationnels que leurs membres peuvent facilement donner des sens différents voire contradictoires aux directives issues des sièges quelquefois très lointains, non seulement en terme de distance mais également de proximité managériale. Au delà des chiffres souvent considérés comme les seuls indicateurs dignes d'intérêt, les dirigeants, les managers et les actionnaires sont également éloignés et ne partagent pour ainsi dire pas grand chose sur lequel s'appuyer pour intégrer dans leurs décisions stratégiques la relativité culturelle et contextuelle des formes d'organisation, des modes de gestion du temps comme des rythmes de travail, des critères de leadership ou de légitimité...

Partant de ces éléments, tous les auteurs de cet ouvrage se rejoignent pour exhorter les dirigeants des entreprises actuelles à développer des compétences interculturelles pour élaborer et mettre en œuvre des modèles d'organisation et des pratiques de management permettant de tirer pleinement partie à la fois des formidables avancées technologiques actuelles, du travail à distance qu'elles facilitent et de la multiculturalité des équipes aux sièges et en filiales ; c'est à dire plus concrètement de :

- Mettre en place des dispositifs ayant pour objet de permettre aux membres de ces équipes d'apprendre les uns des autres, de s'adapter dans des univers professionnels et des milieux culturels de plus en plus variés et disséminés ?
- Faire circuler et capitaliser les compétences entre les équipes, les filiales ou établissements internationaux d'une même entreprise mondiale, mais aussi créer des « hubs régionaux » pour mieux assurer la gestion et l'enrichissement mutuel des talents locaux et internationaux par régions ou entre pays proches ;
- Faire évoluer les univers d'entreprise en passant des modalités classique d'apprentissage ou de formation permanente aux processus d'apprentissage davantage favorables à la fertilisation mutuelle des experts par delà leurs différences culturelles et les distances qui les séparent (leur permettre aussi souvent que possible de se rencontrer et de co-construire un projet concret ensemble) ;
- Devenir des organisations apprenantes pour mieux irriguer toute l'entreprise des meilleures compétences souvent localisées, passer des expertises contextualisées vers le co-développement de talents par les filiales régionales d'une entreprise avec ses alliés voire ses sous-traitants ou « coopérateurs » locaux.

## **Nouveaux éclairages pour une Europe unie dans la diversité**

Depuis le Moyen-âge, des corpus d'images sont partagés au niveau européen. L'imaginaire collectif commun est marqué par les échanges d'étudiants et de maîtres, par les parcours en Italie des élites se frottant à l'humanisme,

au goût des sciences, à la création artistique. Les Européens sont ainsi héritiers de l'histoire des États-nations mais avant tout d'un imaginaire de connaissances, de représentations et de valeurs partagées que ce livre entend discuter. Constituée aujourd'hui de 28 pays différents, l'Union Européenne fait partie des organisations politiques et économiques internationales fortement confrontées au défi d'une gouvernance interculturelle impactant le fonctionnement de tous ses organes. La plupart des contributeurs de cet ouvrage étant Européens, leurs réflexions se rejoignent pour dire que les responsables devraient dorénavant très vite porter le projet européen au-delà des bénéfices apportés par la monnaie unique ainsi que par la libre circulation des produits et des citoyens qui peuvent aujourd'hui se croiser sans se reconnaître.

S'appuyant sur un travail de recherche préalablement réalisé par l'un d'entre eux avec deux collègues<sup>55</sup>, cette équipe propose quelques belles pistes de réflexion que l'Union européenne ainsi que d'autres organisations ou entreprises intéressées pourraient exploiter pour enrichir leurs politiques, développer de nouveaux programmes ainsi que des modes de management mettant davantage en valeur la diversité européenne. Une des pistes proposée est que l'Union européenne pourrait davantage s'appuyer sur les synergies culturelles et les complémentarités entre pays ou régions et renforcer leurs effets positifs notamment dans les domaines politiques (convergence des modes de gouvernance), scientifique (amplifier l'innovation en encourageant très fortement la solidarité entre centres de recherche et développement des universités et des entreprises). Dans les domaines sociaux et culturels, la mise en place des dispositifs permettrait aux citoyens européens de mieux se rencontrer, de se connaître et se reconnaître, d'échanger, coopérer et coproduire non seulement des biens matériels utiles et novateurs, mais aussi un fonds culturel partagé plus dense et davantage nourri de la diversité européenne tout en demeurant ouvert aux apports des autres continents (Afrique, Asie, Amériques, Océanie).

