Management interculturel : représentations et pratiques en questions

Franck Gauthey

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2721>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.2721](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2721)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2002

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Franck Gauthey, « Management interculturel : représentations et pratiques en questions », *Communication et organisation* [En ligne], 22 | 2002, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2721> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2721>

Ce document a été généré automatiquement le 10 décembre 2020.

© Presses universitaires de Bordeaux

Management interculturel : représentations et pratiques en questions

Franck Gauthey

- 1 Le thème de ce numéro « croisement des cultures dans les organisations : la part de l'illusion » aiguisé et donne l'opportunité d'exprimer de nombreuses questions, réflexions mûries depuis des années de la part d'un chercheur-consultant qui avait consacré en 2002 près d'une quinzaine d'années d'expérimentations, de réflexions sur ce thème.
- 2 Les termes choisis et proposés par les coordinateurs dans cet intitulé résument une part du paradoxe : les croisements de culture, si l'on évoque des groupes humains et si l'on accepte que ces organisations lorsqu'elles traversent une longue histoire développent des inconscients, qui échappent sur le long terme à toute forme de contrôle. Ces croisements de cultures se déroulent le plus souvent sans rien demander à personne, mais à l'initiative de quelques-uns, sous des formes dynamiques, multiples tantôt d'ouverture, de fermeture, de création, de destruction, de compromis, de domination, d'emprunts, de progression, de régression, d'unification, de diversification etc.. La diversité et la diversification des langues et des cultures est garante des pluralités d'expressions, de représentations, de savoirs, d'expériences, de résolutions de problèmes des activités humaines. Les croisements entre cultures relèvent de l'ordre du vivant, tantôt sublimes, tantôt tragiques, de production de différences pour répondre par tâtonnements aux adaptations d'un monde en mouvement. La longue histoire des cultures et des civilisations a-t-elle permis au fil des siècles d'en écrêter la violence pour les individus ?
- 3 Par contre, les institutions, elles, acceptent peu l'absence de contrôle, l'impensé absolu de la rencontre interculturelle les gênent. Elles acceptent déjà difficilement l'imprévisibilité des acteurs, raffolent de leur pouvoir sécurisant de rendre même, fantasment d'éternité.
- 4 En combinant ces deux notions, nous sommes déjà dans une lutte entre ce qui ne peut qu'échapper et ce qui ne veut que contrôler. L'illusion renverrait aussi à un leurre, à une croyance selon laquelle les acteurs ou les institutions pourraient instrumentaliser ces croisements pour le meilleur ou pour le pire. Le pire, on pense aux échecs commerciaux,

perdre un contrat, développer des dysfonctionnements, des résistances, perdre de l'efficacité dans une fusion-acquisition, faire baisser une action boursière... mais pas seulement sur le continent Européen. Le pire a été connu au vingtième siècle, lorsque l'on songe à cette Europe à vingt-cinq qui s'unit aujourd'hui au XXI^e siècle, et au cumul des morts du choc du refus des différences du XX^e siècle : des deux premières guerres mondiales, de celles de la décolonisation et du communisme, c'est à peu de choses près la population Européenne de 1900¹... où précisément certains esprits s'interrogeaient sur l'unité, la coopération ou la guerre ? Les croisements de cultures du siècle précédent furent cher payés en mutilations humaines. Qu'en est-il de cette promesse de l'après-guerre d'un commerce qui pacifie les hommes ?

Un concept aux usages et aux représentations très différenciées

L'émergence

- 5 La spécificité de la communication interculturelle dans les organisations a souvent été caractérisée sous le terme de « management interculturel » reprenant la terminologie anglo-saxonne de « cross-cultural management » apparue dans les années 1970. Comme c'est souvent le cas, la gestion emprunte des concepts à de nombreuses disciplines, de part son orientation pragmatique, centrée sur l'acteur, elle mêle parfois « construit idéologique² » et recherches appliquée dans un but celui de caractériser les logiques d'actions. L'emploi du terme de « communication interculturelle » dans le management reviendrait à Edwart T. Hall suite à une publication d'un article qui fit en son temps écho « The silent language » publié dans la fameuse et influente *Harvard business Review* en 1961. Il s'agissait pour Hall de créer « un guide d'action pour businessmen hors des frontières » dans le but d'éviter les impairs, les ressentiments comme l'illustrait le préjugé d'« ugly american » qui se développait en réaction aux dominations d'un « one best way » américain d'une Amérique d'alors déjà un peu trop triomphante et sûre d'elle-même. Dans les années 1970, un tour d'horizon de la publication managériale laisse apparaître une certaine confusion entre le management comparé produit d'études transnationales établies sur des éléments rationnels et la dimension culturelle qui met en lien le rapport oublié³ de ces tendances par rapport au collectif. Par contre, les études sur les dynamiques interactives sont absentes sauf chez Hall, et dans certains travaux de psychologie sociale mais pas dans la gestion. Quels nouveaux usages émergent de ces rencontres entre cultures ?... Des malentendus à éviter, des problèmes de synchronisation, bien sûr parce que cela coûte cher et qu'un manager se doit d'être efficace... d'autant plus que l'on peut y gagner dit-on des synergies !
- 6 Sur le plan de la recherche, nombreuses furent les études qui mirent en lien les cultures et les modèles d'organisation, mais bien peu d'études longitudinales font état sur le long terme de l'évolution des représentations, des modifications des pratiques, la transférabilité des nouveaux usages par les acteurs dans d'autres sphères de leur vie individuelle et professionnelle. Le dispositif de recherche serait trop lourd par rapport à l'instabilité de l'environnement étudié, et ça n'a pas intéressé grand monde sauf dans les conduites à projet. En France, en Allemagne et ailleurs des études ont vu le jour, elles constatent certes à certains moments la présence des représentations culturelles mais elles disent peu de choses sur les dynamiques d'apprentissage sur un long terme et elles

