

## **LA DIVERSITÉ CULTURELLE DANS LES ORGANISATIONS : ANALYSE CRITIQUE DES FONDEMENTS THÉORIQUES DU MANAGEMENT INTERCULTUREL**

Cette communication pose la question du recours aux pratiques de management interculturel par les organisations dans un contexte de diversité culturelle. Elle rend compte de trois grands modèles d'intégration de la diversité culturelle issus du management interculturel. N'étant pas institutionnalisées par les politiques RH, les pratiques de «gestion interculturelle» se présentent comme de véritables défis au sein des organisations.

### **La diversité culturelle : un enjeu récurrent**

La question de la diversité culturelle dans les organisations se pose de façon récurrente en raison de la diversification croissante, sur les plans identitaire et ethnoculturel, des milieux de travail (Chevrier, 2003; d'Iribarne *et al.*, 2002). Les transformations récentes du travail ont fait l'objet de nombreux travaux convergeant vers le constat d'une profonde réorganisation de la société industrielle (Boltanski et Chiapello, 2004; Castells, 2001), notamment par la contraction irréversible de son secteur secondaire au profit d'une «économie nouvelle» (Sériyex, 2000) et d'une «économie du savoir» (Castells, 2001). Au-delà de leurs dynamiques combinées, les flux migratoires (Helly, 2000), l'émergence de l'économie du savoir (Viprey, 2003) et le recours croissant à une main-d'œuvre hautement qualifiée ont fortement contribué à ces transformations. Les frontières culturelles autrefois bien délimitées deviennent de plus en plus floues (Steinmueller, 2002). On assiste à une transformation des structures organisationnelles avec, entre autres, l'émergence du fonctionnement en réseau dans lequel intervient davantage une composition diversifiée de travailleurs sur le plan culturel. L'objectif fondamental de ces communautés de connaissance «est la production et la circulation de savoirs nouveaux et qui interconnectent des personnes appartenant à des entités différentes, voire rivales» (David et Foray, 2002:13).

Pour les organisations, c'est un défi de taille qui s'impose en matière de gestion et d'intégration de personnels culturellement hétérogènes. Le défi se fait d'autant plus grand que les structures mêmes du système de relations industrielles post-fordiste subissent une mutation des acteurs en relation avec la montée des enjeux identitaires. Les besoins de main d'œuvre qualifiée forcent les entreprises à repenser leurs stratégies pour attirer et conserver les travailleurs issus de la diversité culturelle.

Ce travail propose une synthèse critique du corpus d'études produit par la recherche en management interculturel et présente une revue des principaux modèles d'analyse.

À l'inverse de la main-d'œuvre qui fait un déplacement surtout vers l'intérieur, les flux de capitaux et de marchandises ont une croissance essentiellement tournée vers l'extérieur. La mobilité des entreprises à l'échelle internationale suppose la gestion d'un personnel réparti dans plusieurs pays, ce qui impose à l'organisation une relation exogène avec la diversité culturelle, d'où la nécessité de nouvelles pratiques de gestion et d'intégration de la main-d'œuvre (Lainé, 2004).

La conjugaison des phénomènes des flux migratoires et de la mondialisation sous-tend la diversification de la main-d'œuvre (Helly, 2000). Le premier renvoie surtout à un mouvement endogène alors que le second a une portée exogène. Les flux migratoires amènent des travailleurs issus de cultures différentes au sein des entreprises locales et la mondialisation tend à déplacer les entreprises vers de nouveaux espaces culturellement distincts. Ce dernier cas a été largement documenté par les diverses études du management interculturel qui se sont intéressées au caractère exogène de la diversité culturelle (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004; Lainé, 2004; Chevrier, 2003; Adler, 1991; Hofstede 1980). Toutefois, le corpus théorique du management interculturel a nettement écarté l'élément endogène alors même que la question culturelle et identitaire se pose à travers les deux problématiques. Par ailleurs, ces études sont fondamentalement tournées vers des modèles instrumentaux visant la performance organisationnelle.

Sur le plan empirique, la gestion de la diversité culturelle échappe à toute formalisation dans les organisations. Ces modèles (du management interculturel) sont rarement intégrés dans les fonctions ressources humaines des entreprises. Les organisations procèdent le plus souvent par improvisation et au cas par cas (Lainé, 2004).

Au-delà de l'intégration dans le milieu de travail se pose aussi le problème de l'intégration sociale des individus (Drudi, 2003). Ils sont confrontés dans leur espace d'accueil à des transformations radicales au niveau identitaire (Cardu et Sanschagrin, 2002) conjuguées à un univers de références inhabituel (Cardu et Sanschagrin, 2002; Drudi, 2003).

Sur le plan méthodologique, la question de la gestion de la diversité culturelle a surtout fait l'objet d'études quantitatives (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004; Hofstede, 1980). Peu d'études qualitatives ont été consacrées à un regard critique dans la perspective des transformations récentes et de la croissance de la diversité au travail. Par ailleurs, l'intérêt des études du management interculturel privilégie résolument une approche instrumentale souvent associée à des styles de gestion traitant de l'implantation de cadres occidentaux à l'étranger (aspect exogène) (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004; Lainé, 2004; Adler, 1991; Hofstede, 1980). Ces études construisent des repères pragmatiques permettant d'intégrer la dimension culturelle et d'éviter les impairs reliés aux incompréhensions et aux conflits potentiels dans les organisations. Le défi de ces études est de sensibiliser de manière concrète les managers aux difficultés que dresse l'interculturel en vue d'une meilleure efficacité dans leurs fonctions. En revanche, ces études n'offrent pas de modèle de gestion ancré dans les rapports au travail entre acteurs porteurs d'identités et de cultures différentes. Bien que les enquêtes aient donné lieu à un contenu riche en données quantitatives (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004, Hofstede, 1980), une lacune demeure en termes de résultats qualitatifs opérants dans un environnement endogène.