Dans cette perspective, les auteurs interpellent les responsables politiques et économiques européens autour d'un certain nombre de questions très intéressantes et de profonde actualité :

- Quels nouveaux horizons proposer aux jeunes Européens en termes de société, de progrès, de métiers...?
- Quel nouveau modèle de gouvernance pour l'Union européenne et quels programmes d'action permettant d'intégrer davantage les enjeux de l'ensemble des pays membres, les attentes spécifiques et quelquefois contradictoires de leurs communautés ?
- Comment faire de l'histoire –notamment politique et religieuse et plus précisément de tous les attributs du passé des différents pays européens - un facteur d'enracinement, de fédération et de mobilisation des peuples européens vers un meilleur avenir ? Comment lier les origines conflictuelles de l'Europe à un présent solidaire ?
- Par quels processus tirer davantage partie de la diversité européenne ? Et comment réduire notamment les distances culturelles et politiques entre les citoyens des différents pays européens et les instances de gouvernement de l'Union Européenne ?
- Au moment même du Brexit... quelle place aujourd'hui pour l'Europe Centrale et Orientale au sein de l'Union européenne ? Quelles relations avec la Turquie ? Quelles nouvelles politiques mettre en place pour enrichir les programmes d'échange et de coopération en cours, et leur donner une dynamique portée par l'engagement d'une Europe unie autour d'un nouveau et grand projet de société.

Une des idées fortes de ce chapitre est que l'Union européenne gagnerait à développer des programmes dans lesquels les avancées économiques et technologiques recherchées se réalisent au service de l'humain et de son intégration la plus respectueuse possible de l'environnement mondial.

En ce qui concerne les relations de travail dans le contexte multiculturel des organisations et des entreprises européennes, une attention particulière est accordée dans ce chapitre à l'observation des écarts - afin de s'attacher à en comprendre le sens et les corriger - entre les discours, les modèles de gouvernance ou de management choisis, les pratiques et le fonctionnement concret des organisations, les sentiments éprouvés par ceux qui vivent et mettent en œuvre les actions correspondantes sur le terrain dans différents pays européens. Il ne suffit plus d'élaborer (niveau du concept) et de présenter clairement (niveau du discours affiché) des projets ou programmes, des procédures ou des règles formelles pour les réaliser. Le véritable défi pour l'Union européenne, à l'instar de toutes les organisations multiculturelles, consiste à leur donner un sens compréhensible, cohérent et mobilisateur au regard des différentes parties prenantes. Leurs membres ou représentants seront d'autant plus mobilisés et impliqués fortement et durablement qu'ils auront le sentiment que les programmes d'actions ou les projets proposés répondent non seulement aux objectifs stratégiques des institutions, des États ou des entreprises européennes mais aussi à leurs enjeux matériels et identitaires ; qu'ils leur permettent de faire face à leurs préoccupations économiques sans pour autant les mettre en contradiction frontale avec leurs personnalités culturelles profondes<sup>56</sup>.

À partir de leur étude du fonctionnement des organisations diplomatiques dont quelques instituts culturels et ambassades, les auteurs terminent ce chapitre en recommandant aux responsables des institutions et organisations

<sup>55</sup> CLOET P.R. & COLOMB V. Coopérations européennes : innovation et apprentissage, Revue Économique et Sociale, 2012.

<sup>56</sup> R. LINTON. Le fondement culturel de la personnalité. Éditions Dunod, Paris, 1977.

européennes de s'attacher, dans le cadre de chaque programme de coopération, à réserver une place privilégiée au développement de compétences collectives qui – dans deux ou trois pays ou régions dans lesquelles existent des métiers ou des savoir-faire identiques, proches ou complémentaires – pourront former un socle commun sur lequel s'appuyer pour développer les échanges et les coopérations, et ainsi quelques pôles d'excellence reconnus et valorisés dans toute l'Europe voire dans d'autres régions du monde. De cela, il ressort que les sociétés occidentales d'aujourd'hui n'auraient ainsi plus *un* modèle culturel largement dominant qui imprégnerait toutes les conduites, le modèle culturel industriel du capitalisme d'État-nation. Des lors, si l'on suit, par exemple, A. TOURAINE, Z. BAUMAN ou D. MARTUCCELLI, il faudrait abandonner, en sociologie, l'idée même de « société » puisque celle-ci a toujours été entendue comme un ensemble unifié de champs relationnels – comme un « système social » –, où les conduites seraient conditionnées (voire déterminées) par des structures (des « modes de... », des « types de... », des « modèles de... »). De son côté, M. LUSSAULT affirme qu'en « un demi-siècle le monde est devenu le Monde. Avec cette majuscule, il ne s'agit pas de dire que le monde a changé sous l'effet de la mondialisation, mais d'affirmer qu'il est véritablement advenu, subvertissant les ordres anciens (Empires, États, villes, etc.) et les catégories intellectuelles qui nous permettaient de les penser »<sup>57</sup>.

