

## Introduction générale

Philippe PIERRE, Saskia von OVERBECK OTTINO,  
Evalde MUTABAZI et Alain Max GUÉNETTE

« Chacun appelle barbarie ce qui n'est pas de son usage » (Montaigne, 1595, Livre I, Chapitre 31 « Des cannibales »).

De plus en plus d'entre nous sommes conduits à travailler avec des personnes dont nous étions autrefois séparés par des « disjonctions géographiques et historiques » (Pratt, 1992 : 7). Dorénavant, nos trajectoires s'entrecroisent (Hall, 2013 : 78) et il semble bien difficile, pour nos contemporains, de ne pas faire l'expérience des autres, de leurs spécificités culturelles, en particulier dans le champ du travail. L'illustrent le franchissement des distances spatiales par des moyens techniques numérisés, l'extension planétaire des flux physiques de mobilité de cadres mais aussi de techniciens et d'ouvriers spécialisés, les situations de rapprochements d'entreprises par acquisitions, fusions ou alliances, les créations et développements de filiales à l'étranger, les déplacements étudiants et, plus largement, de tous ceux qui, marqués par l'empreinte de la colonisation et de l'esclavage, luttent pour avoir davantage de droits. Ces phénomènes devraient conduire les entreprises et les organisations qui les emploient à davantage prendre en compte la variable culturelle dans leurs pratiques de gestion, à favoriser ainsi un horizon politique de construction des unités dans la différence et promouvoir un management *interculturel*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Les recherches académiques en management interculturel soulignent l'importance des « valeurs » et des franchissements de « frontières » (mentales, professionnelles, sociales, géographiques...) dans les univers organisés que sont les institutions ou organisations, administrations (éducation nationale, armée...), entreprises privées ou publiques (parti politique, hôpital, établissement pénitentiaire...). Parmi les contributions de ce champ en construction et dominé par une large production à dominante gestionnaire d'origine anglo-saxonne, on citera : Kluckhohn et Strodtbeck, 1961 ; Hofstede, 1980 ; Adler, 1983 ; Schein, 1985 ; Hoeklin, 1995 ; d'Iribarne, 1989 ; Camilleri et Cohen-Emerique, 1989 ; Chanlat, 1990 ; Harris, et Moran, 1991 ; Hampden-Turner et collègues, 1993 ; Boshe, 1993 ; Mutabazi, 1994 ; Usunier, 1998 ; Schneider et Barsoux, 2003 ; Davel et collègues, 2008 ; Segal, 2009 ; Chevrier, 2013 ; Alter, 2010.

Apprendre, dit-on communément, c'est s'ouvrir aux inattendus. Dans le champ des entreprises et des organisations, c'est de plus en plus faire face à une différenciation croissante dans la composition des équipes avec des origines, des âges, des métiers, des rôles professionnels différents... que l'on peut vouloir ranger dans des tableaux de chiffres à brandir ensuite brandir comme signes d'un progrès lié à une supposée plus grande *diversité*. Mais l'essentiel n'est pas de réduire les conduites humaines à des indicateurs visant à mesurer une quelconque pluralité mais bien de parvenir à mieux se connaître soi-même parce que l'on a pu faire l'expérience d'une rencontre inattendue et regarder sa propre culture *de loin* (Lévi-Strauss, 2011 : 44).

Les institutions productives ne sont pas les seules affectées par ces phénomènes liés aux résistances culturelles (Dupriez et Simons, 2002) et qui découlent souvent de l'ignorance et de la tentative vaine de les gommer au profit de comportements uniformisés. Dans leur vie courante, au delà même du travail, des individus le sont également et s'habituent à regarder leurs cultures du point de vue d'une autre. Leurs mobilités géographiques et professionnelles, leurs vies familiales, leurs choix de vie, leurs coexistences puis leurs coopérations avec des personnes de cultures différentes les conduisent à des comparaisons constantes, à des remises en causes quelquefois très profondes de leurs propres identités et de leurs capacités à participer d'une « intelligence de l'autre » (Sauquet, 2007). Toujours comme à la croisée des chemins (Chambers, 1990 : 10), pratiquant une « technique du dépaysement » (Lévi-Strauss, 2011 : 45), ils éprouvent, parfois plus douloureusement que d'autres, le besoin de voir reconnaître par les autres plusieurs identités culturelles alors que leurs déplacements changent en surface mais aussi en nature. Des habitudes familiales, professionnelles, religieuses... peu aisément compatibles mais qui coexistaient jusque-là à distance paisiblement en eux, « brusquement rapprochées s'entrechoquent » et demandent des efforts constants de justification en différentes scènes d'expression (Lévi-Strauss, 2013 : 100) et jusqu'au plus profond du fonctionnement psychique (von Overbeck Ottino, 2001).

Ancrée dans l'histoire, un langage et un humus culturel, dimension symbolique qui n'en est pas moins réelle pour l'individu, l'identité est une chose « dont nous ne pouvons pas nous passer » (Spivak, 1993 : 5) mais qui est paradoxalement une dimension oubliée des recherches en management interculturel. Une culture peut-elle « s'évader d'elle même » (Lévi-Strauss, 2011 : 139) en étant portée – récréée - par des sujets humains hors de ses lieux traditionnels ? Les individus peuvent-ils prendre de la distance face au jeu mouvant d'identifications successives, aux valeurs et aux rôles tenus et adopter même simultanément plusieurs points de vue face à une situation ? Et la coopération au travail est-elle tout de même possible quand on ne partage pas le même monde moral ou culturel et l'intériorisation longue des conventions qui le régissent ? Dans quelle mesure la *performance* en est elle entachée ?

À la différence des sciences physiques ou naturelles, nous ne pouvons pas faire fonctionner en laboratoire nos objets d'études (Lévi-Strauss, 2011 : 30) et traduire des relations invariantes dans les conduites humaines à formuler en lois mathématiques, « même si la pure spéculation intellectuelle peut offrir une représentation anticipée, grossière et confuse certes, d'un ordre de réalité que les hommes étaient hors d'état de connaître » (Lévi-Strauss, 2013 : 156).

Les textes rassemblés dans cet ouvrage cherchent à se défaire d'une tentation culturaliste bien connue selon laquelle les valeurs du ciel des idées – notions abs-

traites hors du domaine des relations personnelles et des rapports concrets entre les êtres – prédétermineraient la totalité des significations qui ont un sens dans l'expérience vécue du sujet et qui plongent leurs racines dans un inconscient.

Fonder un management interculturel revient à constater, selon nous, que les conventions culturelles, les valeurs et les normes sont aussi pour chacun, objets possibles de délibération, manipulation très partielle, mise en doute ou dissimulation dans les situations concrètes d'une existence qui se dérobe souvent au regard du chercheur. Cartographier en cabinet des cadres mentaux ne dédouane pas de la mise à l'épreuve de ses intuitions sur le terrain et de la multiplication des perspectives disciplinaires pour cerner un objet – la culture en entreprise et en organisation – qui semble si peu saisissable. C'est pourquoi le travail collaboratif des chercheurs issus de différentes rives académiques et pratiques est si important. Et ce livre, issu de deux colloques internationaux qui ont eu lieu à Lyon en 2010 et à Neuchâtel en 2012, rapprochant mondes de la recherche, mondes de l'enseignement et mondes des entreprises et des organisations, l'illustre<sup>2</sup>.

Tandis que « l'Ailleurs » peut être observé, l'altérité est construction et dans cette construction toujours chancelante, réflexion sur soi-même (Jullien, 2011 : 207).

Le management interculturel, qui ne procède pas de célébrations ou d'un magistère, est écoute active et art de la saisie des expériences peu prévisibles. Il est sage de la volonté quand l'impatience et les effets d'affichage sont toujours signes de faiblesse et d'aliénation. Alain écrivait que « le plus grand plaisir humain est sans doute dans un travail difficile et libre fait en coopération, comme les jeux le font assez voir. » Avec le management interculturel, c'est la possibilité même de composer une société véritablement plurielle qui est en cause, une société dont les *sujets* seraient eux-mêmes multiples, pouvant accéder à un spectre plus large de modalités d'engagements dans le monde.

### **Mondialisation, ethnicité<sup>3</sup> et management interculturel :**

« On fait le trajet Paris-Moscou en dix fois moins de temps que jadis, mais il faut toujours autant de temps pour lire Guerre et paix » (Debray et Jullien, 2011 : 94).

Justifier l'extension de sa puissance en faisant de sa culture un invariant universel a été une pratique occidentale face à des civilisations supposées pré-modernes et sans droit et sans économie dignes de ce nom. Le management interculturel a évidemment partie liée avec les effets d'une globalisation croissante des échanges

---

<sup>2</sup> Colloque « Entreprise, organisation et cultures. Enjeux d'identité, de performance et de reconnaissance » réalisé les 30 et 31 mars 2012 à la HEG Arc à Neuchâtel.