se heurtent à une « complexité de complexité⁴ » pour clarifier les effets des différents niveaux d'organisation (groupes, stratégies, métiers, institutions, cultures...).

De l'herméneutique au pragmatisme

- 7 Cette terminologie souvent équivoque pour le public a cristallisé des acceptions d'ordres différents pour ce terme de « management interculturel » qui mêle à la fois des problèmes d'ordre descriptif de processus, d'autres plus prescriptifs et pédagogiques et d'autres enfin de nature plus utopiques.
- 8 La première, mais pas la plus populaire serait d'ordre utopique et s'inscrirait dans les courants humanistes de la psychologie sociale et de l'organisation coopérative, elle traduit une vision réformatrice, consensuelle, éducative de l'individu et de l'organisation. Outre l'agir ensemble collectif en terme de production, il s'agirait de tordre le coup aux vieux démons du passé de prendre conscience de la diversité, de la relativité des points de vue, de réduire les rapports de domination, de produire de manière plus créative. Sur un plan pratique, les pratiques s'organisent autour de valeurs collectives fortes, et de finalités claires bâties sur du long terme. La pratique interculturelle consisterait à poser des cadres et à développer des espaces transitionnels⁵ donc à négocier sur un mode démocratique le sens des représentations, d'inventer des usages en commun dans lesquels chaque partie ne se trouve pas trop sacrifiée ou... que le sacrifice circule de manière équitable au sein du groupe. Cette démarche ne pourrait se faire que dans la durée, s'inscrire autour de la mise en place de micro-régulations donc d'un processus vivant éphémère, un peu imprévu, participatif qui aurait pu mériter le mot « management » par rapport à l'acception plus relationnelle que prenait ce terme dans les années 80. Un modèle bien sympathique mais rien ne garantisse qu'il fasse le poids contre les multinationales compétitives pour lesquelles la fin justifie toujours les moyens. Et là, aurait-on tout dit ?
- 9 La deuxième acception se poserait sur un registre d'ordre plus analytique, informatif et pédagogique. Dans quel contexte et représentations de l'organisation étions-nous dans les années 1970 et 1980 ? La problématique de management interculturel représentait un discours, « une nouvelle grille », qui proposait de sortir de l'ethnocentrisme, des thèses de la convergence et de l'universalisme bureaucratique à la Française, donc de déconditionner les mentalités, de prendre en compte les contextes culturels, sociaux, organisationnels dans les pratiques du travail. La démarche consistait aussi à remettre en lien modèles de travail et contextes culturels et sociaux pour sortir d'une pensée parcellaire encore taylorisée pour redécouvrir, qui sait que le changement se fait à partir d'un existant. Au delà des modes nombreuses en gestion, quel est donc la nature des permanences des styles d'organisation en France ? Aujourd'hui en 2002, ces constats semblent plus banals et pourtant quelle fut la force des idéologies de la convergence, il y a une vingtaine d'années et la résistance, pour ne pas dire le déni, pour prendre en compte ces problématiques dans les prises de décisions. Par exemple, le sociologue Michel Crozier, disait à cette époque « qu'il sortait son revolver lorsqu'il entendait le mot « culture » ». Dans les années 2000, la presse spécialisée « rue des entrepreneurs » a été jusqu'à transmettre l'idée que la clé du succès de certaines entreprises françaises à l'étranger aurait été d'avoir appris à prendre la diversité en compte dans les ressources humaines ?