## Les enjeux du fait religieux dans l'entreprise

Alors que les systèmes religieux étaient historiquement attachés à un peuple et à un territoire, le 21<sup>ème</sup> siècle se caractérise par l'éclatement de cette trilogie (un peuple, un territoire, une religion) sous l'effet conjugué de la globalisation économique, du développement des technologies de l'information et de la communication et enfin de la mobilité transfrontalière des personnes en tant que touristes, réfugiés, migrants ou professionnels. Au delà des ambitions conquérantes nourries par tel ou tel système religieux, la conjugaison actuelle de ces trois éléments intensifient la rencontre directe ou médiatisée de personnes de cultures et religions différentes. Alors que l'histoire de l'humanité est jalonnée par de très sombres et cruelles périodes de guerre entre communautés d'obédience religieuses différentes, leur coexistence sur le « territoire mondial actuel » se traduit encore, dans de nombreuses régions du monde, par des tensions, des blocages relationnels voire quelquefois par de graves conflits, contrairement au projet toujours actuel de mouvements œcuméniques<sup>58</sup>.

De nombreuses organisations actuelles, dont l'entreprise en particulier, n'étant pas à l'abri de ces phénomènes liés à la rencontre de différentes cultures religieuses, leurs dirigeants et managers sont confrontés à une série de questions complexes dont voici les plus récurrentes :

- Une entreprise peut-elle préjuger de la pratique religieuse de ses salariés ?
- Quelle posture et quel cadre managérial (règles, procédures, pratiques et comportements organisationnels) développer pour obtenir des relations pacifiques et positives entre salariés de cultures religieuses différentes au sein des équipes?

Comment articuler le respect de la liberté religieuse, l'internationalisation des équipes, la qualité des relations de travail et les enjeux d'une entreprise implantée dans des contextes politiques et économiques, géographiques et culturels différents notamment au travers de systèmes religieux localement dominants ?

Pratiques culturelles dans le champ du travail, port de signes et d'habillement d'inspiration religieuse, demande de temps de prière, demande de lieux dédiés à la prière dans l'espace de l'entreprise, alimentation sacrée et restauration collective, demandes d'aménagements d'horaires pour une fête religieuse, pratique de jeûne, comportement différencié avec des collègues féminines... les entrepreneurs et partenaires sociaux font face à des situations sensibles et à des demandes croissantes qu'il faut comprendre et analyser avant d'agir. Si certaines de ces questions trouvent leurs réponses dans la législation mise en place dans certains pays ou régions du monde contre les discriminations et pour l'égalité des chances, d'autres demeurent quasi insolubles pour les organisations implantées à travers le monde<sup>59</sup>. Aussi paradoxal que cela puisse paraître face à l'inflation de courants religieux nous assistons aujourd'hui à une mondialisation du fait religieux et à la généralisation d'une préoccupation sécuritaire liée au retour de courants ethnocentriques, fondamentalistes et xénophobes que l'on croyait dépassés.

Dans un ouvrage récent, D. GIORGINI<sup>60</sup> montre par ailleurs que certains de ces courants remontent à la nuit des temps ; mais aussi que leur impact sur la structuration des identités et des comportements individuels ou collectifs dépasse de loin celui de tout pouvoir central des organisations publiques ou privées. Depuis plusieurs millénaires (4000 ans pour la religion hindoue par exemple), les religions se sont enfin appuyées sur leur nature à la fois locale, universelle et intemporelle pour entraîner les individus dans de fortes et durables luttes pour ou contre les régimes politiques qu'elles voulaient soutenir ou au contraire renverser. Vis à vis des religions

<sup>57</sup> : M. LUSSAULT, L'avènement du monde : Essai sur l'habitation humaine de la Terre, Le Seuil, 2013.

<sup>58</sup> Fondé par de nombreuses églises protestantes à la conférence internationale d'Édimbourg en 1910, le mouvement œcuménique a pour objectif d'unir toutes les églises chrétiennes. S'il en a rassemblé 300 en 1990, son projet constitue encore un défi. La globalisation actuelle n'est pas seulement économique. Elle se traduit aussi par la multiplication des églises et aussi par le renforcement des rivalités entre elles.