<sup>3</sup> C. Geertz (1963), dès le début des années soixante, est un des intellectuels occidentaux qui a le mieux décrit le développement de modes renouvelés de loyauté chez les individus en soulignant des liens primordiaux qui reposeraient sur des données qui sont intuitivement perçues comme immédiates et naturelles par les individus (lien du sang, traits phénotypiques, religion, langue, appartenance régionale...). Ces liens, à différents « niveaux d'authenticité », seraient plus puissants que les autres liens (de classe, professionnels, politiques, syndicaux...) et entreraient même en concurrence avec le sentiment patriotique qui est, en principe, l'amour des siens.

commencée il y a cinq siècles pour l'Occident, et certainement même avant avec l'exploration des formes du lien social du monde antique au travers des ouvrages grecs et latins.

Tourisme de masse, utilisation à distance des technologies, navettes quotidiennes d'une région à une autre d'un pays, déplacements pendulaires (Urry, 2000), influence transfrontalière des médias, insertion des migrants dans des diasporas, phénomènes de transnationalisation des religions et des cultures, intensification des déplacements pour les plus privilégiés mais aussi phénomènes de déréglementation des marchés, stratégies des grandes firmes cherchant à rétrécir le temps et condenser l'espace par de constantes innovations technologiques... ces phénomènes confèrent certainement une version inédite des rapports entre les êtres chez nos contemporains des pays les plus riches, creusant sans cesse les écarts avec les plus démunis.

On ne peut ainsi décrire le monde du travail dans la mondialisation comme on le faisait il y a cinquante ans avec la représentation d'une société ordonnée autour de valeurs nationales et de classes sociales, repère principal de la position sociale et de l'action collective. Les lois de comportements et les faits sociaux observés en entreprise et en organisation découlent de moins en moins d'une « culture » ou d'une « société » réductible à un programme mais davantage d'une pluralité d'influences socialisatrices, de contextes d'interaction et de grammaires acquises en plusieurs lieux du monde (Dubet, 1998).

Empruntant à des cadres épistémologiques et des approches conceptuelles pourtant divers, la recherche en management interculturel, jusqu'à présent, a fait assez peu de place à l'individu, au caractère pluriel de ses appartenances, aux dissonances et aux tiraillements identitaires préférant se focaliser sur la révélation de différences comportementales culturelles issues de processus de socialisation nationaux. Peu de place aussi à ce qui constitue la différence culturelle, une question qui se pose à un niveau groupal (Kaës) comme à un niveau singulier, et sur les effets de cette différence sur la rencontre entre individus de cultures différentes (Kaës, 2007 ; Devereux, 1985 ; von Overbeck Ottino, 2008)

C'est le pari de ce livre que de défendre une approche *compréhensive, systémique* et *interactionniste* d'un management interculturel qui se donnerait pour tâche d'étudier ces personnages de la modernité déclinante qui ne cessent de s'interroger sur leur identité, qui constatent la présence en eux de quelqu'un qui interroge sans pouvoir répondre et poursuivent un désir jamais atteint : l'accomplissement de soi (Enriquez, 1983).

Comment penser, dès lors, l'influence de la culture en entreprise et en organisation au temps du démantèlement des figures institutionnelles d'autorité, du déclin des appareils étatiques et politiques nationaux (armée, école église) qui autrefois organisaient puissamment les cadres cognitifs de chacun et possédaient ainsi une propension à « mettre aux normes » nos conduites sociales ?

Les grandes lois de la science économique sont-elles applicables à des sociétés lointaines dans la mondialisation ou seulement à celles qui fonctionnent, depuis plusieurs siècles, sous le régime d'une économie de marché (Lévi-Strauss, 2011 : 76) ?

De précédentes recherches nous ont amené à mettre l'accent sur ces transformations et déconstruire certains mythes liés à la mondialisation (Martin et collègues, 2003 ; Mutabazi et Pierre, 2008 ; Guénette et collègues, 2011) :

– Le mythe d'une société relevant uniquement de l'État-nation. Si la culture de la nation (du latin *nasci*, naître) reste, à nos yeux, le principal moteur de l'intégration citoyenne et de la possession en commun d'un legs spirituel, force est de reconnaître le nombre de plus en plus important de situations vécues de double allégeance de nombreux citoyens. Pour eux, la couleur de peau, le patronyme ou la religion peuvent les condamner à l'isolement et amplifier le sentiment d'une appartenance à une communauté qui « se vit comme en transit », se référant à deux sociétés, deux systèmes de normes (Sayad, 1999). « Le sujet colonial est toujours ailleurs » écrit S. Hall (2013 : 21) : doublement marginalisé, « toujours déplacé ailleurs que là où il se tient, que là d'où il peut parler ». Face à ces enjeux, le management interculturel est l'étude privilégiée, depuis les lieux du travail, de ce qui connecte un pays, une région, une ville à l'extérieur.

– Le mythe de l'individu nomade dans le cyberspace, relié en temps réel à la planète toute entière, assimilée à un « village global », qui ignore le poids des cultures et de l'histoire, méconnaît les hiérarchies d'accès aux outils d'information tels qu'Internet, vision qui suscite le même engouement euphorique que jadis l'invention du télégraphe. C. Dubar rappelle que, pour M. Weber déjà, l'invention des grandes religions « universelles » parvenant à s'étendre sur des territoires très étendus, a largement reposé sur la constitution d'une nouvelle classe de lettrés, une élite sociale et culturelle spécifique (scribes, mandarins, prêtres...) qui grâce à l'écriture et au verbe vont parvenir à consolider les structures politiques centralisées<sup>4</sup>. Le cosmopolitisme affiché des élites comme l'insertion dans de vastes dynasties internationales d'ordre familiale (les Cargill, les Rothschild, les Hass, les Agnelli, les Livanos, les Tsai Wan-Lin...) ne sont pas choses nouvelles. Si les grandes familles ont joué un rôle fondamental dans la croissance des échanges internationaux, sur le Vieux continent notamment, ce qui est neuf c'est le fait qu'elles doivent aujourd'hui le vivre au sein de vastes organisations telles que les entreprises « mondialisées »... les écoles internationales et autres organisations politiques supranationales<sup>5</sup>... En ce sens, on peut écrire que le XXème siècle a été emblématique d'un processus « d'institutionnalisation » de l'ouverture à l'étranger des classes possédantes (Wagner, 1999) ;

– Le mythe d'une économie essentiellement structurée par des « firmes globales » qui se partageraient la richesse sur toute la planète, alors que la plupart de ces firmes restent ancrées à des intérêts nationaux, même si leur poids économique est devenu impressionnant et que leur structure organisationnelle tente de faire « suture » et capter l'intégralité du monde à l'intérieur de ses frontières décentralisées. Ces firmes cherchent à rendre toutes les temporalités des périphéries synchrones avec le centre de l'organisation, affichant leur vocation de prendre le relais des États-Nations dans la construction d'un lien social universel (Pierre, 2002)<sup>6</sup> ;

<sup>4</sup> « C'est au sein de ces élites lettrées, adeptes des grandes religions "universelles" ou de la philosophie grecque, que s'est développée une forme identitaire inédite, à la fois personnelle et réflexive, qui a permis à la religion et à la morale de devenir, pour longtemps, le domaine de prédilection de l'expression d'un Je autonome, distinct de son rôle social, un Soi-même réflexif » (Dubar, 2000 : 31).

<sup>5</sup> D. Duclos (2000 : 22) évoque « une nouvelle classe dirigeante d'envergure universelle qui se veut "au dessus" du monde. »

<sup>6</sup> À cet égard, A. Mattelart souligne combien un modèle de communication entrepreneurial se serait naturalisé comme technologie de gestion symbolique des rapports sociaux « et diffusé progressivement

– Le mythe, de la fin du travail salarié, suite à l’interconnexion de tous les marchés du travail, provoquant la généralisation du chômage au niveau de la planète, et réduisant presque tout le monde à l’exclusion ou à la précarité ;

– Le mythe de la fin de l’État-nation, voire du politique, face à l’emprise des entreprises multinationales et des marchés financiers, supposés leur ôter tout moyen de régulation. Certes, les États-nations, comme puissances commerciales mondiales, doivent composer avec des acteurs transnationaux divers (globalisation des flux d’argent, des risques de prolifération nucléaire, de la criminalité...), mais ils restent le principe le plus approprié de socialisation et de régulation politique, et sujet de droit dans les relations internationales. L’émergence du « post-national » repose, en ce sens, encore largement, sur la volonté d’acteurs étatiques qui ne sont disposés à renoncer à des prérogatives nationales que dans la mesure où la constitution d’unions régionales, par exemple, leur offre des garanties supérieures. Il n’y a donc ni contrainte en surplomb, ni pure coïncidence de choix d’acteurs, mais des phénomènes qui révèlent, éventuellement, des jeux d’alliances sur la scène internationale.