Ce travail propose une synthèse critique du corpus d'études produit par la recherche en management interculturel et présente une revue des principaux modèles d'analyse. Nous présentons ici les différentes écoles de pensée qui caractérisent ce corpus à travers l'analyse de trois grands modèles. Un modèle des références nationales dominant tourné vers le déterminisme des cultures nationales sur les stratégies des organisations et fondé sur des critères nationaux (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004; Lainé, 2004; Hofstede, 1994, 1980; Adler, 1991; Hall, 1984, 1979, 1971). Un deuxième modèle, mobilisant des critères sociétaux et construit autour des identités locales et de leurs impacts sur certaines fonctions des organisations (organisation et gestion des relations du travail) dans des sociétés culturellement distinctes (d'Iribarne *et al.*, 2002). Quelques études critiques récentes de ces deux modèles tendent à former ce qui apparaît comme un troisième modèle en émergence qui souligne la nécessité d'une approche anthropologique de la diversité culturelle au travail. Ce modèle se pose en alternative aux courants théoriques nationaux et sociétaux.

## Le modèle des références nationales

Le courant regroupant les modèles nationaux d'analyse s'inscrit dans une perspective épistémologique fonctionnaliste traditionnelle et domine à ce titre la littérature sur le management interculturel. Avec leurs travaux fondateurs, Hall (1979) et Hofstede (2002, 1991, 1980) en apparaissent comme les précurseurs. Plus récemment, les travaux de transfert de Trompenaars et Hampden-Turner (2004) ont renforcé la visibilité de ce courant. À ceux-ci, s'ajoutent plusieurs autres travaux fondés sur les mêmes postulats (Lainé, 2004; Adler, 1991; Usunier, 1991, 1985).

### Postulats et définition de la culture comme un système de communication

À partir de travaux réalisés sur les relations entre les indiens Hopis et Navajos et leurs environnements institutionnels et culturels dans les années 1930, l'anthropologue américain Hall (1971) propose une définition de la culture qui renvoie à l'analyse des idéaux-types «profondément enracinés dans le biologique et le physiologique» (Hall, 1971: 16). À la façon de l'ethnologie classique, c'est par l'observation des comportements qu'il édifie une conception de la culture qui se veut déterministe. L'homme ne peut se soustraire à sa propre culture puisque celle-ci s'inscrit jusque dans son système nerveux et influence la perception de son environnement (Hall, 1971). C'est à travers la culture que sont dictés les comportements des individus. C'est par l'étude de la communication<sup>1</sup>, c'est-à-dire du «système de création, d'émission, de rétention et de traitement de l'information» (Chevrier 2003: 42), que Hall élabore sa définition de la culture. Il divise la communication en deux parties : les mots (verbal) et le comportement (non-verbal) (Hall, 1984). Pour décoder les messages exprimés par ces deux formes de communication, il propose trois dimensions "cachées" : le contexte, le temps et l'espace.

**Contexte riche versus contexte pauvre.** Le contexte donne un sens à la communication et agit sur celle-ci de manière inconsciente et invisible (Hall, 1984). Pour évaluer le contexte d'une communication, il faut déterminer la quantité d'informations échangées par les interlocuteurs. Lorsque l'information transmise est implicite et exige une compréhension approfondie du contexte pour saisir le sens de la communication, le contexte est "riche"<sup>2</sup>. À l'inverse, un contexte est "pauvre" lorsqu'il y a une transmission détaillée de l'information qui demande peu de connaissance du contexte<sup>3</sup>. La signification, le contexte et l'information sont donc reliés à travers un équilibre dynamique. Ainsi, «un apport d'information doit compenser une perte de contexte pour que la signification reste constante» (Hall, 1984: 75-76).

Pour Hall (1984), les stratégies de communication des Américains et des Japonais se réfèrent à des contextes différents. Les Américains (pauvres en contexte) sont dérangés par la manière subtile des Japonais (riches en contexte) d'en venir là où ils veulent alors que ces derniers s'imaginent à tort que leurs interlocuteurs devinent leur raisonnement. D'un autre côté, les Japonais voient les explications logiques et précises des Américains comme une façon «de pénétrer leur esprit et de penser à leur place» (Hall, 1984: 78).

---

<sup>1</sup> Voir Usunier (1985) qui établit un parallèle entre la communication interculturelle et le management international.

<sup>2</sup> Par exemple, un groupe d'ingénieurs d'une même entreprise peuvent utiliser un bon nombre de sous-entendus au cours d'une discussion sans créer d'ambiguïté car ceux-ci n'ont besoin que de peu d'explications pour comprendre ce dont il est question.

<sup>3</sup> C'est le cas de la cour de justice où chacun des faits doit être clairement précisé et méticuleusement organisé.

**Temps monochrome versus temps polychrone.** La culture repose sur une conception temporelle de l'activité et de l'expérience. Celle-ci se reflète par la manière dont les individus les planifient, les organisent et en parlent. Selon Hall (1984), les sociétés sont orientées vers deux types de conception du temps qui constituent chacune l'extrémité d'un continuum sur lequel il est possible de situer les cultures: le temps monochrome et le temps polychrone. Le temps monochrome est représenté comme une ligne droite sur laquelle s'inscrivent le passé, le présent et le futur. Les individus exécutent leurs tâches méthodiquement comme s'il y avait un découpage entre chacune d'elles (Hall, 1984, 1979). Dans l'organisation, cela peut se traduire par une rigidité des horaires, une division du travail et des tâches. La perception polychrone du temps peut s'illustrer symboliquement par une forme circulaire. Les individus sont engagés dans plusieurs relations et activités sans programme formellement établi<sup>4</sup>.