<sup>59</sup> BANON P. Marianne en péril : Religions et Laïcité, un défi français (Presses de la Renaissance 2016

<sup>60</sup> GIORGINI D. Géopolitique des religions. Éditions PUF, Paris, 2016

dominantes, la plupart des régimes politiques actuels sont en effet généralement limités dans le temps par une durée variable des mandats politiques et dans l'espace, par des frontières qui ne peuvent plus empêcher la circulation des informations à l'heure de la mondialisation des outils technologiques. Dans ce contexte, de plus en plus d'individus - et notamment ceux qui sont à la fois physiquement et « mentalement mobiles » - nourrissent aisément l'illusion de choisir leurs appartenances, et leur adhésion à la religion qu'ils croient capables de mieux leur permettre de relier chacun ses identités individuelle et collectives au travers de ramifications ou implantations au travers le monde.

Que les entreprises actuelles soient donc multinationales ou pas, elles sont confrontées à un fait religieux relativement inédit, intemporel et universel dont les manifestations varient en intensité. Celles-ci ne dépendent toutefois plus, comme jadis, des seules cultures ou religions locales mais des contextes géostratégiques et des enjeux politiques ou économiques de partenaires qui pratiquent ou non dans une religion mais qui s'appuient de plus en plus souvent sur la mise en rivalités de religions différentes en présence sur un même territoire stratégiquement intéressant.

Vis à vis de ces phénomènes liés aux différences religieuses, la réflexion développée dans ce chapitre s'appuie sur des cas concrets observés en Afrique dans un premier temps et en France dans un second temps. On découvre, dans le premier mouvement de ce chapitre, que la plupart des dirigeants politiques et économiques africains sont constamment appelés à gérer simultanément les clivages religieux et ethniques. Les auteurs soulignent, par ailleurs, qu'un nombre important de pays africains expérimentent, depuis longtemps, les apports multiculturels de la coexistence pacifique de trois principales religions : le christianisme, la religion ancestrale locale et l'Islam. Ils soulèvent la question de savoir si cette dynamique apaisée va résister à l'arrivée massive de sectes et de nouvelles branches de religions révélées. Au delà de ce potentiel lié à la seule diversité des systèmes religieux, les dirigeants africains agissent de plus en plus souvent en situations paradoxales pour faire face à la fois aux impératifs économiques et sociaux des organisations qu'ils dirigent et aux revendications d'attachements aux héritages culturels et sociaux qui comportent de quasi indestructibles croyances ancestrales.

Dans un second temps, ce sixième chapitre s'appuie sur l'analyse de faits observés dans un pays européen confronté à la fois à l'effritement des liens sociaux et à l'inflammation de certaines identités culturelles. Les principes de laïcité, de liberté, d'égalité et de fraternité sont confrontés au crucial défi de nouvelles revendications de libertés culturelles et culturelles. Les phénomènes liés au traitement de cette tension sont d'autant complexes au sein des organisations de ce pays qu'une partie de leurs salariés et membres souhaitent être à la fois citoyens du monde et citoyens français, tout en revendiquant des identités culturelles ou religieuses traditionnellement rattachées à des territoires différents en terme politique, culturel et religieux. Face à ce phénomène d'actualité en France, l'État a élaboré – en étroite collaboration avec les organisations syndicales et patronales, « un guide pratique du fait religieux dans les entreprises privées », publié le 07Janvier 2017 à Paris. En plus des 25 critères européens de lutte contre les discriminations et pour la promotion de l'égalité, le gouvernement français a mis au point ce guide afin d'éclairer de façon la plus pragmatique possible, l'ensemble des partenaires confrontés aux phénomènes liés à l'expression de libertés religieuses en entreprise<sup>61</sup>.

## Ouvertures

À l'issue de ces six chapitres, est présentée, par les coordinateurs de cet ouvrage, une mise en perspective qui fait clairement apparaître l'insuffisance des méthodes comparatives et quantitatives et ouvre de nouvelles pistes de réflexion et d'action face aux attentes des organisations et entreprises multiculturelles actuelles :

- La complexité des phénomènes humains au sein de ces organisations est en effet renforcée aujourd'hui par la mondialisation ainsi que par la rencontre directe ou médiatisée de partenaires (actionnaires, salariés, fournisseurs, représentants sociaux, gouvernements, associations) de plus en plus géographiquement éloignés et ayant des caractéristiques culturelles, politiques, économiques, nationales et professionnels différentes.
- Cette réalité jadis réservée aux seules grandes entreprises multinationales est devenue aujourd'hui quasi incontournable pour la plupart des organisations humaines y compris les PMI- PME qui ont été longtemps protégés de ces phénomènes par la fermeture de solides marchés nationaux.