La globalisation des échanges nous conduit à analyser les faits en tenant compte de leurs dimensions mondiales. La poussée de l’individualisme est l’autre fait majeur de tout travail d’analyse des sciences humaines et sociales et, par conséquent, de recherches en management interculturel encore souvent tenues en otage par des approches holistes ou d’inspiration structuraliste voulant absolument voir la vie sociale comme un système aux propriétés invariantes et dont tous les aspects organiquement liés, de la structure de la pensée à la structure de la réalité, nous seraient accessibles.

Les recherches actuelles en management interculturel ne peuvent que se faire l’écho de l’influence grandissante des *cultural studies* et d’un mouvement politique des sociétés qui marquerait le passage du temps de l’État-nation à celui de l’ethnicité ainsi que d’un plus grand niveau de diversification interne qu’autrefois de leurs sous-groupes humains (classes, castes, milieux confessionnels, milieux professionnels...). Au temps des identités diasporiques, de la dissolution des grands récits nationaux et des temporalités postcoloniales (Hoggart 1957 ; Williams 1958 ; Camilleri et Cohen-Emerique 1989 ; Appadurai 2005), la fragmentation et la multiplicité des sources qui disent le juste constitueraient l’expérience distinctive d’une « modernité tardive » (Rosa, 2010), long processus socio-historique supposé différent de celui du passé parce qu’il plonge de plus en plus d’entre nous dans une expérience de dépaysement, d’un « voyage sans retour » (Hall, 2013 : 20) et d’une marginalisation vécue quand les inégalités économiques et sociales s’accroissent et que l’identité culturelle n’est pas fixée par la naissance une fois pour toute, transmise et déterminée durablement par la parenté, la nation et l’école.

*« En réfléchissant à ma propre idée de l’identité, je me suis rendu compte qu’elle a toujours reposé sur le fait d’être un migrant, qu’elle a toujours reposé sur ce qui me rendait différent de vous. Et l’une des choses les plus fascinantes à ce propos est que je me retrouve enfin au centre. À l’ère actuelle*

---

dans l’ensemble de la société comme seul mode efficace de “mise en relations” » (Mattelart, 2000 : 355). A. Mattelart remarque, avec raison, que des organisations telles que Greenpeace ou Amnesty International n’hésitent plus à faire appel au savoir-faire de la communication publicitaire d’agences spécialisées privées.

*du postmodernisme, où vous vous sentez si dispersés, je suis au centre. Ainsi, ce que je me figurais comme dispersé et fragmenté en vient, d'une manière paradoxale, à constituer l'expérience moderne par excellence ! Quelle douce revanche ! Et dans l'ensemble, cela m'amuse beaucoup : bienvenue dans la migration » (Hall, 2013 : 19).*

Dans la mondialisation, le mimétisme culturel, le partage des mêmes modes de vie n'implique pas un nécessaire partage des valeurs ou des significations locales. Loin d'être dissoute dans la mondialisation, l'ethnicité y trouve de nouvelles ressources et de nouvelles formes d'expression qu'il s'agit de repérer et d'étudier. Cette dissociation croissante entre mouvements de revendication d'une identité et forces d'intégration qui concourent à renouveler le capitalisme, questionne le sens même d'un espace possible de la moralité publique et de la démocratie. Ils doivent être au cœur des réflexions en matière de management interculturel.

Les formes de mobilités repérables dans nos sociétés et les situations de coexistence de personnes étrangères conduisent-elles dès lors à effacer le concept de *société* comme centre souhaitable de l'analyse ? Pour en donner réponse, les recherches en management interculturel souffrent, répétons-le, d'une double faiblesse : survalorisation de la notion de culture nationale et manque relatif d'intérêt pour les études socio-anthropologiques et pragmatiques qui étudient, au travers de l'ethnicité, deux désirs contradictoires inhérents au caractère des femmes et des hommes de nos sociétés : la quête d'une communauté d'appartenance et un désir d'individualité (Waters, 1994 : 795).

C'est bien à un changement d'équilibre interne des sociétés modernes auquel nous assistons. J. Urry soutient avec raison que les différentes mobilités, par le biais de nos différents sens – voyages imaginaires, transmission des images et de l'information, virtualités et déplacements physiques – sont en train de reconstruire, matériellement, le « social comme société » en « social comme mobilité ». La structure des réseaux, leur taille, leur densité, leur hiérarchisation, est censée faire apparaître une nouvelle structure sociale. L'enjeu même de la critique sociale change alors en insistant davantage sur les inégalités d'accès (aux transports par les airs, la mer, le rail, les autoroutes, aux câbles de fibre optique pour le téléphone, la télévision et les ordinateurs... mais aussi aux documents écrits et mécanismes administratifs qui multiplient nos formes de contacts) que sur la dénonciation des inégalités liées aux jeux de la reproduction de positions anciennes (Urry, 2000).

Nous serions ainsi entrés dans un contexte de « société-monde » qui admettrait un rapport à soi marqué par ce que D. Horowitz (1989) appelle le « *paradoxe de l'ethnicité* » de nos sociétés riches contemporaines. À mesure que ces sociétés accueillent des étrangers, intègrent des immigrants, célèbrent des mariages mixtes, à mesure que des minorités partagent une langue commune, que la pluralisme et la diversité sont considérées comme des idéaux en soi, l'ethnicité semble comme dépourvue de contenu culturel fixe et prendrait la forme d'une identité subjective invoquée dans les relations sociales (pensons aux Irlandais et à la Saint Patrick, aux italiens et à la procession annuelle de Mulberry Street...).

Cette réalité est bien contrastée (Pierre, 2003 et 2008). Des sous-groupes humains semblent relégués à l'invisibilité sociale (le « choix identitaire » a longtemps été inexistant pour les Noirs et autres catégories dites raciales aux États-Unis parce que traitées comme des catégories à part) tandis que d'autres (élites immigrées,

cadres internationaux, certains étudiants de l'enseignement supérieur...) font « l'apprentissage des compétences à aborder des univers de normes ne se présente plus selon la vieille problématique d'une marginalité qui signale l'être "pas encore d'ici et plus tout à fait de là-bas", mais bien selon une nouvelle acception désignant celui capable d'imposer la convenance de ses allers-retours, de ses entrées-sorties, entre mondes désignés comme différents » (Tarrus, 2000 : 8)<sup>7</sup>.

Dans le monde du travail, le « schéma » promu par de nombreux dirigeants d'entreprise, où les processus de socialisation des personnes mobiles débouchent nécessairement sur une pleine participation économique sans reniements culturels et le passage d'un cadre de vie à un autre sans antagonisme, n'éclaire pas la situation vécue de ces individus dont l'intense activité professionnelle les oblige plutôt à assumer des situations renouvelées de « transplantation culturelle ». Dès lors, le travail du chercheur serait autant de saisir la « culture », de comprendre en quoi « le fonctionnement de l'entreprise moderne est partout, en France comme aux États-Unis, en Chine comme en Inde, affecté par les lectures culturellement singulières de leur fonctionnement et de leurs enjeux » (Segal, 2009 : 142) que d'explorer les « cultures » en ces pays comme des *arrangements* au niveau des pratiques, des usages, des actions. Des arrangements qui seraient autant de « *formes discursives* » (Abdallah-Preiteille, 2011 : 18) pour l'individu qui s'exprime et communique.

La tradition de recherche interculturelle a surtout insisté jusqu'à présent sur le fait que chaque société saurait développer puissamment des cadres culturels propres à un contexte *national* et qui se « révèlent » en contexte de travail avec une plus grande fréquence que d'autres cadres d'influences. E. Friedberg (2005) a souligné combien « la culture nationale ne forme pas un tout homogène et unifié, mais (qu') il s'agit plutôt d'un bric-à-brac d'univers de sens dont les interstices et les incohérences nombreuses ouvrent un espace de jeu et de choix, bref de liberté pour le *sense-making*. Et d'autre part, que cette culture nationale ne représente qu'une partie de la réalité. L'autre partie relève de la matérialité des situations, des ressources, des contraintes, des opportunités et des capacités que les contextes immédiats d'action fournissent aux acteurs et que ceux-ci utilisent au service de leurs stratégies, c'est-à-dire de leurs tentatives de gérer au mieux l'interdépendance stratégique qui les lie aux autres parties prenantes de ce contexte ».

En dehors de cas pathologiques, la dynamique des processus culturels et identitaires individuels montre que les comportements ne sont pas destinés à se reproduire invariablement, ni à durer *ad vitam aeternam* chez un même individu ou un même groupe social. Au même titre que pour chaque personne humaine, toute culture vivante est dynamique et ouverte sur son environnement dont elle se saisit normalement des contraintes et des opportunités pour vivre et se développer (Bennett, 1986). Les cultures *et* les identités interviennent dans la construction de sens en contexte multiculturel.