- 10 La troisième acception s'inscrit davantage dans les perspectives de « management relationnel » basé sur une méthodologie pragmatique de « comment faire avec dans l'action », comment « maîtriser » ? Le « pourquoi » est évacué (sans complexifier, on pense au « KISS » américain, *Keep It Simple and Stupid*), produire une méthodologie pragmatique instrumentale de production d'action collective aux objectifs prédéfinis. Centrée sur l'acteur, elle prend ses racines dans les guides d'actions construites à partir de « best pratiques »... ça va de la négociation raisonnée, à la PNL, le coaching etc.). La méthode comporte symboliquement une part de fétiche qui promet le « *Successful achievement* » à celui qui l'utilise. Il n'y a qu'un pas avec le symptôme, celui du manager insécurisé qui recherche des outils pour faire mouche avec autrui et qui peut devenir très violent s'il se voit trop remis en cause sur son altérité, qui est bien évidemment en cause aussi, mais ce n'est pas le cadre d'investigation. Ceci traduit néanmoins bien la limite de ces méthodes, mais aussi le danger pour les individus de ces démarches qui cherchent d'une part à conditionner et d'autre part à cliver la personnalité en tiroirs d'activité. Ces méthodes ont par ailleurs le défaut d'omettre de poser clairement les rapports stratégiques, et de faire un peu trop appel à la pensée analogique, à l'usage de rites ou symboles où la prise de distance verbale et critique est justement plus difficile.

L'interculturel dans les organisations pris au piège de la stratégie ?

- 11 Dans le contexte économique et social insécurisant, compétitif, davantage rationaliste (et irrationnel lorsque l'on songe aux critères boursiers des dernières années), le système tourne au franchement malsain. Poussée à l'extrême, une certaine vision des approches culturelles est interprétée sur les moules déterministes sans nuances. Ainsi pour définir la culture, on peut extrapoler selon un chercheur nord européen que « l'individu est déterminé par un programme mental collectif⁶ », est-ce là pire que l'inconscient ? auquel... il ne pourrait difficilement échapper ; pour d'autres penseurs, les cultures ont des stratégies que l'on peut anticiper en connaissant les mythes essentiels. Nous ne sommes pas loin de la guerre des cultures d'autant plus que les rapports entre elles se construisent sur des modes écologiques, de conquête, donc sur des modes dominant/dominé, une position idéologiquement incorrecte pour le manager – stratège de l'entreprise qui se respecte ! Connaître les codes des autres cultures et autres « points d'entrées de ces populations⁷ » permettent de faciliter la communication « en les connaissant mieux » de réduire les résistances par rapport aux visées poursuivies. Curieux d'observer combien certains discours sur les cultures et l'interculturel véhiculent en fait, le discours du « même » ! Un paradoxe qui serait à interroger. Et si, ce souci de l'interculturel, n'était en fait qu'un souci du masque, faire bonne figure car peut-être sous la loi du silence se cache la conviction du contraire, d'autant plus que plus personne n'est dupe, le stratégique est fixé et les objectifs sont souvent peu négociables, à quoi fait écho cette question de culture... ? Il s'agit dès lors pour l'acteur de développer un savoir sur l'autre pour réduire les résistances, de théâtraliser, et de le fixer pour parvenir à ses fins. Dans cette fixation, autrui, client, fournisseur, managé. il y a une recherche de promesse de toute puissance, l'impensé de la relation est remis à sa place, il est fixé, dans les codes à instrumentaliser, dans les catégories et les stéréotypes dans lesquels on le place, comme si pour l'interculturel dans les organisations, il n'y aurait que le choix entre le

conditionnement, la répétition ailleurs des mêmes pratiques ou le préformatage selon des caractéristiques nomenclatures.

- 12 La complexification des rapports, la curiosité, les questionnements, les échanges verbaux spontanés d'échanges sur les différences sont gommés. Parfois ils sont simplement routinisés, il s'agit de produire, vite et de qualité formatée. Du point de vue de la psychopathologie, ce dont cela répond, c'est de l'ordre de la perversion⁸...et c'est... ce qui est parfois le plus demandé dans les organisations en termes de formation ou d'intervention. On peut s'interroger sur la façon dont des concepts qui avaient au départ des visions « d'ouverture » ont été par la suite, réduits, retournés en outils de pouvoir soft et quelque peu tournés en dérision.