**Proxémique culturelle.** La distance physique entre les individus apparaît comme un mode de communication forgé par la culture. La distance interpersonnelle "convenable" est différente selon les sociétés (Hall, 1971). Tout comme la segmentation des activités, l'espace physique est compartimenté. Tout le modèle de Hall est fondé sur les marges de manœuvre reliant les trois dimensions duelles précédentes.

### **La culture: une programmation mentale**

Suite aux travaux de Hall (1979, 1971), Hofstede (1980) s'engage dans une voie alternative fondée sur une convergence supposée des cultures. À partir d'une recherche quantitative sur les valeurs personnelles en lien avec le contexte du travail, et prenant comme échantillons les personnels des nombreuses filiales *IBM* dans le monde, il élabore un modèle d'analyse construit à partir de sept dimensions duelles à portée universelle. Pour lui la culture est une sorte de programmation mentale de l'ensemble des façons de penser, de réagir ou d'agir qu'intériorise un individu par l'apprentissage continu et le plus souvent inconscient. La culture ainsi acquise se projette dans le milieu de travail. Hofstede (1980) retient quatre façons par lesquelles la culture se cristallise. Il illustre les niveaux de manifestation de la culture par une pelure d'oignon avec au centre les valeurs, puis respectivement les rituels, les héros et les symboles. Les trois dernières couches correspondent aux pratiques identifiées par l'observation externe, même si le sens culturel qui leur est accordé est invisible. Ces programmes mentaux correspondent à des niveaux de culture qui sont: le niveau national, le niveau relatif à l'appartenance à un groupe régional et/ou ethnique et/ou religieux et/ou linguistique, le niveau relatif au sexe de l'individu, le niveau relatif à la génération, le niveau relatif à l'origine sociale, à l'instruction et à la profession exercée et le niveau relié à l'organisation ou l'entreprise à laquelle appartient l'individu.

**Dimensions universelles.** Les systèmes de valeurs auxquels fait référence Hofstede (1980) se retrouvent également au cœur des organisations. Il a donc dressé l'inventaire de leurs particularités qui a donné lieu à la construction d'un modèle dimensionnel des cultures nationales à partir de l'expression de quatre valeurs ou dimensions prédominantes qui caractérisent les écarts culturels : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, le degré d'individualisme ou de collectivisme et le degré de masculinité ou de féminité. Plus tard, Hofstede (1991) ajoutera une cinquième dimension : l'orientation vers le court ou le long terme d'une société. Les travaux de Hofstede (1980, 1991) ont animé ceux de plusieurs chercheurs qui lui ont succédé. Les dimensions fondamentales proposées par ce dernier ont par ailleurs été maintes fois reprises et modifiées (Lainé, 2004; Mutabazi *et al.*, 1994; Adler, 1991, Usunier, 1985) afin de leur offrir une portée plus pratique que théorique.

---

<sup>4</sup> Les individus issus de l'Amérique Latine et du Moyen-Orient donnent parfois l'impression aux Américains d'aborder le temps de manière chaotique, où tout peut changer selon les aléas de la vie. Pour cette conception, il n'est pas rare de voir des rendez-vous annulés ou reportés à la dernière minute. Par ailleurs, le contact humain et les relations interpersonnelles sont privilégiés, ce qui explique souvent les fluctuations dans ce qui a été prévu au départ.

## La culture comme un ensemble d'universaux

Trompenaars et Hampdon-Turner (2004), dont les travaux sont des plus récents, proposent un modèle à vocation instrumentale et consultative pour les organisations. Partant du principe que chaque culture élabore ses propres choix de résolution de problèmes, ils dégagent sept dimensions duelles fondamentales de la culture. Leur conceptualisation repose sur un modèle polarisé : dans chaque dimension, c'est au point médian que se situe l'efficience visée par l'organisation<sup>5</sup>.

**La culture: une définition plurielle.** D'autres études ont poursuivi la même démarche, mais dans d'autres contextes (Lainé, 2004; Mutabazi *et al.*, 1994; Adler, 1991; Usunier, 1985). La voie adoptée conserve une vocation instrumentale visant la gestion interculturelle, comme la synergie culturelle<sup>6</sup> d'Adler (1991) et l'ATLAS<sup>7</sup> de Lainé (2004). Pour Symington (1983), la culture est «un ensemble complexe qui comprend le savoir, les croyances, l'art, la morale, les coutumes, ainsi que toutes les aptitudes et les habitudes qu'un être humain acquiert en tant que membre d'une société» (Symington, 1983 : 1). Pour Barnouw (1963), c'est «le mode de vie d'un groupe d'individus, la combinaison de tous les modèles plus ou moins stéréotypés de comportement appris, que chaque génération transmet à la suivante au moyen du langage et de l'imitation» (Barnouw, 1963: 4).

Adler (1991) a développé six dimensions empruntées à Kluckhohn et Strodtbeck (1961) qui sont les qualités individuelles des membres, leur relation avec la nature et avec le monde, leur relation avec les autres membres, leur activité principale, leur orientation spatiale et leur orientation temporelle. Comme pour celles de Hofstede (1980), ces dimensions servent à cerner les différents comportements au travail. Adler (1991) en propose deux de plus et ne reprend que le couple individualisme/collectivisme.

### Le modèle des références sociétales

Ce modèle vise, comme le précédent, à approfondir l'impact de la culture sur les pratiques de management afin de mieux harmoniser ces pratiques avec les situations locales. Toutefois, il se démarque par la définition de la culture qu'il propose et par sa manière de rendre compte des spécificités culturelles.