---

<sup>7</sup> Face à cette quête permanente de soi à partir des événements temporels constituant le « soi-même » (Binswanger, 1971), O. Reveyrand-Coulon (1989 : 342) présente un intéressant modèle d'intégration du changement culturel du migrant. Celui-ci « n'abandonnera en rien ce qui l'a fait antérieurement, au contraire, il composera à partir de ce substrat. Ces intégrations supplémentaires, pour certaines mimétiques et pour d'autres introjectées, se feront, pour ainsi dire en une courbe évolutive en spirale possédant des points de projection constants mais échappant à la structure de base première, et non pas en un développement conçu comme un changement linéaire ».



Jusqu'à présent, la comparaison des cultures, termes à termes et principalement de pays à pays, a pris le pas, répétons-le, sur une socio-anthropologie des logiques multiples d'action que nous appelons de nos vœux, davantage centrée sur les femmes et les hommes pluriels (Lahire, 1998), individuellement ou collectivement « porteurs », « créateurs » et « créatures » de sous-cultures différentes (Devereux, 1970).

De récentes recherches en management interculturel - telles que celles qui portent sur la mobilité des expatriés, le fonctionnement des diasporas internationales, les phénomènes de communication à distance, les transferts de modèles d'organisation ou de gestion, l'apprentissage mutuel au sein des équipes multiculturelles, introduisent un véritable changement ontologique sans lequel il est aujourd'hui difficile de rendre compte des phénomènes liés à l'existence de « mondes » culturels différents auxquels un même individu peut se référer en fonction des circonstances de son projet, des événements ou des personnes qui jalonnent son histoire (Lee et collègues, 2008).

Des auteurs, comme E. Mutabazi (1999) en sociologie ou comme F. Dervin en psychologie sociale, jugent important de prendre aussi *au sérieux* le sens que les acteurs donnent à leurs actes sans surestimer les motifs sous-jacents ou inconscients. Ils soutiennent que rien n'empêche qu'il y ait accord sur le principe supérieur, sur la reconnaissance d'un code de l'honneur, par exemple, et désaccord en dessous, et ce chez la même personne en un temps unique. Cela revient à reconnaître aux acteurs la compétence d'avoir non seulement différentes attitudes mais encore une compétence à les hiérarchiser, les mettre en scène, à vivre une épreuve de validations intersubjectives (Lemieux, 2009 : 80). Ainsi apparaît bien, au dessus des pratiques, un double registre de contraintes : les valeurs, dispositifs culturels disponibles, prévisibles pour partie, pour justifier de conceptions de ce qui est juste ou injuste, de ce qui leur est dû... et les normes de la société, implicitement exprimées dans des actions et les rapports que les hommes entretiennent les uns avec les autres<sup>8</sup>. La mise en évidence des *épreuves* traversées, des tiraillements vécus, des contradictions, des troubles des acteurs devient point de départ de l'analyse. « Une culture n'est pas qu'un contexte de sens, ni qu'un code - c'est aussi une compétence, une capacité d'action » confirme E. Friedberg (2005). Autour de la notion de compétence culturelle, le travail de Y.-t. Lee (2010) s'attache à le montrer aussi et à mieux cerner cette capacité d'avoir différentes attitudes intersubjectivement validées en contexte. En se situant au niveau de la signification d'une conscience individuelle, une culture peut fournir une source d'engagements non conventionnels et d'engagements indépendants des normes traditionnelles. Elle s'érige simultanément « en une condition et en une conséquence des compétences humaines » (Vinsonneau, 2002 : 15)<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> « Ce sont paradoxalement les relations qui déterminent les caractéristiques culturelles attribuées et non pas les caractéristiques qui définissent les relations. L'orientation interculturelle constitue, en ce sens, une autre manière d'analyser la diversité culturelle, non à partir de cultures envisagées comme statiques, comme des entités indépendantes et homogènes, mais à partir des processus, des interactions, selon une logique de complexité, de la variation (et non des différences) » (Boulay, 2008 : 7).

<sup>9</sup> Les situations interculturelles rencontrées par les femmes et les hommes au travail font peser, selon nous, sur l'identité du sujet un triple effet :

« - un effet de *structure* où la culture relève d'un apprentissage d'ordre collectif qui prend la forme d'un processus intégratif incessant de déterminismes sociaux ; - un effet d'*acteur* où la régulation qu'opère la structure formelle est débordée par un ensemble de pratiques, d'espaces de négociation et de jeu entre

## De l'étude de la culture nationale à celle des identités culturelles ?

« Maman, regarde le Nègre, j'ai peur ! (...) Ce jour-là, désorienté, incapable d'être dehors avec l'autre, le Blanc, qui impitoyable, m'emprisonnait, je me portais loin de mon être-là, me constituant objet » (F. Fanon, 1971 : 91-92).

L'interaction avec un autrui « culturellement » différent nous confronte avec des manières quelquefois opposées d'appréhender l'espace et le temps, d'appréhender son corps, l'amour, la vie et la mort, d'envisager la répartition des rôles sociaux ou professionnels entre les genres et les âges...

Le management interculturel interroge, tout d'abord, notre capacité à recueillir des faits qui nous étonnent, nous paraissent inconcevables ou scandaleux, des paroles que nous ne comprenons pas et des faits sociaux qu'il faut saisir avec souci d'objectivité.

Parce qu'il ne suffit pas de « mettre à plat les registres d'interprétation des partenaires pour qu'ils se comprennent » (Chevrier, 2012 : 93), le management interculturel questionne ensuite, la gouvernabilité des univers organisés sous la poussée des différences culturelles et du lien entre les différentes conceptions du juste qui sont incorporées dans les décisions.

Le management interculturel questionne enfin ce qui nous pousse à sortir de soi pour entrer en communication. Ainsi, le développement du management interculturel devrait participer et même revendiquer davantage un modèle anthropologique élargi de l'action managériale (Davel et collègues, 2008).

Le management interculturel est lié historiquement à l'étude comparative et surtout quantitative des cultures nationales. S. A. Soussi et A. Côté (2006 : 137) ont su pointer le risque « qu'en attribuant aux “référénts ultimes” d'ordre culturel, un déterminisme intrinsèque à chaque culture, certains chercheurs subordonnent « les comportements des individus et des organisations à une prénotion fortement approximative : l'inconscient collectif attaché à toute culture ».

Nous pouvons cerner, à grands traits, trois courants de recherche théorique au sein de ce qui pourrait être un domaine du management interculturel dans les champs francophones.

Un premier courant, le plus connu et le plus diffusé dans les écoles de management et les cabinets de consultants avec les travaux de G. Hofstede, se caractérise par des travaux de type inductifs et centrés sur des *faits* culturels liés à des comparaisons internationales. Les différences observées entre pays sont considérées comme des décalages imputables principalement aux cultures nationales. On sait que la nationalité est importante pour définir la culture pour des raisons politiques (des institutions différentes enracinées dans des histoires propres), sociologiques (l'appartenance à une nation est d'ordre symbolique et constitue une part majeure de

---

acteurs ; - un effet de *situation* inattendue où acteurs et systèmes interviennent comme éléments « co-constitutifs ». Car si la connaissance d'une culture nationale ne permet en rien de prédire les comportements humains, la situation interculturelle, plus que tout autre, renvoie à la position sociale du porteur de culture, à son inscription au sein d'un groupe particulier et aux logiques de situations traversées » (Pierre, 2001).

l'identité des individus) et psychologiques : les individus seraient comme collectivement « programmés » par l'éducation, la famille... Fortement marqué par l'anthropologie culturelle (Kardiner, 1969) et l'anthropologie sociale (Kuper, 1999), on mesurera dans ce courant l'influence forte de F. R. Kluckhohn et F. Strodtbeck (1961), des travaux novateurs de E. T. Hall sur la proxémie (la gestion de l'espace), la chronémie (la gestion du temps soulignant le fait d'avoir un rapport séquentiel et linéaire au temps ou d'entreprendre plusieurs tâches à la fois) et la part du contexte et de l'implicite dans la communication interpersonnelle comme des recherches de H. C. Triandis (1994). Ce courant croit possible une comparabilité terme à terme, d'un pays à l'autre, d'attitudes, idées et comportements des membres d'une société rassemblées en variables de différenciation culturelle.

Un deuxième courant, cernant l'existence de discontinuités culturelles qui s'expliquent par les cultures historico-nationales, développe l'idée de l'existence, pour chaque peuple, d'une sorte d'archétype structuré qui influencerait une conscience collective et infléchirait les dispositifs de gestion (comme avec l'exemple du management par objectif américain). Dans la lignée d'une longue tradition française de comparaison au cœur des démonstrations de Montaigne, Tocqueville, Montesquieu ou, plus proche de nous, de Durkheim, ces travaux empiristes et qualitatifs des logiques internes aux cultures nationales s'attachent à mettre en évidence des éléments structuraux qui, selon l'expression de P. d'Iribarne (1989), « traversent les siècles », signent l'appartenance à une culture politique (tout en étant distordus dans les entreprises par leurs contextes techniques et leurs contraintes économiques) et construisent très différemment procédures de décision et rapports au client.