Un enjeu : réguler les conflits contradictoires des logiques organisationnelles

- 13 L'interculturel dans les organisations se caractérise par des cohabitations de représentations, de sens, de codes, de règles multiples, derrière des usages que l'on recherche à plus ou moins unifier, à plaquer. Cette multiplicité de strates organisationnelles, de logiques identitaires peut être violente et s'apparenter pour les acteurs à des situations de doubles contraintes⁹, de malentendus, ou encore générer des mécanismes de cliques, d'alliances/coalitions et renforcer l'instabilité organisationnelle. Comme l'évoque Suzan Schneider¹⁰, « traiter les gens humainement dans les organisations, c'est leur éviter des doubles contraintes, et les mener à la folie ». Laisser trop de non-dits, manquer de clarifications de règles du jeu, absence de projets clairs ne font que renforcer et exacerber les problèmes interculturels. Le problème, c'est que déjà sans les dimensions interculturelles, les pratiques des ressources humaines dans les organisations aujourd'hui sont porteuses d'injonctions contradictoires. Ajoutons que le modèle de l'entreprise « démontable » ne fait que rendre de plus en plus opaque les zones de responsabilités, les systèmes d'autorité en particulier pour les bas niveaux et les cultures pour lesquelles la lisibilité et la personnification de cette dimension est importante. Certes, la clarté absolue est une utopie et ne correspond pas à toutes les pratiques et attentes des acteurs, peut être que le mot « congruence » serait plus approprié. En effet, la mise en place d'espaces transitionnels pour traiter les problèmes interculturels, peut d'autant mieux se faire si les politiques, pratiques organisationnelles engagements de la direction sont cohérents. Dans une organisation, les problématiques de diversité de logiques, représentations, usages, ne peuvent se travailler pour les faire évoluer que dans des dispositifs cadrés de transitions spécifiques. Peu d'entreprises ont mis en place de tels systèmes, guère plus d'ailleurs dans l'accompagnement de changement dans le sens large organisationnel. L'expérience montre que ces dispositifs peuvent fonctionner. On peut se demander pourquoi ? S'agit-il là d'une tradition dans les représentations de l'organisation et du changement des élites dirigeantes en France décidément peu tournées vers les approches plus réformistes nord européennes. Certes, un tel travail proche du « développement organisationnel » est néanmoins délicat à mener compte tenu des intérêts plus ou moins convergents des organisations, des acteurs, et des consultants, des phénomènes inconscients, de l'imprévisibilité des dynamiques sociales et bien évidemment des questions éthiques se posent. Ou s'agit-il là d'un problème plus global qui dépasse les représentations culturelles nationales des dirigeants ?

Logiques humaines et organisationnelles, logiques économiques : la difficile conciliation

- 14 Pour revenir au plan de la pratique, une quinzaine d'année d'intervention dans les entreprises, donc à de la confrontation au terrain, à des publics très variés durant cette période très rationaliste des années 90, où a prédominé le court terme. Des visions rationalistes et instrumentales permettent de questionner notre propos. Par rapport aux demandes, aux commandes, les dispositifs ne sont trop rarement tenus en terme de diffusion globale dans les organisation et surtout en terme de durée pour avoir un effet et un sens en terme psychosocial. Nombreux sont les projets pilotes de formation où prédominent les effets d'annonces, les démarches de changement participatif interrompues au bout de trois ans ce qui est presque déjà beaucoup par rapport aux normes. On veut bien déconditionner, mais rarement véritablement laisser les acteurs s'emparer de la construction des usages sur un temps suffisamment long pour maintenir une consolidation, une pérennité, ceci malgré tout ce que la presse managériale peut diffuser en idéaux sur le sujet. Il n'y a là rien de très neuf par rapport à tous les constats que l'on a pu établir en matière de psychologie sociale dans les organisations. On pourrait s'interroger sur les causes de ce constat.

Des temporalités désynchronisées aux effets de modes

- 15 Les temps de la bourse et les temps psychosociaux et institutionnels sont aujourd'hui très différenciés et déconnectés. Deux ans, cela représente un temps long pour les décideurs économiques et politiques, et une échelle absolument ridicule pour celui qui observe les institutions et les cultures. Nombreuses organisations préfèrent multiplier les modèles ou démarches parfois contradictoires et ainsi se rapprocher plus de l'effet Mayo, changer quelque chose, que de construire un travail de fond. Certains affirmeront qu'avec l'instabilité stratégique, ce n'est pas possible, et la survie de l'entreprise justifie les moyens. Ce discours d'urgence a déjà été connu, en d'autres temps, pour faire accepter des situations de terreurs. L'hypothèse que nous pourrions élaborer reprend la thèse des effets de modes, fragilité des représentations identitaires des organisations et des élites¹¹, les variations de représentations selon les statuts dans les organisations.

Une utopie de communication aux espaces transitionnels restreints

- 16 Les formes d'autoritarisme directes ont été réduites, les organisations écrasées en termes de niveaux hiérarchiques, remoulées dans des organisations à projet. La communication et la négociation sont supposées devenir prépondérantes, mais les zones de liberté, les espaces transitionnels qui permettent les négociations, les inventions, la créativité, ont été vidés, vampirisés, alors que l'emprise du modèle managérial s'infiltrait de plus en plus dans ce qui autrefois appartenait à l'intimité, l'âme et le corps (plus objet, que sujet d'ailleurs). Le changement participatif sur des dispositifs de long terme est devenu quelque part un leurre dans les modes de production actuelle. La frustration de certains consultants de formation « humanistes », psychosociologues, acteurs de l'intervention dans la décade qui précède a fait l'objet de maints débats. On pense à la fin des années 80 au pamphlet de Michel Villette « l'homme qui croyait au management », à des succès de films grand publics comme « Rien du tout » ou « Ressources Humaines » et qui traduisent