### Les postulats de la culture comme un système de sens

C'est principalement à travers l'approche interprétative de d'Iribarne (2002, 1989) et de son équipe qu'elle a été médiatisée. Ce dernier construit un corpus théorique hybride sur le plan disciplinaire: jumelage de l'ethnographie avec une grille d'interprétation qui repose sur l'histoire des cultures politiques et des systèmes d'organisation sociale. La démarche met en œuvre un inventaire des cultures politiques et en examine les ancrages historiques respectifs. À partir du postulat que les modes de régulation sont

---

<sup>5</sup> Par exemple, pour l'une de leurs dimensions qui est l'universalisme versus le particularisme, les auteurs démontrent qu'une société universaliste accueille la diversité (dans une optique positive) mais manque de discernement dans l'appréciation des singularités individuelles (dans une optique négative).

<sup>6</sup> Adler (1991) propose la notion de synergie culturelle comme une approche intégrée de la gestion interculturelle. La synergie culturelle est une stratégie pour gérer la diversité culturelle et ainsi transcender les conséquences qu'elle produit au sein des organisations. Cette méthode serait tout indiquée pour traiter des conflits dans une situation de multiculturalisme.

<sup>7</sup> ATLAS est un outil pratique qui permet de déterminer la dimension culturelle à travers une méthode d'identification des variables culturelles. Voir à ce sujet l'ouvrage de Lainé, S. (2004), *Management de la différence. Approvoiser l'interculturel*.

récurrents aux différents niveaux d'un espace national<sup>8</sup>, il dresse une typologie des cultures. Ce modèle reconnaît au courant de l'anthropologie symbolique sa définition de la culture comme étant un processus d'interprétation : les individus attribuent des significations à leur réalité à partir d'un référentiel de sens. Cette unité de système de sens renvoie à un processus tant individuel que social: chacun interprète de manière personnelle ce qu'il vit en se rapportant aux normes institutionnelles et formelles partagées et c'est par ces normes que se construit le contexte d'interprétation de la culture politique. Dès lors les comportements individuels et organisationnels s'inscrivent résolument dans une optique stratégique. Il importe alors «de mettre en rapport les stratégies des acteurs avec le sens qu'ils accordent aux situations où ils se trouvent et aux actes qu'ils sont susceptibles d'accomplir» (d'Irbarne *et al.*, 2002: 343). On peut alors cesser «de concevoir une culture comme un univers de pratiques uniformes pour l'appréhender comme un ensemble de codes au sein duquel la diversité des pratiques prend sens (que ces pratiques soient majoritaires ou déviantes, marquées par l'immobilisme ou porteuse de nouveauté)» (Iribarne (d') *et al.*, 2002: 347). Dans ce modèle, les référents expliquant des conduites sont permanents et signent le rattachement à une culture mais l'expression de ces conduites peut varier. Par exemple, les rapports d'autorité dans les organisations en France seraient tributaires des modèles aristocratiques -sous-officier et soldat-, cléricale -maître et apprenti- puis servile -maître et laquais- (Chevrier, 2003). La culture politique provient ici du fait que «la révolution a aboli les ordres dans leur forme ancienne, mais n'a pas balayé la conception fondamentale de la société organisée en groupes sociaux hiérarchisés» (Chevrier, 2003: 76). Cette idée est au cœur des modèles sociétaux. C'est le passage du clan à l'individu qui, par le travail, trouve son identité. Ainsi, avec la Révolution Industrielle, l'individu naît avec le travail, ce qui désormais donne lieu à une nouvelle hiérarchisation par le travail. Cette hiérarchisation renvoie à une codification selon le mérite de la formation des individus. Les fonctions qui se trouvent au sommet de l'entreprise reviennent à ceux qui sont passés par les grandes écoles.

Les référents qui organisent les formes de liens sociaux sont tout aussi présents dans les situations de travail. L'entreprise déploierait des modalités de fonctionnement qui se conforment aux codes d'interprétation enracinés dans le contexte social plus large. La culture politique transportée à travers le parcours historique s'intègre au sein des pratiques de gestion de l'organisation.

### Portée et limites

**Modèles des références nationales.** Hall, compte tenu du contexte des États-Unis des années 1960 jusqu'aux années 1980, s'est opposé à l'idée dominante de l'universalité des façons de communiquer. Il démontre l'importance de la culture dans les conduites individuelles. Néanmoins, son corpus théorique comporte des propositions contradictoires notamment au niveau de sa définition déterministe de la culture. Alors qu'il maintient l'hypothèse que l'individu est si emprisonné par sa propre culture qu'il ne peut être contrôlé de l'extérieur, il soutient que les Japonais sont polychrones lorsqu'ils travaillent entre eux mais monochrones dans leurs relations avec les Occidentaux (1984). Comment pouvons-nous être conditionnés par notre culture, qui constitue l'essence de ce que nous sommes, et en même temps s'approprier aisément un autre système temporel opposé dans certaines situations?

L'idée d'une unité culturelle pour exprimer le caractère commun semble avoir été écartée dans les travaux de Hall (Chevrier, 2003). Cette omission soulève des interrogations, entre autres, lorsqu'il affirme qu'«à un niveau préconscient, la monochronie est masculine, et la polychronie, féminine» (Hall, 1984: 66). Devons-nous supposer qu'il y a une culture différente pour les hommes et les femmes d'une même nation?

---

<sup>8</sup> Voir les travaux de Crozier (1963) qui a cherché à comprendre l'influence de la façon de vivre en société des Français dans le fonctionnement des entreprises françaises.