Dans l'étude des phénomènes multiculturels liés à la rencontre entre l'international (comme la culture d'une entreprise multinationale) et la culture locale, ce courant développe une approche interprétative d'inspiration « ethnographique » et sociolinguistique (d'Iribarne, 1998 ; Segal, 2009), en s'attachant à ne pas arracher les régularités à l'œuvre des systèmes d'intelligibilité leur conférant sens. On cherchera, par exemple, pourquoi l'idée de devoir rendre compte aux autres hommes est au cœur de la notion occidentale de responsabilité tandis qu'elle semble moins centrale dans d'autres contextes culturels. On soulignera pourquoi les questions administratives ne sont pas privées de dimension morale et culturelle, au même titre que le temps, l'espace ou le calcul des coûts... La culture n'y renvoie « ni aux comportements typiques comme dans les travaux de E. T. Hall, ni à la moyenne des valeurs d'une population comme dans ceux de G. Hofstede mais à des processus d'interprétation » (Chevrier, 2003) avec une définition de la culture qui emprunte au courant de l'anthropologie, de l'histoire, des sciences administratives, politiques et de l'ethnologie. Ethnographier les cultures revient ici à saisir les différents traits qui, pris ensemble, sont censés en exprimer l'esprit, l'éthos, (il existerait alors, dans toute société nationale, comme le suggère P. d'Iribarne, un sens du vivre ensemble... une manière particulière d'être homme et de faire face aux périls comme de ne pas être à la hauteur de ses rêves de grandeur au Mexique, être victime de ce qui se trame dans l'ombre au Cameroun, la hantise de rupture du contrat passé entre hommes libres aux États-Unis et qui reste juste parce que la loi s'est unie à la morale pour limiter les pouvoirs des plus forts...).

Un des postulats les plus discutés actuellement du management interculturel pour les représentants d'un troisième courant est que toutes les personnes sont individuel-

lement multiculturelles, qu'une même personne peut avoir différentes attaches ou référents culturels, et que différents enracinements et appartenances peuvent influencer sur ses attitudes et comportements selon les contextes, les projets, les contraintes ou les opportunités perçues. Ainsi, le comportement des membres de la « diaspora » africaine, brésilienne ou chinoise, par exemple, montre qu'ils ont généralement un sens commun aigu des limites et frontières des cultures locales, régionales ou nationales et qu'ils développent des *stratégies identitaires* pour s'adapter dans la vie personnelle et professionnelle. À Rome, on peut toujours vouloir faire comme les romains et célébrer le culte de l'Empereur mais mieux vaut ne pas oublier que l'on y rencontre aussi un sabin, un grec, un étrusque ou un picénien.

Considérant que toute personne humaine est « multiculturelle », un certain nombre d'auteurs s'intéresse aux dynamiques mises en jeu par la rencontre de personnes de cultures différentes et aux dimensions « intra-culturelles » (Guerraoui et Troadec, 2000). Autrement dit, en situation multiculturelle, la compréhension des phénomènes sociaux exige de partir des individus sans toutefois réduire leurs faits et gestes au seul niveau individuel, c'est-à-dire sans les appréhender comme s'ils étaient parfaitement « hors sol », stratèges et parfaitement rationnels. Un individu n'est pas un *poudrolement* d'identités qui se révèlent sans cohérence et se cachent, sans liens entre elles, au gré des situations<sup>10</sup>. La culture consiste en ce que « les moments les plus sublimes de chaque génération composent une chaîne continue à l'intérieur de laquelle on peut vivre » écrivait F. Nietzsche en 1872. Au fond, chaque personne humaine est une discontinuité qualitative, capable, pour partie, de se dégager d'un héritage culturel. Pas plus qu'il n'existe de monde dans lequel on puisse choisir sa langue et en changer au gré des vents, les champs culturels seraient ce qui existe, est persistant, sans que jamais personne ne les aient pensé en propre. La notion « d'identité culturelle », comme chose qui se raconte à l'intérieur de soi, est en elle-même paradoxale puisque la culture se fonde en permanence sur sa transformation. Étrange notion, cette « identité culturelle » serait donc un récit fondé sur une cohérence approximative<sup>11</sup>.

Dans toute rencontre, les identités des acteurs (notamment professionnelles) sont mises en jeu, sinon il n'y aurait pas rencontre et sont en partie des « masques » qui tombent quand les identifications deviennent superflues. Les identités sont donc utiles mais situationnelles et les recherches de ce troisième courant s'appuient ici sur des approches constructivistes inspirées essentiellement de la psychologie culturelle, de la psychosociologie, de l'anthropologie et de la sociologie. L'observation fine de ces relations montre qu'une personne crée des interconnexions entre différents mondes sociaux sans en maîtriser consciemment et pleinement le sens ; mais aussi que « les modèles culturels, les habitus ou les visions du monde » sont transformés par les effets de situation et permettent ainsi de comprendre les écarts entre ce que

<sup>10</sup> « Il est vrai que, comme l'esprit communautaire germanique, la religion américaine du contrat ou la solidarité d'ethnie africaine, notre passion de l'honneur est grosse d'ambiguïtés et lourde de dérives. Elle demande à être civilisée. Mais on ne commande à la culture autant qu'à la nature qu'en lui obéissant. Nous pouvons être modernes avec nos traditions, non contre elles » rappelle P. d'Iribarne (1992).

<sup>11</sup> S. Hall se demande s'il est « possible de construire « une politique de la reconnaissance de la nature nécessairement fictionnelle du « moi » moderne, ainsi que du caractère nécessairement arbitraire de la clôture des communautés imaginaires en relation avec lesquelles chaque individu est en permanence en train de devenir « soi » » (Hall, 2013 : 24) ?

l'on dit, ce que l'on pense et ce que l'on fait. Le fait que « la culture est à la fois une structure et une dynamique rend son analyse et son observation si difficiles. Comme structure, elle comprend des éléments stables qui peuvent donner l'impression d'une essence alors que cette stabilité relève surtout de la longue durée historique » (Desjeux, 2002). « Ainsi, il est probablement préférable de parler d'une dynamique de valeurs pour rendre compte de la complexité des cultures à l'étude plutôt que d'une logique culturelle s'appuyant sur une opposition fondamentale ou sur un référent ultime... Cette idée de dynamique des valeurs permet d'intégrer de façon plus cohérente les différentes découvertes empiriques sur une culture » (Dupuis, 2002 et 2004). Paraphrasant C. Lévi-Strauss (2011 : 110), on pourrait dire que le tamis des culturalistes traditionnels aurait un réseau trop lâche pour retenir aucune des différences auquel les tenants de ce troisième courant attachent une signification.

Pour autant, méfions-nous de l'excès qu'il y aurait à penser un individualisme sans cultures, en faisant croire que ces dernières n'existent pas en tant que « patterns » structurés et structurants ; mais seulement comme des réalités optionnelles, façonnables et révocables à souhait par chaque individu ; que celui-ci est « roi de lui-même » et qu'il peut exister et se développer « hors normes », totalement en « apesanteur social ou professionnel ». Tel n'est pas l'objet souhaitable du management interculturel car, en dehors de la folie, aucun être social n'est capable de se libérer de ses « habitus culturels » ou de les changer comme des chemises en fonction de ses désirs ou projets.

### **Mieux définir l'approche interculturelle du management**

« L'égoïsme et la haine ont seuls une patrie ; la fraternité n'en a pas ! » (Alphonse de Lamartine, 1841)

L'approche interculturelle vise à mettre en avant non pas la comparaison des cultures nationales ou professionnelles, l'identification de leurs forces et faiblesses mais la dynamique des interactions entre personnes de cultures différentes. Son objet est bien de remettre en question des méthodes qui ont fait leurs preuves en un lieu pour s'ouvrir et tirer pleinement partie des modèles de société ou de modes de management forgés et éprouvés dans des cultures différentes et méconnues.

Pourquoi le management, mise en scène de la modernité et condition de son efficacité, n'est parvenu jusqu'alors à ne déployer des approches que fragmentaires et lacunaires de ce qu'est l'Autre ? Pourquoi, en entreprise, le cosmopolitisme, désigné comme encouragement à pratiquer le mélange par la circulation de personnes de diverses origines dans un espace donné, semble constamment battu en brèche par la violence symbolique et l'acculturation ?

Pratiquer et vivre un management qui serait *interculturel* exige beaucoup de souplesse, une grande ouverture d'esprit et une forte capacité de remise en cause de ses habitudes pour progresser. Plus profondément, toute démarche interculturelle interroge les dynamiques de *reconnaissance* des différences entre partenaires de travail (Ricoeur, 2004). Dans son acception la plus courante, la reconnaissance est une action de repérage. Ainsi, une patrouille va « reconnaître » le terrain avant d'engager

le régiment. Reconnaître un diplôme, c'est attester qu'il répond aux critères admis par l'autorité officielle. On peut donc reconnaître ou non des qualités, des compétences chez d'autres personnes. Toutefois, ce niveau de reconnaissance ne nous dit pas grand-chose des personnes elles-mêmes. Reconnaître quelqu'un en management interculturel, c'est accepter que les valeurs qui fondent son parcours de vie aient autant d'importance pour lui que les nôtres en ont pour nous.