---

<sup>61</sup> Conçu sous forme de questions/réponses, le document est un support adressé autant aux employeurs qu'aux salariés de connaître chacun ses droits et ses devoirs. Après avoir rappelé les principes fondamentaux qui s'imposent dans l'entreprise en matière de fait religieux, il clarifie, dans un premier temps, quelques notions-clefs telles que la laïcité, la neutralité, les libertés fondamentales, et apporte dans un second temps, des réponses au travers de cas concrets. Choisis en tenant compte de nombreuses religions aujourd'hui présentes sur le territoire français, ces cas suggèrent des attitudes et comportements favorables à la recherche de solutions consensuelles en cohérence avec les politiques managériales de entreprises. Autrement dit, en tenant compte de toutes les religions, ce guide propose une approche du fait religieux cohérente avec le principe de laïcité. Pour favoriser le dialogue et l'échange apaisés entre partenaires autour de faits liés aux différences religieuses, ce guide se fonde sur des principes non confessionnels tels que la sécurité et la protection des vies humaines au travail, le respect du contrat de travail, la lutte contre les discriminations et pour l'égalité des hommes et des femmes en entreprises

- Alors que de nombreux partenaires disposent de nombreuses possibilités d'échanger des informations, de pouvoir voir leurs visages respectifs à l'écran et éventuellement visiter virtuellement leurs bureaux ou sites respectifs de travail, la mobilité physique reste réservée à une « élite » minoritaire de professionnels internationaux, essentiellement salariés de grandes entreprises pour lesquelles ils assurent des missions de durée plus ou moins longue et à une fréquence plus ou moins élevée.
- Ces professionnels mobiles et interconnectés ne sont pas pour autant vraiment reliés. Ces rencontres froides, médiatisées ou de très courte durée en face à face sont souvent remplies par les seuls objectifs professionnels. Elles ne permettent à ces professionnels de produire des règles, des visions et des valeurs suffisamment partagées pour constituer de véritables communautés vivifiantes, aux sens sociologique et anthropologique du terme.
- Ces professionnels, toujours comme en risque d'épuisement, sont finalement de partout et de nulle part en même temps dans telle entreprise, telle région, telle culture et absents dans telles autres. Rappelons par ailleurs que la plupart d'entre eux n'ont ni la préparation ni l'accompagnement nécessaires pour s'adapter et tirer véritablement partie de la diversité de leurs situations d'échange et de travail avec leurs différents partenaires multiculturels.

Au fond, ces éléments soulèvent de nouvelles questions et ouvrent en même temps de nouvelles perspectives pour la recherche en management interculturel : quels profils de personnes recruter pour ces nouveaux postes de travail ou de management des équipes multiculturels en direct ou à distance ? Comment les intégrer et les fidéliser dans une entreprise ? Comment les manager et tirer partie à la fois de leurs différences et de leurs expériences dans contextes multiculturels de travail et des environnements économiques, professionnels, politiques et religieux différents ? Dans quelles conditions et avec quelles ressources individuelles ces personnes réussissent-elles à se situer et mobiliser avec succès leurs partenaires internes ou externes autour de projets dont ils ont la charge dans différents pays ou territoires de rattachement professionnels ?