Pour sa part, Hofstede (1980) cherche à mettre en évidence une relativité des pratiques managériales selon les contextes culturels. Ces recherches ont eu un impact majeur sur le management interculturel. En dépit du travail colossal de Hofstede (1980), les résultats obtenus sont des données quantitatives très spécifiques d'une multinationale tout aussi spécifique et d'un seul type de travailleurs lié au domaine de l'informatique. Cela a-t-il une incidence sur la portée des résultats? Ces derniers peuvent-ils être projetés sur d'autres milieux? La question demeure entière.

Un autre problème méthodologique important dans la catégorisation des cultures nationales de Hofstede (1980) consiste à départager ce qui se rapporte aux aspects individuels qui sous-tendent des éléments pouvant appartenir à d'autres composantes de la culture comme la "culture professionnelle" ou la "culture organisationnelle". Ces composantes ne s'insèrent qu'en partie dans la culture nationale.

Les travaux de Trompenaars et Hampdon-Turner (2004) postulent l'existence de six dimensions duelles universelles. C'est leur dualité qui est porteuse des réponses traitant les problèmes de communication interculturelle et c'est dans ces réponses que se cristallise le caractère spécifique d'une culture. Cette conception universelle de la culture semble peu nuancée et occulte substantiellement l'aspect anthropologique de la diversité culturelle, nonobstant le fait que ce modèle d'analyse est certes facile à opérationnaliser pour les entreprises. Il est également culturellement marqué en raison de son choix de prôner le *one best way* à travers des formules destinées directement aux managers.

Le modèle des références nationales se caractérise finalement par son traitement instrumental de la diversité culturelle en proposant des repères pragmatiques pour la gestion interculturelle. Cela alors même que cadre théorique reste marqué par des incohérences conceptuelles et sémantiques.

**Modèles des références sociétales.** Le modèle des références sociétales met en lumière la récurrence des attitudes et des comportements individuels et organisationnels dans les cultures. Il y a une volonté de normaliser et d'uniformiser les pratiques de management en termes de performance organisationnelle. Il se démarque sur le plan méthodologique par une démarche qualitative qui vise des échantillons plus restreints dans des entreprises différentes. Cette méthode d'étude de cas permet une justification plus pointue des mécanismes organisationnels. En outre, ce n'est pas la logique universelle comme dans le premier modèle qui intéresse d'Iribarne (2002, 1989) mais bien une logique locale permanente qui s'exprime par les pratiques de gestion et le fonctionnement global d'une société. Son cadre théorique contient des incohérences et une hétérogénéité dans l'analyse qui font obstacle à sa généralisation.

### **Un modèle en émergence : vers une typologie de la culture?**

C'est à partir de la remise en question de la portée et des limites des deux précédents modèles qu'un troisième modèle semble prendre corps. L'approche de d'Iribarne (2002, 1989) suscite plusieurs interrogations d'ordre théorique et au niveau de sa définition de la culture. Dupuis (2004) souligne le manque de cohérence et les contradictions qui ne permettraient pas la construction d'un modèle empirique à portée explicative générale. C'est par les réponses alternatives à certaines critiques de fond que se construit progressivement ce nouveau modèle d'analyse dont l'articulation principale est la construction d'une typologie anthropologique des cultures.

## Une critique du modèle des références sociétales

**Une instabilité terminologique.** D'Iribarne emploie des expressions comme les "traits fondamentaux" (1989 : 12), les "principes fondamentaux" (1989 : 20), les "grands principes" (1989 : 201), le "principe d'ordre" (1993: XIII), les "principes communs" (1993: XIX), les "valeurs" (1989: 14, 1998: 258), les grands repères (1998: 259). Bien qu'il reconnaisse que le recours à ces différents concepts traduit probablement une même idée chez d'Iribarne, Dupuis (2004) soutient que l'instabilité terminologique de ce dernier n'est pas sans conséquence et peut mener à la confusion car elle renvoie à des paradigmes et des perspectives disciplinaires différents.

**Une incohérence théorique.** Dupuis (2004) reproche à d'Iribarne certaines disparités qui mènent tout droit vers une incohérence de son corpus et une impasse théorique : « nous passons ainsi de référents ultimes propres à une culture à des universaux vécus différemment selon les cultures » (Dupuis, 2004: 25). En effet, d'un côté, il lui est impossible de rendre compte d'une unité de la culture compte tenu que les catégories universelles éclipsent désormais les référents ultimes qui permettraient de le faire. D'un autre côté, étant donné que ce sont les associations communes qui donnent lieu au sens, qui lui est propre à chaque culture, l'élaboration d'une typologie des cultures ne peut être conçue. Cela supposerait la présence d'éléments communs aux différentes cultures. En revanche, d'Iribarne ne peut catégoriser les cultures car elles renvoient à des spécificités locales. Or un choix s'impose entre les deux, qui passerait selon nous par une définition anthropologique contemporaine de la culture articulée autour d'une conception plus dynamique. L'idée de logique ou de référent ultime, entre autres, s'inscrivent dans un cadre prédéterminé désormais entaché de caducité face aux transformations récentes du travail et des organisations.

## Synthèse et propositions critiques

Selon la définition de Cuche (1996), la culture serait un ensemble d'éléments en interaction les uns avec les autres. Le choix des oppositions fondamentales extraites des études anthropologiques de Lévi-Strauss (1958) -sur lesquelles s'appuie d'Iribarne- confirme la logique déterministe des deux premiers modèles.