Finesse particulière de la langue française oblige, la reconnaissance signifie aussi la gratitude. M. Mauss (1923-1924), dans son analyse du don et contre don, rappelle que celui qui a reçu un don aussi essentiel que celui d'être reconnu dans le poudroiement de son être propre ne peut que rendre un don au moins égal ; c'est à dire reconnaître à son tour ceux qui le reconnaissent. Partant de ce principe de réciprocité nécessaire dans toute relation fondée sur une *mutualité*, on pourrait en venir à considérer que tous les membres de l'équipe multiculturelle ont droit à être reconnus dans leur *identité* propre. Ceci n'est pas certain et nous y allons dire pourquoi. Car jusqu'à quel point apprécier, en entreprise et en organisation, la différence (de culture, de genre, de condition...) comme une valeur à partir de laquelle peuvent découler des droits et des devoirs pour les salariés ? Existerait-il en entreprise un « bon » système qui prenne en compte la *diversité* et le traitement égalitaire de tous ? Si l'entreprise peut se donner à voir comme un possible espace multiculturel de définition de soi et de brassage des identités culturelles, F. Dubet (2007 : 40) constate que l'égalité dissout le Nous tandis que l'identité assigne à un Nous. La plus grande limite serait de conduire à une situation où l'Autre n'est plus pensé comme différent mais comme distinct, éveillant en moi une indifférence plus difficile à résorber que la différence à apprécier (Debray et Jullien, 2011 : 90). C'est le risque que fait courir un traitement des différences en termes d'identité. R. Debray et F. Jullien (2011 : 60) rappellent avec raison que « l'égalité a une valeur supérieure à la diversité, en ce sens qu'elle comporte par nature la diversité. Il n'y a d'égalité recherchée qu'entre dissemblables, inégaux, distincts, donc divers. Tandis qu'à l'inverse, la primauté de la diversité, si elle commence en général dans la profession de foi en l'égalité universelle de toutes les différences, a tendance à mener à l'affirmation de distinctions tentées par l'absolutisation, et donc l'inégalité radicale ».

### **Apprécier jusqu'où les différences dans le champ du travail ?**

« Il y a peu de différence entre un homme et un autre, mais c'est cette différence qui est tout » (W. James, 1872).

Les textes de cet ouvrage explorent certaines des dimensions des politiques dites de gestion de la diversité sous un angle culturel. Va-t-on vers une extension des pratiques de reconnaissances culturelles en entreprise et en organisation ? Faut-il des droits identiques à des personnes différentes ou des droits différenciés à des personnes différentes ? Dans quelle mesure, les entreprises peuvent-elles aujourd'hui concevoir des droits à l'identité culturelle ? Non pas seulement des droits culturels collectifs, menaçant les droits de l'individu, mais des droits de l'individu lui permettant d'exprimer la dimension culturelle de son identité. Une reconnaissance juri-

dique qui fait du salarié un sujet de droit ? Une reconnaissance morale qui fournit au sujet l'assurance de sa capacité de discernement moral (Taylor, 1989) ? Une reconnaissance sociale, celle de la valeur de sa contribution d'une personne pour une communauté concrète met en œuvre loyauté et solidarité ?

Les quotas d'emplois réservés aux membres de certaines communautés ou la modulation de la durée d'épreuves de sélection au recrutement en fonction de l'appartenance ethnique représentent-elles un succès, une avancée ? Comment s'organiser pour produire si l'on tient compte du vendredi des musulmans, du samedi des juifs et du dimanche des chrétiens ?

À quand, en entreprise, la possibilité pour une communauté d'ouvrir des écoles dans une filiale, de publier des journaux, de faire élire des représentants du personnel sur un critère de différenciation, de disposer de locaux pour la prière ou le rassemblement, d'émettre sur des ondes indépendantes ou d'ouvrir un site web spécifique ?

Face au problème de l'accès aux responsabilités des salariés des filiales et de la composition des staffs mondiaux de direction, faut-il pratiquer une politique de quotas au risque que cette mesure fasse apparaître les signes d'un traitement social de la discrimination raciale ou ethnique ?

Le management interculturel a capacité à répondre. Par sa dimension anthropologique et historique, le management interculturel est une invitation à lire les inégalités ethno-socio-culturelles subies à la lumière d'une *histoire de vie* qui fait blocage à une acquisition de compétences. Il s'agit bien de « prendre en compte les déficits de compétences ou les inadaptations de ceux qui sont exclus de l'accès aux normes et codes dominants pour proposer des mécanismes de compensation ou de réparation » (Amaranitis et collègues, 2010). Il vise donc à comprendre les mécanismes qui occultent les rapports de domination qui se sont érigés, par exemple, lors de la colonisation et qui font que les individus et groupes entre eux érigent des frontières qui sont autant de structures fondatrices inconscientes d'un fait colonial (Bouamana et Tevanian, 2006) et de mécanismes culturels et sociaux de distinction. Au cœur de toute tentative de management interculturel, il y a donc nichée la question du rapport à l'*Autre* et du juste traitement de l'étranger. Les textes de cet ouvrage examinent les bases de ce qui pourrait être une théorie séquentielle de l'action en contexte multiculturel en insistant d'abord sur le poids de ces conventions culturelles catégorisées, largement inconscientes, profondément enracinées qui orientent les conduites. Ils illustrent également que la validité d'un énoncé culturel ne peut être affirmée indépendamment du « lieu » de son énonciation. Ils soulignent la capacité de réflexivité pragmatique des acteurs en contexte multiculturel et les passages rapides et fréquents d'une logique d'action à une autre (Bloor, 1982, cité par Ferrié, 1998 : 35). Avec le management interculturel, se dessine donc une anthropologie plurielle des régimes d'action, de l'accord entre personnes appartenant non seulement à des groupes différents mais également habituées à changer le principe d'évaluation de leurs conduites quand elles changent d'interlocuteurs et passent d'une situation à une autre, d'un jugement affiché à un autre, d'une forme de résistance à une autre de retour chez soi, en compagnie d'amis, de collègues choisis...

Mais le management a une visée plus haute encore, à savoir la construction collective de normes dans des critères d'intelligibilité restaurés, partagés ou inventés. Le management interculturel doit aider à sortir du conflit, aider à découvrir

ce qui se cache derrière la construction des différences, aider à dire les injustices, sans quoi nul projet collectif n'a de prix.

Ce qui a ravagé le siècle dernier en Europe, continent belligène, c'est la réduction du monde humain à l'affrontement binaire de deux volontés. Ce qui fait défaut aux situations d'accueil au travail d'étrangers, aux rapprochements d'entreprises, ce qui manque souvent cruellement aux équipes de travail qui les vivent... c'est la présence d'un tiers fort, d'un arbitre neutre pourvu d'une incontestable autorité pouvant alors démêler les fils des cultures des noeuds culturels en présence. La présence du tiers à côté d'autrui permet de comparer l'incomparable. Si je suis seul avec autrui, je lui dois tout remarque E. Levinas. Le tiers permet de sortir de l'enchaînement des volontés de puissance. Le tiers impartial, indépendant, neutre aide à clarifier les adhérences culturelles, les malentendus... Un tiers a vocation à disparaître mais est utile de part sa posture, sa personne et sa méthode. En cela, l'idéal du management interculturel porte une visée « d'équilibration des contraires » (Corcuff dans Calame, 2008 : 111). Quand les procédures de justice deviennent trop lourdes (temps, violence symbolique...), vient le moment interculturel de la médiation comme espace possible d'innovation et de restauration des identités blessées. « Pouvoir dire en face » grâce à la présence d'un tiers, partir de l'idée que l'on peut être en colère par rapport à ce que l'on a été... autant de possibles que l'on qualifie d'interculturel. Les cultures d'appartenance elles-mêmes peuvent fonctionner « comme un espace transitionnel, un tiers potentiel, dans la gestion des tribulations relationnelles quotidiennes. Dans la rencontre avec un autre de culture différente, cette fonction de tiers de l'enveloppe culturelle peut être mise à mal, de fait d'un manque de représentations familières communes ». L'ethnopsychanalyse peut offrir des clés de compréhension et des issues pour dépasser ces difficultés (von Overbeck Ottino, 2011)

La visée du management interculturel est donc bien une visée éthique. Elle est celle de « la coexistence des sens qui se réfère au principe authentiquement moral d'un sens de la coexistence » (Breuvart et Danvers, 1998 : 35)<sup>12</sup>. Invitant chacun à questionner son rôle dans la société-monde en construction, le management interculturel devrait participer davantage, à notre sens, d'une perspective critique en management des conditions de l'émancipation du sujet. Les recherches interculturelles ont à apporter à l'étude de la disjonction systématique entre le local et le mondial, en des temps consacrant cosmopolitisme des élites et fixité des masses. M. Castells a souligné que « la forme essentielle de la domination dans notre société repose sur la capacité organisationnelle de l'élite dominante à s'organiser en réseaux, « laquelle va de pair avec sa capacité à désorganiser les groupes sociaux » (Castells, 1998 : 467) ... « tout en fragmentant les fonctions et les acteurs subalternes dans l'espace fractionné de lieux de plus en plus isolés et coupés