si bien les sophismes du monde du conseil et du management. Les cabinets vendent des prestations qui répondent à des représentations, des attentes, des stratégies de décisionnaires... pour le changement, comme les savonnettes, ou presque. Le conformisme, le stress et la peur de l'exclusion font figure probablement des plus grands moteurs de l'adaptation de ces dernières années. Avec la disparition et le discrédit du communisme, il n'y a plus de contre-modèle depuis plus d'une dizaine d'années. Plus rien n'arrête, peu de résistances collectives au excès du modèle dominant émergent dans les pays occidentaux (où elles prennent un côté folklorique) probablement parce que la problématique de l'adaptation a été complètement intériorisée comme facteur de l'individu, curable en cas de difficulté chez un thérapeute, un coach, une chimiothérapie. N'y a-t-il pas là une dimension idéologique qui fonctionne avec la logique du système ? Cet individu fragilisé, amer, peut aussi rejoindre des communautarismes de forme diverses, et mais ça, c'est une autre histoire...

L'emprise de la rationalité stratégique

- 17 Le divorce entre capital et travail avait été remarqué par Michel Albert dans « Capitalisme contre capitalisme » qui opposait un capitalisme rhénan industriel de cogestion basé sur du long terme impliquant banque/entreprise syndicat à un capitalisme anglo-américain de nature plus financier, spéculatif, cynique et orienté à court terme. On sait aujourd'hui qui marqua le pas. Pour le psychosociologue Eugène Enriquez, les véritables questionnements et expérimentations remises en causes originales dans les entreprises sur un plan psychosocial virent le jour dans les années 1960. Pour d'autres enfin, le divorce aurait eu lieu durant le milieu des années 70, durant lesquelles le compromis Fordiste « ce qui est bon pour l'employé est bon pour l'entreprise » aurait été brisé. Malgré ce contexte stratégique peu favorable, il est surprenant de constater avec le recul la production de leurre, de discours et d'idéologie en rapport avec le management participatif contrairement à ce qu'avait fort justement noté Eugène Enriquez dès les années 1980 dans son article visionnaire¹² « l'individu pris au piège de l'organisation stratégique »... Y avait-il les conditions pour développer un management participatif sur la communication interculturelle ? De nombreuses entreprises ont attendu de leurs salariés une ouverture, une adaptation aux contraintes mais bien peu de choses qui se fassent de manière cadrée, régulée.

La domination des représentations du modèle marchand dans l'interculturel

- 18 La mondialisation et la dimension interculturelle des échanges ont paradoxalement renvoyé davantage à des... modèles nord-américains... comme si la globalisation économique entraînait implicitement l'acculturation à un modèle de type technocratique, de management par objectif, de communication explicite, de maîtrise du temps, de mimétisme, de maîtrise de l'image et du relationnel avec l'autre culture... Un modèle qui serait plus que celui de la société américaine, celui des sociétés marchandes, ce qui a conduit à poser pour Jacques Demorgon¹³ que les conflits interculturels se situent davantage entre des cultures transversales marchandes/locales très anciennes qu'entre cultures locales. Du point de vue de l'enseignant et du formateur, la comparaison entre les modèles américain et français d'organisation et du lien avec les origines historiques a

toujours provoqué du sens ou parfois de la stupeur lorsque l'on évoque le lien avec le protestantisme. Les recherches sur le management interculturel ont été pour beaucoup d'origine ou nord-européennes ou nord-américaines, les textes de références, ont traduit le plus souvent des valeurs de la culture dominante et des sociétés marchandes, telles que temps, pouvoir, risque etc. qui apparaissent dans les catégories les plus efficaces, les plus humaines à travailler. Les traducteurs ou intermédiaires de culture¹⁴ ont implicitement repris l'idéologie dominante « pour réussir convertissez-vous à la même culture que la mienne... ! ». La diffusion de ces thèmes du management reprend un vieux modèle prédicatif très présent dans la société américaine et lié au protestantisme, que par ailleurs Paul Thibaud¹⁵ fait remonter à beaucoup plus loin en Europe dans la tradition pastorale germanique qui a traduit ses textes et ses pratiques dans les langues vernaculaires pour convertir. On pourrait émettre l'hypothèse que les cultures auraient pu sur un plan historique développer des stratégies de mimétisme avec les cultures locales pour les convertir. Ceci pourrait expliquer le paradoxe qui associe à la fois la poussée de l'acculturation au modèle marchand et l'imprégnation du modèle explicatif relativiste interculturel qui lui-même reprend la culture dont il est issu. Toutefois, ce mouvement de la globalisation ne semble pas tuer encore le dynamisme des cultures locales qui continuent de produire de nouvelles représentations, attentes ou usages... ce qui ne peut que nous interroger sur ces dynamiques complexes en particulier la dialectique globalisation et montée des communautarismes.