La notion de référent ultime, telle que proposée par d'Iribarne, laisse sous-entendre une interprétation différente de ce que veut l'auteur. En attribuant aux "référents ultimes" un déterminisme intrinsèque à chaque culture, d'Iribarne subordonne les comportements des individus et des organisations à une pré-notion fortement approximative : l'inconscient collectif attaché à toute culture. La question se pose alors de pouvoir repérer la référence ultime propre à chaque culture. Nous suggérons avec Dupuis (2004) un retour à l'idée de "valeur", définie comme un référent commun. Ce dernier agit comme point de repère pour les individus « ne serait-ce que pour mieux s'y opposer » (Dupuis, 2004: 27). Il y a donc présence d'une interaction « qui consiste pour un individu pourvu de certains attributs à établir des préférences entre des états différents d'un système social » (Boudon et Bourricaud, 1990: 665). Un système de valeurs n'est jamais parfaitement stable mais il y a persistance d'un noyau dur de la culture qui évolue avec le temps. À cet effet, la définition de valeur de Rocher (1969: 56) comme « une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquels elle est attribuée » semble répondre aux risques d'approximation évoqués plus haut. En raison de la notion de "dynamique de valeur" qui en découle et qui porte la représentation symbolique des pratiques associées à une culture, la logique fondée sur les référents ultimes devient désormais sans objet. Cette proposition porte potentiellement les composantes d'une typologie des cultures dans la mesure où chaque culture se définit par une combinaison d'interactions unique de ses valeurs. Une telle proposition présente tous les éléments de fécondité nécessaire au développement de ce troisième modèle en émergence.

## Vers une typologie de la culture?

Le modèle des références nationales contient une variété de définitions de la culture; tantôt un système de communication (Hall, 1984, 1979, 1971), tantôt une programmation mentale (Hofstede, 1980) ou une solution à des situations de crise (Trompenaars et Hampdon-Turner, 2004). Ces définitions ont en commun de reposer sur des dimensions qui "cataloguent" les cultures nationales sur une base d'indicateurs quantitatifs encadrant une analyse comparative des valeurs, croyances, attitudes et comportements. Partageant cette même tendance relativiste, l'ambition du modèle des références sociétales est de créer un modèle d'analyse appliqué à la gestion interculturelle des organisations. À la différence du premier modèle, il fait une discrimination des cultures politiques historiquement déterminées et conçoit la culture comme une logique héritée et collectivement reconduite par la reproduction des statuts sociaux et professionnels et, finalement, des comportements des individus et des organisations.

Le modèle en construction écarte les valeurs comme concept fondateur en raison de sa portée universelle et globalisante. Il conduit la définition de la culture vers une dynamique de valeurs caractérisée par une combinaison unique d'interactions propre à chaque culture. La culture apparaît ainsi non seulement comme une dynamique interne mais également comme un processus en perpétuelle mutation, pourvu d'une capacité évolutive en fonction du temps et de l'espace. Ce modèle est en mesure d'intégrer les études culturelles et ethnographiques ayant pour objet les comportements des et dans les organisations. Certaines interrogations interpellent cependant ce modèle. À l'heure de la mondialisation et du métissage, peut-on encore penser à une typologie reposant uniquement sur une délimitation des frontières géographiques? Comment décrire une culture? Quelles en sont les caractéristiques significatives?

## Enjeux de performance ou innovation organisationnelle?

Le corpus d'études du management interculturel apparaît caractérisé d'abord par le rôle central qu'il attribue à la gestion de la diversité culturelle en tant qu'enjeu de performance organisationnelle (Côté et Soussi, 2006). De la théorie des universaux (Hall, 1979) à celle de la schématisation dichotomique de Trompenaars et Hampdon-Turner (2004), en passant par les dimensions duelles (Hofstede, 1980, 1994), ces travaux mettent en avant des résultats quantitatifs visant avant tout le "prêt-à-appliquer" organisationnel dans la gestion des différences culturelles. Au-delà de ces modes d'emploi, subsiste une zone d'imprévisibilité qui oblige les gestionnaires à implanter des pratiques nouvelles face à des situations inédites en matière de diversité culturelle. De ce fait, l'on voit émerger un réel corpus empirique de pratiques managériales apparaissant comme d'authentiques innovations organisationnelles (Côté et Soussi, 2006).

Bien que les modèles présentés soient dominants, ils n'ont guère insisté sur la nécessité d'introduire des nouvelles pratiques d'intégration de la diversité culturelle formalisées au niveau des fonctions de l'organisation (RH ou autre). La gestion interculturelle reste une préoccupation définie en termes de gains de productivité. Dans le modèle des références nationales ces pratiques relèvent, de façon diffuse et transversale aux différentes fonctions de l'organisation, sans volonté récurrente de les intégrer comme prérogative *ad hoc* de la fonction RH. Le modèle des références sociétales renvoie, quant à lui, à l'adéquation des référentiels culturels avec l'organisation mais seulement au niveau de certains secteurs de l'organisation du travail, comme les programmes de gestion de la qualité notamment, et non dans un projet RH intégrateur sur les plans professionnel et organisationnel. Jusqu'ici, l'intérêt porté à cette question par le management interculturel, s'inscrit surtout dans la perspective fonctionnaliste des théories des organisations dont l'objectif est «d'apprivoiser l'interculturel» pour une meilleure efficacité. De surcroît, c'est l'aspect exogène (des entreprises à l'étranger) de la diversité qui y est traité, sans aborder le volet endogène, celui de l'insertion des individus dans un milieu de travail local commun, culturellement marqué.