---

<sup>12</sup> La construction de l'identité au travail n'est pas seulement sociale. Elle est aussi morale, c'est à dire à travers la construction de l'intégrité du sujet et les épreuves qui altèrent ou fondent son égale dignité. Nous ne sommes pas égaux mais devenons égaux par la force du droit qui nous garantit mutuellement des droits égaux. « Aucun nom n'est la vôtre tant que vous n'avez pas parlé en son nom ; quelqu'un vous rappelle et, soudain, le circuit des signes, des gestes, des gesticulations s'établit, et l'on entre dans le territoire du droit à narrer » constate H. K. Bhabha (2007 : 25). « Dans le pays d'un autre qui est aussi le sien, la personne se divise, et en suivant le chemin en fourche on se rencontre soi-même dans un double mouvement... Un étranger autrefois, désormais un ami » poursuit H. K. Bhabha (2007 : 25).



les uns des autres » (Castells, 1998 : 533). Les perdants de la mondialisation ont d'autant moins de possibilité de construire une controverse qu'ils ne peuvent pas se constituer en entité qui résiste<sup>13</sup>.

Z. Bauman souligne que le capitalisme financier donne à certains la possibilité de se libérer des contraintes spatiales détachant le pouvoir de la responsabilité, ce qui est une nouveauté historique dans le contexte industriel. « C'est l'une des forces des dominants d'avancer sous le masque de l'individualisme et du mérite personnel tout en pratiquant dans la discrétion le collectivisme, le souci de l'héritage et de la transmission des avantages acquis » dénoncent M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot (2007 : 264). En somme, si l'essor même de la mondialisation s'appuie sur des individus, des groupes, des réseaux d'« acteurs », leur déploiement engendrerait constamment du fatalisme chez ceux qui ne possèdent pas les ressources initiales nécessaires pour rentrer dans l'espace gagnant du processus, fatalisme renforcé par le contenu des discours dominants (hommes politiques, médias, intellectuels, universitaires) selon lesquels les transformations économiques sont inéluctables et la mondialisation « heureuse » (Metzger et Pierre, 2003).

Pour conclure, il nous apparaît nécessaire de souligner le fait que l'approche interculturelle se situe aujourd'hui à la croisée de plusieurs disciplines (psychologie, ethnologie, ethnopsychanalyse, sociologie, linguistique, histoire...). Ainsi que le note C. Dubar (2000 : 225), « le détour par toutes les disciplines traitant de la subjectivité par l'analyse du langage, des manifestations de l'inconscient jusqu'aux marques de l'énonciation en passant par les procédés argumentaires de la persuasion et des formes narratives comme moyens d'expression d'un projet subjectif, semble de plus en plus nécessaire aux sociologues s'ils veulent prendre en compte la subjectivité et dépasser la réduction des individus à leurs origines communautaires et à leurs appartenances statutaires. Le langage de l'identité personnelle ne peut s'analyser sans multiplier les ressources des sciences du langage et de ses appropriations subjectives ».

L'approche interculturelle apparaît comme un espace où plusieurs champs disciplinaires viennent s'informer mutuellement. On sait que l'interdisciplinarité vécue sur le simple mode de l'analogie peut conduire à effacer les différences entre les disciplines mobilisées dans une explication que l'on voulait précisément interdisciplinaire. C'est une grande folie que de vouloir être sage tout seul (de La Rochefoucauld, 1664 : 231). Cet ouvrage cherche une juste combinaison des connaissances requises pour pouvoir rendre raison des objets à connaître dans leur complexité.

---

<sup>13</sup> Et dans ce processus, les ONG dites internationales ne sont pas sans jouer un rôle ambigu : non seulement leur propre fonctionnement, mais également leur mode d'interaction avec les institutions internationales, sont contrôlés par les « entrepreneurs de normes » et les experts, dont certains circulent entre les sphères gouvernementales et non gouvernementales. En sorte que, de nombreuses décisions sont prises « entre ONG, cabinets de conseil et acteurs du secteur privé marchand (...), la régulation internationale est entièrement privatisée ». « Les acteurs de la « société civile internationale » contribuent à la structuration du nouvel ordre mondial qu'ils prétendent souvent dénoncer, devenant des appareils de représentation et de cooptation politique en même temps que des partenaires prisés des bailleurs de fonds, des institutions multilatérales, voire des entreprises multinationales. L'exemple des réseaux caiotes de micro-entreprises et de leur collaboration avec le secteur bancaire, le gouvernement égyptien et la Banque mondiale, ou celui de la coopération de la célèbre Grameen Bank avec la multinationale Monsanto sont révélateurs de cette ambiguïté » (Pouligny, 2001). La circulation des élites au sein des institutions internationales, des sphères politiques nationales, des ONG et des entreprises multinationales jouerait un rôle non négligeable.

### Bibliographie

- ABDALLAH-PREITCEILLE M. (2011), « De l'interculturel à un humanisme du divers », *Éducation permanente*, n° 186, 2011 -1.
- ADLER N. (1983), « A typology of Management Studies involving Culture », *Journal of International Business Studies*, n° 14.
- ALAIN (Émile Chartier) (1925), *Propos sur le bonheur*, Gallimard.
- AMORANITIS S., D. CRUTZEN, J. GODFROID, A. MANÇO, C. PARTOUNE, D. D. SENSI (2010), *Développer le mainstreaming de la diversité*, IRFAM.
- APPADURAI A. (2005), *Après le colonialisme. Les conséquences culturelles de la globalisation*, Payot.
- BENNETT M. J. (1986), A developmental Approach to training for intercultural Sensitivity, *International Journal of Intercultural Relations*, 10 (2), pp. 179-196.
- BHABHA H. K. (2007), *Les lieux de la culture. Une théorie postcoloniale*, Payot.
- BINSWANGER L. (1971), *Introduction à l'analyse existentielle*, Éditions de Minuit.
- BLOOR D. (1982), *Sociologie de la logique ou les limites de l'épistémologie*, Pandore.
- BOSCHE M. (1994), *Le management interculturel*, Armand Nathan.
- BOUAMAMA S., P. TEVANIAN (2006), « Peut-on parler d'un racisme post-colonial ? », dans BLANCHARD P., N. BANCEL, *Culture post-colonial 1961-2006*, Autrement.
- BREUVART J.-M., F. DANVERS (1998), *Migrations, interculturalité et démocratie*, Presses Universitaires du Septentrion.
- CALHOUN C., M. WIEVIORKA (2013), « Manifeste pour les sciences sociales », *Socio*, mars.
- CAMILLERI C., M. COHEN-EMERIQUE (1989), *Chocs de cultures. Concepts et enjeux pratiques*, L'Harmattan.
- CAMILLERI C. (1989), « La communication dans la perspective interculturelle », dans CAMILLERI C., M. COHEN-EMERIQUE, *Chocs de cultures*, L'Harmattan.
- CASTELLS M. (1998), *L'ère de l'information. La société des réseaux*, tome 1.
- CHAMBERS I. (1990), *Border Dialogues : Journeys in Postmodernity*, Taylor & Francis.
- CHANLAT J.-F. (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval.
- CHEVRIER S. (2003), *Le management interculturel*, PUF.
- CHEVRIER S. (2012), *Gérer des équipes internationales*, Les Presses de l'université Laval.
- CORCUFF P. (2008), « Individus contre Capital : pistes entre sociologie et philosophie politique », dans C. CALAME, *Identités de l'individu contemporain*, Textuel.
- DAVEL E., J.-P. DUPUIS, J.-F. CHANLAT (2008), *Gestion en contexte interculturel*, Presses Universitaires de Laval – Teluq.