L'ère du vide identitaire

- 19 Naturellement, on peut s'interroger sur l'incidence de la fragilité des constructions des identités individuelles et institutionnelles dans le rapport aux autres cultures. Les tendances à perdre les repères historiques, aux déstructurations identitaires, au culte de l'immédiat, à la perte de la confiance, aux ruptures de l'altérité ont été soulignées par de nombreux auteurs, cela depuis longtemps et de plus en plus ; naturellement ces phénomènes sont bien présents dans le problème des croisements des cultures. S'agit-il de déculturation liée à la globalisation ? De l'emprise bâtie sur un mode sadique du capitalisme qui ne pourrait que resserrer davantage l'étau sur l'individu ? D'une représentation d'angoisse du vide liée aux transitions entre siècles, à des déstructurations du lien social d'origines diverses ? Le symptôme est présent certes dans les grandes entreprises, mais aussi dans les petites villes isolées, en Occident et en Orient, au Nord comme au Sud. Ce commerce qui aurait pacifié les hommes semble se payer dans les sociétés occidentales par un ligotage dans une série de filets, de dépendance beaucoup plus forte que jamais d'un individu de plus en plus étudié et contrôlé par le système de production et de consommation, dépendance vis-à-vis d'institutions sensées penser pour lui, dépendances de microcosmes divers, avec pour lui une forte pression de conformisation, d'inclusion ou d'exclusion sans que ce soit clairement exprimé. Devenir sujet autonome, penser par soi-même, prendre une position intermédiaire, s'engager authentiquement pour une cause semble difficile, avoir peu de valeur malgré le discours ambiant de liberté. Sigmund Freud avait bien noté dans un de ses derniers ouvrages « Malaise dans la civilisation » combien la violence était constitutive du lien social, et que ce constat, difficile à accepter pour ses membres, est un deuil jamais fini. Les formes, l'intensité de cette violence sont variables selon les cultures et les époques. Ce que nous

avons décrit là au fil de ce texte... s'agit-il d'une forme contemporaine de la violence au profit des formes actuelles de domination ?

Quelques propositions

Clarifier les repères et les représentations identitaires par des processus démocratiques

- 20 Finalités, identités, voilà des problématiques que nous avons rencontrées tant sur les pratiques que sur les concepts. Que peuvent produire des institutions qui ne savent même plus pourquoi elles existent, ni quelles sont leurs valeurs et principes ? Sont-elles condamnées à vampiriser leurs membres ? L'altérité avec autrui est-elle possible sans une identité structurée ? Le rapport individuel au mode de production/consommation, l'Etat-Nation et ses institutions phares, l'institution dans laquelle l'individu travaille et lui-même sont autant d'espaces à redéfinir, re-élaborer en terme d'identité, de finalité, de projet, ce qui ne peut se faire sans des dispositifs s'étalant sur plusieurs années, et ça ne peut être que long ! Difficile d'imaginer un management interculturel, sans que les contours identitaires des cultures soient définis et on peut imaginer toutes les peurs à construire de l'impensé en commun. La question n'est pas tant de produire un savoir, mais de permettre à des groupes d'élaborer leurs représentations et par là de construire petit à petit un positionnement, cela à partir de là où ils en sont.

Différencier, clarifier les concepts opératoires

- 21 Le domaine tel que nous venons de le définir implique des problématiques multidimensionnelles, complexes, sans doute faudra-t-il dans les années à venir positionner plus clairement des champs et des repères éthiques et méthodologiques ? Les contraintes opératoires sont importantes : phénomènes en jeux et demandes des organisations sont souvent difficilement conciliables. Des questions pour l'intervenant se posent : répondre à un marché, une commande, l'application d'une démarche, diffuser des valeurs... il y a sans doute à boire et à manger pour beaucoup, mais comment différencier au sein de ce vaste champ ce qui est : problématiques d'interactions des dimensions comparatives, ce qui se pose dans un registre de l'herméneutique, la compréhension de la stratégie et l'instrumentalisation ? Sans doute faudra-t-il aussi inventer des terminologies différentes pour différencier la dimension pédagogique et herméneutique dans le contexte professionnel, la dimension analyse des processus (représentations et usages), la dimension plus instrumentale et stratégique (communication et organisation).