Enfin, le modèle critique, en émergence, porte un intérêt aux pratiques tenant compte des identités individuelles mais sans manifester une préoccupation socialement innovante en matière de diversité culturelle. L'interrogation demeure dans la mesure où l'on ne dispose que de peu d'études appropriées et encore moins d'une définition de la culture couvrant les principaux indicateurs d'analyse de ce modèle. Dupuis (2004) souligne l'importance de tenir compte de l'individu dans l'espace de travail mais l'idée n'est pas poussée davantage. En somme, la question de la prise en charge de la diversité culturelle reste entière et peut susciter des tentatives d'innovations organisationnelles dans les entreprises qui vivent cette réalité au quotidien et à laquelle font défaut un appareillage théorique adéquat et des données empiriques fertiles.

Par ailleurs, en termes de GRH, deux principaux défis interpellent la fonction RH: «celui de développer des processus viables par lesquels la gestion des ressources humaines peut contribuer à la planification stratégique dans les organisations, ainsi que d'adopter et de promouvoir la pensée stratégique au sein de la fonction elle-même» (Saba et Pucik, 1997: 7). Il s'agit d'aligner les composantes organisationnelles à celles de l'environnement externe (Saba et Pucik, 1997). Cet environnement est touché par les facteurs du flux migratoire, de l'émergence d'une économie du savoir et de la mondialisation. Le besoin se fait de plus en plus pressant d'introduire dans les orientations de la fonction RH une gestion qui tient compte de l'intégration sociale et professionnelle des individus dans un milieu interculturel.

### **Conclusion. La diversité culturelle : un cheval de Troie pour la recherche?**

Une leçon peut être tirée de cette synthèse critique. C'est la nécessité d'une passerelle épistémologique de l'anthropologie vers les sciences de gestion. L'approche anthropologique étudie l'organisation en tant que dynamique d'un système de relations (Lévis-Strauss, 1958) et non comme une entité isolée. Sur le plan anthropologique, les comportements organisationnels apparaissent moins fondés sur une rationalité singulière. Ils renvoient davantage aux représentations symboliques qui leur sont intrinsèques qu'aux considérations stratégiques que leur attribuent les modèles d'analyse dominants du management interculturel. Les sciences de la gestion partagent peu cette conception de l'organisation en raison de leur intérêt pour l'organisation en tant qu'objet empirique observable, sur lequel il est possible d'agir concrètement.

L'abstraction des enjeux attachés à la diversité culturelle s'impose comme un défi majeur face auquel les sciences de gestion semblent *a priori* démunies en termes de modèles d'analyse à portée systémique. Devant cet écueil, l'appareillage conceptuel anthropologique propose des éléments d'analyse que les théories de l'organisation pourraient mettre en valeur. Les deux disciplines gagneraient à élaborer une approche méthodologique complémentaire.

Il s'agit d'exploiter les conditions favorables à la création d'une épistémologie commune aux sciences de la gestion et de l'anthropologie. Cela suppose pour les premières qu'elles transcendent leur conception traditionnelle de l'entreprise. De plus, la recherche en gestion s'inscrit encore dans un paradigme positiviste des plus orthodoxes alors qu'elle pourrait s'enrichir d'un questionnement qui prenne en compte les incidences organisationnelles des représentations symboliques. En cela, les recherches en anthropologie des organisations sont fertiles. Cela suppose aussi l'abandon partiel, par le management interculturel, d'un postulat devenu dominant depuis quelques décennies : son projet d'une science de l'action et de la décision, et en retour qu'il s'approprie un corpus théorique qui ne lui demeure accessible qu'au prix d'une volonté avérée de transdisciplinarité.

Ce rapprochement interdisciplinaire autour des sciences de l'organisation –sur la base des enjeux de la diversité culturelle- ouvrirait la voie à une exploitation potentiellement riche de résultats de recherche qui sont restés jusque-là confinés dans des disciplines cloisonnées comme l'ethnologie et

l'anthropologie des organisations. Il s'agit pour l'anthropologie d'examiner une situation spécifique avec un fort contrôle des variables plutôt que de chercher à comprendre la globalité d'une culture (Bonnafous-Boucher, 2005). Toutefois, ni le relativisme contextuel propre à l'anthropologie, ni l'universalisme associé au management ne permettent d'entrevoir l'intégration d'une typologie des cultures qui tienne compte des acteurs de terrain alors qu'un investissement théorique en ce sens constituerait une solide posture pour appréhender l'irruption récurrente et inexorable de la diversité culturelle dans le contexte de l'organisation.

Une difficulté méthodologique apparaît cependant avec cette voie interdisciplinaire. Les organisations constituent des espaces clos qui, de façon toute légitime, n'ouvrent leurs portes que lorsqu'elles y trouvent un intérêt en matière d'efficacité et de performance. Or, la question de la diversité culturelle semble justement un objet de recherche qui converge vers un même centre d'intérêt pour les organisations et cette nouvelle voie de recherche exigeant la contribution des études anthropologiques. La problématique de la diversité culturelle pourrait être ce cheval de Troie salutaire qui permettrait d'entrouvrir à la recherche le champ souvent hermétique des organisations.

### Synthèse des modèles d'analyse

	<b>Modèle des références nationales</b>	<b>Modèle des références sociétales</b>	<b>Modèle émergent</b>
<b>Variable</b>	Universaux de la culture	Noyau dur de la culture Référents ultimes	Valeurs : combinaison unique d'interactions
<b>Méthodologie</b>	Approche anthropologique Méthodologie quantitative	Approche culturaliste Méthodologie qualitative	Approche ethno-organisationnelle Méthodologie qualitative
<b>Perspectives disciplinaires</b>	Anthropologie Sociologie des organisations	Sciences administratives Ethnologie	Sciences de gestion Anthropologie des organisations
<b>Travaux dominants</b>	Hofstede (1980) Trompenaars et Hampdon-Turner (2004) Hall (1971)	d'Iribarne (2002, 1989) Chevrier (2003) Usunier (1991, 1985) Lainé (2004) Adler (1991) Saba et Pucik (1997)	Dupuis (2004) Côté et Soussi (2006)
<b>Définitions de la culture</b>	Hall (1971) : - système de communication Hofstede (1980) : - programmation mentale Trompenaars, Hampdon-Turner (2004) - solution aux dilemmes universaux	d'Iribarne (2002, 1989): - système de sens - noyau dur - référents ultimes - repères principaux	En construction : - dynamique de valeurs - référents anthropologiques
<b>Enjeux organisationnels</b>	Vocation exogène Pas de formalisation en GRH Intégration individuelle dans le milieu	Vocation exogène Intégration collective Intégration de l'organisation dans le milieu socio-institutionnelle	Vocation endogène et exogène Intégration socio-organisationnelle