- DEBRAY R., F. JULLIEN (2011), *Culture nationale et universalisme. Optiques française et chinoise*, Ginkgo.
- DEVEREUX G. (1970), « Les facteurs culturels en thérapie psychanalytique », *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Gallimard.
- DEVEREUX G. (1985), *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Flammarion.
- DESJEUX D. (2002), « Les échelles d'observation de la culture », dans *Interculturel et communication dans les organisations*, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22.
- DE LA ROCHEFOUCAULD F. (duc) [1664], *Réflexions ou Sentences et Maximes morales*.
- DE MONTAIGNE M. [1595], *Les Essais*, I, 31.
- DUBAR C. (2000), *La crise des identités*, PUF.
- DUBET F. (2007), « Injustices et reconnaissance », dans CAILLE A., *La quête de reconnaissance*, La découverte.
- DUBET F. (1998), *Dans quelle société vivons-nous ?*, Le Seuil.
- D'IRIBARNE P. (1992), « Les entreprises françaises et la logique de l'honneur », *Le Débat*, 69, pp. 156-167.
- D'IRIBARNE P. (1998), *Cultures et mondialisation* (avec A. HENRY, J.-P. SEGAL, S. CHEVRIER, T. GLOBOKAR), Le Seuil.
- D'IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil.
- D'IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil.
- DUPRIEZ P., S. SIMONS (2002), *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck, deuxième édition.
- DUCLOS D. (2000), « Une nouvelle classe : l'hyperbourgeoisie », *Manière de voir / Le Monde diplomatique*, n° 52, Juillet-Août.
- DUPUIS J.-P. (2002), « La gestion québécoise à la lumière des études comparatives », *Recherches sociographiques*, Volume 43, numéro 1, janvier-avril, pp. 183-205.
- DUPUIS J.-P. (2004), « Problèmes de cohérence théorique chez Philippe d'IRIBARNE. Une voie de sortie », *Management International*, HEC Montréal, numéro 3, volume 8.
- ENRIQUEZ E. (1983), *De la horde à l'Etat. Essai de psychanalyse du lien social*, Gallimard.
- FANON F. (1971), *Peau noire, Masques blancs*, Le Seuil.
- FERRIÉ J.-N., « La traversée des mondes », *Hermès*, 22, 1998.
- FRIEDBERG E. (2005), « La culture "nationale" n'est pas tout le social. Réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue française de sociologie*, 1 (Vol. 46).
- FINKIELKRAUT A. (1984), *La sagesse de l'amour*, Gallimard.
- FROIS R. P. L., *Traité sur les contradictions et les différences de mœurs*, Chandeigne, 1998.
- GEERTZ C. (1963), *Old societies, new states*, Free Press.
- GUÉNETTE A.M., N. MAKSIMOVIC, E. MUTABAZI, P. PIERRE (2011), « Gestion de la diversité. L'urgence d'un management interculturel », *HR Today*.
- GUERRAOU Z., B. TROADEC (2000), *Psychologie interculturelle*, A. Colin.
- HALL S., *Identités et cultures 2*, Editions Amsterdam, 2013.

- HAMPDEN-TURNER C., C. TROMPENAARS F. TROMPENAARS (1993), *Riding the Waves of Culture*, N. Brealey.
- HOECKLIN L. (1995), *Managing Cultural Differences*, Addis.
- HOFSTEDE G. (1980), *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Sage.
- HOGGART R. (1957), *The Uses of Literacy. Aspects of Working Class Life*, Chatto and Windus.
- HONNETH A. (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Les Editions du Cerf.
- HOROWITZ D. (1989), « Europe and America : a comparative analysis of "ethnicity" », *Revue européenne des migrations internationales*.
- KAËS R. (2007), *Un singulier pluriel*, Dunod.
- KARDINER A. (1969), *L'individu dans sa société : essai d'anthropologie psychanalytique*, Gallimard.
- HARRIS P. R., R. T. MORAN (1991), *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Co.
- KLUCKHOLN F., F. STRODTBECK (1961), *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson.
- KUPER A. (1999), *Culture. The Anthropologist's Account*, Cambridge-London, Harvard University Press.
- LAHIRE B. (1998), *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Nathan.
- LEE Y.-t. (2010), « Home versus host- Identifying with either, both or neither ? The relationship between dual cultural identities and intercultural effectiveness », *International Journal of Cross-Cultural Management*, 10 (1), pp. 55-76.
- LEE Y.-T., V. CALVEZ, A. M. GUÉNETTE (2008), *La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international*, L'Harmattan.
- LEMIEUX C. (2009), « Pluralisme des régimes d'action à la question de l'inconscient : déplacements », dans BREVIGLIERI M., C. LAFAYE, D. TROM, *Compétences critiques et sens de la justice*, Economica.
- LÉVI-STRAUSS C., *Discours à l'UNESCO*.
- LÉVI-STRAUSS C. (1983), *Le regard éloigné*, Plon.
- LÉVI-STRAUSS C. (1987), *Race et histoire*, Gallimard.
- LÉVI-STRAUSS C. (1961), *Race et histoire*, Gonthier.
- LÉVI-STRAUSS C. (2011), *L'anthropologue face aux problèmes du monde moderne*, Le Seuil.
- LÉVI-STRAUSS C. (2013), *Nous sommes tous des cannibales*, Le Seuil.
- MARTIN D., J.-L. METZGER, P. PIERRE (2003), *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Le Seuil.
- MATTELART A. (2000), *Histoire de l'utopie planétaire*, La Découverte.
- MAUSS M., (1924), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *Revue Année Sociologique*, 2ème série, 1923-1924.
- METZGER J.-L., P. PIERRE (2003), En quoi le concept d'élite peut-il aider à analyser le processus de mondialisation ?, *Recherches sociologiques*, n° 1, pp. 95-115.
- MUTABAZI E. (1999), « L'entreprise multiculturelle en Afrique et en Europe. Approche sociologique », *Thèse de doctorat*, IEP Paris.

- MUTABAZI E., Y. ALTMAN, A. KLESTA, P. POIRSON (1994), *Management international des ressources humaines. Fusions, acquisitions, filiales, alliances et coopérations*, Eyrolles.
- MUTABAZI E., P. PIERRE (2006), "International Executives and Identity Strategies in African Companies", *Actes du XVIème ISA World Congress of Sociology / Durban*.
- MUTABAZI E., P. PIERRE (2008), *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan.
- PIERRE P. (2001), « Les figures identitaires de la mobilité internationale. L'exemple d'une entreprise pétrolière », *Sociétés contemporaines*, 41-42, Octobre.
- PIERRE P. (2002), « Le mouvement perpétuel. Dimension imaginaire de la mondialisation », *Passerelles*, n° 25.
- PIERRE P. (2003), *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Editions Sides.
- PINCON M., M. PINCON-CHARLOT (2007), *Les Ghettos du Gotha*, Le Seuil.
- POULIGNY B. (2001), « Une société civile internationale ? », *Critique internationale*, 4, n°13, pp. 120-122.
- PRATT M. L. (1992), *Imperial Eyes : Travel Writing and Transculturation*, Routledge.
- REVEYRAND-COULON O. (1989), « Quelques réflexions sur le devenir de l'identité de migrant », *Socialisations et cultures*, Presses Universitaires du Mirail.
- RICOEUR P. (2004), *Parcours de la reconnaissance*, Editions Stock.
- ROSA H. (2010), *Accélération, Une critique sociale du temps*, La découverte.
- SACKS J. (2004), *La dignité de la différence*, Editions Bayard.
- SAYAD A. (1999), *La double absence*, Le Seuil.
- SAUQUET M. (avec M. VIELAJUS) (2007), *L'Intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Editions Charles Léopold Mayer.
- SCHEIN E. H. (1985), *Organizational Culture & Leadership*, Jossey-Bass.
- SCHNEIDER S., J.-L. BARSOUX (2003), *Management Interculturel*.
- SEGAL J.-P. (2009), *Efficaces, ensemble : un défi français*, Le Seuil.
- SEGAL J.-P. (2009), *Le monde du travail au cœur du destin commun*, Direction du Travail et de l'Emploi Nouvelle Calédonie.
- SOUSSI S. A., A. CÔTÉ (2006), « La diversité culturelle dans les organisations. Analyse critique des fondements théoriques du management interculturel », *Actes du Colloque ASAC*.
- SPIVAK G. (1993), *Outside in the Teaching Machine*, Routledge, 1993.
- STADEN H. (1979), *Nus, féroces et anthropophages* (trad. A. Métaillé), Editions du Seuil.
- TARRIUS A. (2000), *Les nouveaux cosmopolitismes. Mobilité, identités, territoires*, Editions de l'aube.
- TAYLOR C. (1989), *Sources of the Self*, Harvard University Press, 1989.
- TODOROV T. (1989), *Nous et les autres*, Editions du Seuil.
- TRIANDIS H. C. (1994), *Culture and Social Behavior*, Mc Graw Hill.
- URRY J. (2000), *Sociology beyond Societies*, Routledge, 2000.

- USUNIER J.-C. (1998), *International and Cross-Cultural Management Research*, Sage.
- VINSONNEAU G. (2002), *L'identité culturelle*, A. Colin.
- VON OVERBECK OTTINO S. (2001), « Mémoires d'exil : des projections parentales aux projections culturelles », *Tribune Psychanalytique*, no pp 51-66.
- VON OVERBECK OTTINO S. (2008), « Inconscient et culture : psychothérapie complémentariste », *Actualités psychosomatiques*, 11, pp 109-128.
- VON OVERBECK OTTINO S. (2011), « L'environnement culturel, un tiers potentiel », *Revue Economique et Sociale*, Vol 69, sept., pp 31-34.
- WAGNER A. C. (1999), « Les cadres internationaux en France : la formation d'une nouvelle culture », *Humanisme et entreprise*.
- WILLIAMS R. (1958), *Culture and Society*, Chatto and Windus.