## Bibliographie

- ADLER N. International Dimensions of Organizational behavior, PWS-Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts, 1986
- ALTER N. La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques, Éditions PUF, Paris 2012
- BANON P. Marianne en péril : Religions et Laïcité, un défi français. Presses de la Renaissance, Paris 2016
- BARMEYER C., FRANKLIN P. & Al. Intercultural Management. A case based Approach to achieving complementarity and synergy. Ed. Palgrave- Mc Milan. New York 2016
- BOLLINGER D. & HOFSTEDE G. Les différences culturelles dans le management, Éditions d'Organisation, 1989.
- CHANLAT J.F.. L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées ». Laval/Paris : Presses de l'Université de Laval / Éditions Eska., 1990
- CLOET P.R. & COLOMB V.: Coopérations européennes : innovation et apprentissage, Revue Économique et Sociale, 2012
- COMTE-SPONVILLE A. Le capitalisme est-il moral. Sur quelques ridicules et tyrannies de notre temps. Nouvel Ed. Albain Michel. Paris, 2012
- CROZIER M. & FRIEDBERG E. « L'acteur et le système » Éditions du Seuil, 1977
- DAVEL E., DUPUIS J.P., CHANLAT J.F.. Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées, Éditions PUL, 2008
- DUPRIEZ P. & SIMONS S. La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles, De Boeck, deuxième édition, 2002.
- GIORGINI D.. Géopolitique des religions Éditions PUF, Paris, 2016
- GUÉNETTE A.M. MUTABAZI E. OVERBECK S. OTTINO et PIERRE P., Management interculturel, altérité et identités, L'Harmattan, 2014
- HALL E.T. « Le langage silencieux ». Éditions Points. Paris. 1984
- HALL E. T.: The silent language. Editions Doubleday, New York, 1959
- HOFSTEDE G. : Relativité culturelles des pratiques et théories de l'organisation : étude comparative réalisée entre 1967 – 1973 chez IBM et publiée 20ans après sous ce titre par la RFG N° 64, à Paris en 1987.
- HOFSTEDE G. Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions and Organizations Accros Nations. Thousands Oaks, CA : Sage, 2001
- d'IRIBARNE Ph.: La logique de l'honneur, Éditions du seuil, 1988.
- d'IRIBARNE Ph. : « National Cultures and Organizations in Search of Theory : an interpretative approach » in International Journal of Cross Cultural Management, 9:3, 309-332, 2009
- KLUCKHOHN F. & STRODTBECK F. , Variations in Value Orientations, Row, Peterson, 1961

- LEE Y. T. & al. La compétence culturelle : s'équiper pour les défis du management international, Éd. L'Harmattan Paris 2007
- LÉVI-STRAUSS C.. Anthropologie structurale. Éditions Agora, Paris. 2000
- LÉVI-STRAUSS C. Nous sommes tous des cannibales, Éditions Le Seuil, Paris, 2013.
- LINTON R. Le fondement culturel de la personnalité. Éditions Dunod, Paris, 1977
- MUTABAZI E. & AL. Management des ressources humaines à l'international : Fusions, acquisitions, alliances et coopérations internationales ». Éditions Eyrolles. 1994.
- MUTABAZI E. : « Le management des équipes multiculturelles : l'expérience des équipes afro-occidentales », in Management International, Vol 8, numéro3, Printemps 2004, pp41- 54.
- MUTABAZI E. & PIERRE P., Pour le management Interculturel : de la diversité à la reconnaissance. Éd. L'harmattan, Paris, 2008
- MUTABAZI E. & PIERRE P.. Les discriminations. Idées reçues. Éditions Le Cavalier bleu. Paris. 2010
- MUTABAZI E.. Les conditions d'un fonds culturel et managérial partagé ». In Guénette A.M., Mutabazi E., Overbeck-Ottino. S. Pierre Ph. ; « Management interculturel, altérité et identité ». Chapitre IV p. 319, Éditions L'harmattan .Paris. Décembre 2014.
- OBERG K., "Culture shock: adjustment to new cultural environments", Practical Anthropology, 7, New York 1960, p. 177-182.
- PIERRE Ph. Vers une élite transnationale ? Stratégies identitaires de cadres à l'épreuve de la mondialisation, Écarts d'identité N°99. Printemps 2002, revues-plurielles.org.
- PIERRE Ph.. Mobilité internationale et identités des cadres. De l'usage de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, SIDES, 2003.
- PORTES A.. La mondialisation par le bas [L'émergence des communautés transnationales]. In: Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 129, septembre 1999
- PRAPLAN P.. « 2007 et 2011: comparaison n'est pas raison », tsr.ch, 20 octobre 2011)
- PRICEWATERHOUSE COOPERS, Talent mobility: 2020 and beyond, Études 2013, p. 2
- RAMANANSTOA B.. Les échos Business. 11 Mai 2015
- SAINSAULIEU R.. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Presses de la FNSP & Dalloz, Paris 1987
- SAUQUET M. L'intelligence de l'autre, Éditions LCM, Paris, 2007.
- SAUQUET M., VIELAJUS, M., « L'intelligence interculturelle. 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures ». Éditions Charles Léopold Mayer. Avril 2014.
- SERRES M., Petite poucette. Éditions le Pommier. Paris, 2012
- TROMPENAARS F., L'entreprise multiculturelle, Maxima / Laurent du Mesnil Éditeur, 1994.