## Références

- Adler, N., *Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle*, 2ème Édition, Les Éditions Reynald Goulet Inc, 1991.
- Barnouw, V., *Culture and Personality*, Homewood, Ill.: Dorsey Press, 1963.
- Boltanski, L., Chiapello, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 2004.
- Bonnafeous-Boucher, M., *Anthropologie et gestion*, Paris, Économica, 2005.
- Boudon, R., Bourricaud, F., «Valeurs», *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1990, 663-670.
- Cardu, H., Sanschagrín, M., «Les femmes et la migration: les représentations identitaires et les stratégies devant les obstacles à l'insertion socioprofessionnelle à Québec», *Recherches féministes*, 15(2), 2002, 87-122.
- Castells, M., *L'ère de l'information*, Paris, Fayard, 2001.
- Chevrier, S., *Le management interculturel*, Paris, PUF, 2003.
- Côté, A., Soussi, A. S., «La diversité culturelle au travail : portée et limites des modèles théoriques dominants», *Actes de Colloque du CRISES*, no: HS0601. coll. Hors-Série, 2006, 112-119.
- Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil, 1963.
- Cuche, D., *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, Éditions La découverte, coll. Repères, 1996.
- David, P. A., Foray, D., «Une introduction à l'économie et à la société du savoir», *Revue Internationale des Sciences Sociales*, (Mars 2002), 13-27.
- Dupuis, J.-P., «Problème de cohérence théorique chez Philippe d'Iribarne: une voie de sortie», *Management international*, 8(3), 2004, 21-29.
- Drudi, G., «Impact de la non-reconnaissance professionnelle sur l'identité des personnes immigrantes. Situation des personnes issues des minorités noires», *Vivre ensemble*, 11(38), (Automne 2002/ Hiver 2003), 13-16.
- Hall, E.T., *La dimension cachée*, Paris, Éditions du Seuil, 1971.
- Hall, E. T., *Au-delà de la culture*, Paris, Éditions du Seuil, 1979.
- Hall, E.T., *La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, Paris, Éditions du Seuil, 1984.
- Helly, D., «Le multiculturalisme canadien: de la promotion des cultures immigrées à la cohésion sociale 1971-1999», *Cahiers de l'URMIS*, no. 6, 2000.
- Hofstede, G., *Culture's consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.
- Hofstede, G., *Culture and Organizations: Software of the Mind*, Londres, MacGraw Hill, 1991.
- Hofstede, G., *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1994.
- Hofstede, G., *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, 2002.
- Iribarne, P. (d'), *La logique de l'honneur*, Paris, Éditions du Seuil, 1989.
- Iribarne, P. (d'), *La logique de l'honneur*, Paris, Éditions du Seuil, 1993.

- Iribarne, P. (d'), Henry A., Segal, J.-P., Chevrier, S., Globokar, T., *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Éditions du Seuil, 1998.
- Iribarne, P. (d'), Henry, A., Segal, J.-P., Chevrier, S., Globokar, T., *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Éditions du Seuil, 2002.
- Kluckhohn, F., Strodtbeck, F.L., *Variations in Values Orientations*, Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1961.
- Lainé, S., *Management de la différence. Apprivoiser l'interculturel*, Afnor, 2004.
- Lévis-Strauss, C., *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, 1958.
- Mutabazi, E., Altman, Y., Klesta, A., Poirson, P., *Management des ressources humaines à l'international. Filiales-fusions-acquisitions-alliances-coopérations*, Paris, Éditions Eyrolles, 1994.
- Rocher, G., «Introduction à la sociologie générale», *Tome 1: L'action sociale*, Montréal, Hurtubise HMH, 1969.
- Saba, T., Pucik, V., *Le rôle stratégique de la fonction ressources humaines au sein des entreprises internationales: élaboration d'un cadre conceptuel*, Fonds de recherche de l'École de relations industrielles, (Février 1997).
- Sériyex, H., *La nouvelle excellence. Réussir dans l'économie nouvelle*, Paris, Maxima Laurent Du Mesnil, 2000.
- Steinmueller, W. E., «Les économies fondées sur le savoir. Leur liens avec les technologies de l'information et de la communication», *Revue Internationale des Sciences Sociales*, (Mars 2002), 159-173.
- Symington, J. W., «Learn Latin America's Culture», *New York Times*, (23 septembre 1983).
- Trompenars, F., Hampdon-Turner C., *Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*, Paris, Éditions d'Organisations, 2004.
- Usunier, J.C., *Management international*, Paris, PUF, 1985.
- Usunier, J.C., «Perceptions du temps des affaires et cultures nationales: une comparaison internationale», *Économies et sociétés*, Séries sciences de gestion, no. 17,(Avril 1991), 81-114.
- Viprey, M., «Un modèle d'immigration de main-d'œuvre ouvert, fondé sur la sélectivité», *Chronique internationale de l'IRES*, no. 84, (Septembre 2003).