Des usages utiles et éthiques pour les hommes et les organisations

- 22 Si pour ma part, j'ai encore aujourd'hui à défendre l'action sur des problématiques interculturelles dans des organisations dans un cadre éthique, ce serait davantage pour ouvrir des espaces de liberté en étant ferme sur le dispositif, par exemple créer des groupes de réflexions, d'évaluation de pratiques à orientation interculturelle comme des groupes Balint sur des périodes longues ou des espaces d'élaboration sur l'identité institutionnelle. L'expérience en formation montre un bénéfice individuel pédagogique intéressant d'ouverture à la complexité et à des formes d'apprentissage de travail en

groupe hétérogène sous des formes coopératives, qui peuvent préfigurer d'un travail sur les clarifications des valeurs et projets. Ce type de travail nécessite un dispositif approprié, de la durée, et s'avère allergique à des organisations stratégiques. Dans des dispositifs de formation initiale, je rejoindrais Suzan Schneider¹⁶ lorsqu'elle propose d'« encourager les étudiants/manager à faire le point, questionner leurs représentations sur le monde, les organisations et leurs membres, reconnaître les idéologies et faiseurs de mythes pour ce qu'ils sont : à être cru ou pas. Cela veut dire les aider à comprendre et créer des conditions qui promeuvent leur capacité simultanément d'établir et de négocier des frontières d'une manière qui encourage l'identité et l'autonomie (indépendance) comme la réciprocité (interdépendance). De cette manière, ils peuvent encourager leurs organisations à aller vers un management des ressources humaines sains et non d'aller contre »... tout en reconnaissant que ce n'est pas toujours facile dans les faits à mettre en place actuellement dans les institutions d'enseignement supérieur. L'approche sur les cultures intégrées aux problématiques des groupes et des organisations rejoindra peut être un jour les approches sur la complexité. L'individu pourra y puiser pour élaborer son positionnement par rapport à ces multiples niveaux d'organisations dans lesquels il interagit, des connaissances utiles dans le but qui sait de structurer son identité, construire un projet autonome. Il me semble important que ces contenus soient présentés et abordés dans une démarche herméneutique curiosité sur le monde, les organisations plutôt que dans une logique instrumentale : apprendre un savoir pour maîtriser autrui. Autant dire que dans la pédagogie, l'enjeu éthique se pose. Sans doute faudra-t-il sensibiliser très tôt à ce qui concerne le recadrage de la stratégie, de l'instrumentalisation dans les connaissances auxquelles chacun peut accéder pour devenir sujet humain.

BIBLIOGRAPHIE

- AMADO. G. (Ed.), *The transitionnal approach to change*, Karnac, 2001
- AMADO. G., FAUCHEUX, C, LAURENT. A.. Changement organisationnel et réalités culturelles in *L'individu dans l'organisation*, édition ESKA, pp. 629-662
- AMADO. G.. Cohésion organisationnelle et illusion collective in *Revue Française de Gestion*, n° 69, pp. 37-43
- AZZI ASSAD, E., KLEIN O., *Psychologie sociale et relations intergroupes*, Dunod. 1998.
- DEMORGON. J.. *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Anthropos, 1996
- D'IRIBARNE. P.. *La logique de l'honneur*. Seuil, 1989.
- ENRIQUEZ, E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1997.
- ENRIQUEZ, E.. *L'organisation en analyse*. PUF, 1992.
- ENRIQUEZ, E., *De la horde à l'Etat*, Gallimard, 1983.
- GAUTHEY, F., Maîtriser l'interculturel ? In PERRETI, J.-M. (Ed.) *Tous Drh*, les éditions d'organisations, deuxième version corrigée 2000

- GAUTHEY, F.. Genèse du temps des organisations in *Les temps du management*, numéro spécial de la revue *Management et conjoncture sociale* n° 548. janvier 1998.
- GAUTHEY, F. (Ed.), *Management et Mondialisation*. In Les cahiers de l'ENSPTT N° 9, septembre 1998
- GAUTHEY, F. Le chocs des cultures : au delà de la malédiction de Babel, in *Revue Personnel* n° 360, mai 1995
- GAUTHEY, F. XARDEL, D. (Ed.). *Management interculturel : mythes et réalités*, Economica. 1990
- GAUTHEY, F.. XARDEL, D. (Ed.). *Management interculturel : modes et modèles*, Economica. 1991
- GAUTHEY, F., XARDEL, D. *Management interculturel. Que sais-je ?* PUF, 1989
- GIRARD, R.. *Le bouc émissaire*. Seuil. 1982
- HALL, E., *Le langage silencieux*. Seuil, 1983
- HOFSTEDE, *Cultures conséquences*. Sage. 1979
- MORGAN, K., *Images d'organisations*, ESKA. 2000
- PEYREFITTE, A., *La société de confiance*, Odile Jacob, 1996
- ROUCHY, J.-C., *Le groupe : espace analytique*, ERES, 1998
- ROUCHY, J.-C., La problématique de l'intervention in *Revue Connexions* n° 71, 1998
- ROUCHY, J.-C., (Ed.) *Le changement en question*, In *Connexions* numéro spécial, EPI, 1980
- SIDONY, D., *Les perversions : dialogue sur les folies actuelles*. Point Seuil. 2000
- TODOROV, T.. *Nous et les autres*. Seuil, 1988.

NOTES

1. La revue des revues durant les années 1899 et 1900 fournit une série de textes de Frédéric Passy, du sociologue russe Novicow. Jean Finot, et de bien d'autres auteurs, plutôt marqués par les mouvements de la paix qui sont aujourd'hui tout à fait modernes et...furent prémonitoires sur les événements du xx^e siècle.
2. Jacques-Alain Martinet. *Epistémologie et sciences de gestion*. Economica. 1991.
3. En Europe, le début du siècle et les années trente furent féconds en études de mentalités ou de comparaisons diverses dans le registre de la psychologie des peuples, approches très globales de qualité très disparates qui furent déformées, retournées pour certaines d'entre elles pour alimenter le nationalisme puis le national socialisme. Il fut semble-t-il très difficile à cette époque d'établir des comparaisons sans introduire des évaluations, pourtant certains textes présentent très bien toutes les nuances et les risques d'utilisation de ces études, mais l'histoire les a également oubliées. Pour ces raisons en partie, l'anthropologie et l'anthropologie culturelle furent longtemps disqualifiées en France.
4. Le terme est repris à Ewald Brass qui fut longtemps responsable du bureau des recherches interculturelles à l'Office Franco-Allemand de la Jeunesse.
5. Le changement en question. *Revue Connexions*. Epi. 1980.
6. Geert Hofstede. *Culture's conséquences*. Sage. 1979.
7. Les citations correspondent aux mots utilisés par un directeur des ressources humaines lors d'un pré-entretien pour une proposition d'étude interne
8. Sidony, D. *Les perversions dialogue sur les folies actuelles*. Point Seuil. 2000.

9. Les *doubles contraintes* sont créées en envoyant des injonctions contradictoires : Condamnés si vous faites, condamnés si vous ne faites pas ! Ceci conduit les gens à la folie. (Bateson. 1972) *Step to an ecology of mind*. Ballantine. Les organisations peuvent amener à développer des pathologies graves chez les individus en procédant de la même manière, par exemple : être plus autonome, prise de décision plus centralisée.
 10. Schneider. S. Human and inhuman resource management : sense and nonsense, in *Organizations* volume 6(2). 1999. SAGE.
 11. Gauthey. F., Modes en management : à la recherche du sens, in *Management interculturel Modes et Modèles* dirigé par Franck Gauthey et Dominique Xardel, Economica. 1990.
 12. Enriquez, E., *L'individu pris au piège de l'organisation stratégique*. Connexions, 1983.
 13. Demorgon. J., *Complexité des cultures et mondialisation*. Anthropos, 1996.
 14. Le terme d'intermédiaire de culture est emprunté à l'historien Michel Vovelle
 15. Thibaud, P., Conférence « les langues en Europe ». Institut d'Etudes Européennes, novembre 1993
 16. Schneider. S.. Human and inhuman resource management : sense and nonsense, in *Organizations* volume 6(2). 1999. SAGE.
-

RÉSUMÉS

Si les différenciations et croisements de cultures sont de l'ordre du vivant, leurs retentissements dans les organisations ont fait l'objet de prises en comptes modérées. Le capitalisme boursier a contribué à l'émergence de modèles d'organisations technocratiques voire stratégiques dans lesquels l'agir sur les dynamiques sociales dans les organisations. en apparence conviviales et démocratiques tient de l'ordre du masque. Quid de la relativité des représentations et des usages ? Dans quelle mesure l'« agir ensemble » se construit-il authentiquement à partir de l'existant de chacun ? Le mode d'altérité des sociétés actuelles peut-il se permettre de poser et de traiter de telles questions ? Sous certaines conditions, un travail de clarification des représentations culturelles, partant des acteurs pourrait, de part les questions posées, faciliter les structurations identitaires et de là faciliter les transitions dans les organisations.

This paper raises questions with the concept of intercultural management. Conflicts of representations or uses in organizations due to different cultures may be a problem in organizations However the terms mixts notions from very differents hermeneutics and strategies field. The last decade of capitalism has given few space for democratic change on a long term, and so organizations had turned on strategic or technocratic organizations. These one are based on rather short term instrumentalized and manipulative relations. And this is all the dilemnas with this concept of culture and cross-culture promizing understanding, cooperation and turning to a search about instrumentalization to other These dysfunctions reflect today's issues with identities weakness that this field could help to understand.

INDEX

Mots-clés : épistémologie du management interculturel, représentations des organisations, altérité, représentation du changement organisationnel, espaces transitionnels

AUTEUR

FRANCK GAUTHEY

Franck Gauthey est chercheur-consultant indépendant. Ses axes de travail principaux concernent l'étude des dynamiques dans les projets de coopération internationaux/interdisciplinaires, les représentations du changement organisationnel, la pédagogie particulièrement de l'interculturel, puis de l'innovation, du travail en groupe auprès d'instituts de recherches et de grandes écoles. Durant les années 90, il a participé à différents ouvrages, associations, revues, recherches internationales et projets pilotes dans des entreprises internationales sur les thèmes de l'interculturel.