

VERS UNE VISION DU MANAGEMENT INTERCULTUREL

M. BOSCHE

Professeur au Groupe ESSEC

Chaque situation interculturelle est un processus inscrit dans la contingence d'un espace, d'un temps et d'acteurs particuliers, fortement contextualisé et donc partiellement irréductible à une comparaison de traits culturels structurels généraux. Les représentations sur les différences culturelles ne sont pas totalement utilisables pour réduire l'incertitude dans l'échange et la communication interculturels. Elles sont variables d'un individu à l'autre, selon qu'il observe sa propre culture ou une autre culture. Les traits culturels sont alors compris comme des construits qui reflètent les stéréotypes des individus, c'est-à-dire des acteurs mais aussi des chercheurs. Ainsi, on peut mettre en évidence des traits culturels "objectifs" dans la mesure où on les considère comme des supports stéréotypés de représentations. La pédagogie de l'interculturel peut ainsi être reconsidérée à partir de ces conclusions partielles. Des pédagogies paraissent nécessaires où c'est le statut de la connaissance transmise concernant les traits culturels qui est interrogé avec la question des stéréotypes. Cette interrogation peut prendre place à la source au niveau de la recherche, mais aussi dans l'acte de conseil, de formation ou d'enseignement.

*"Il faut fermer les livres"
Sohrab Sepehri (Iran)*

On peut dépasser les modèles "normatifs" enracinés à des cultures à postulats rationnels-discursifs. C'est du moins l'hypothèse que propose cette communication. Et le chercheur, comme le manager, peut reconnaître qu'il ne sait pas, ou qu'il n'est pas toujours possible d'avoir une réponse à toute question. Cela passe aussi par un état d'esprit, celui que l'on appelle depuis deux mille ans au Tibet "l'esprit d'éveil"

("bodhicitta") et que les chercheurs du département psychologie de Harvard University découvrent (Langer, 1989 ; Frable, 1990) depuis deux ans ("mindfulness"). Enfin on propose quelques pistes pour un renouvellement du regard pédagogique en management interculturel. La pédagogie étant un moyen d'accès au processus d'élaboration des représentations individuelles, l'importance d'une vision pédagogique du management interculturel nous a paru essentielle et ce n'est pas un hasard si la recherche interculturelle converge vers cette préoccupation.

L'INTERCULTUREL S'APPREND-IL ?

"L'attachement est donc la disposition fondamentale de l'esprit dont procèdent toutes les autres manifestations. Cet attachement à la réalité des choses telles qu'elles nous apparaissent est ce qui nous met dans un état de vouloir par rapport à ces choses (...) et de rejeter ce que nous ne voulons pas. De cette volonté de faire quelque chose avec le monde s'élève toute forme de souffrance, parce que nous sommes dans un état d'insatisfaction permanente. Nous voulons changer les choses, obtenir ce que nous n'avons pas, repousser ce que nous ne voulons pas connaître."

Guendune R. in "l'esprit d'éveil", 1990, p. 21.

Les recettes interculturelles, les "does" and "don't" d'un "management interculturel" portent, dans leur expression même, les limites de leur validité. Les chercheurs en management semblent bien convaincus que, même obéissant à la subjectivité des cultures, les comportements peuvent être décrits avec le vocabulaire et les outils de l'intellect rationnel. Or il semble bien qu'au moins de larges fractions de comportements culturels résistent d'une part à l'investigation expérimentale classique et, d'autre part, à la connaissance rationnelle. Dans une étude récente (Bosche, 1991) à l'item "les Coréens résistent bien à l'effet des boissons alcoolisées" des Français ont répondu massivement "pas d'accord" et le Coréen "d'accord". Les taux de non réponse et de "ne sait pas" étant faible. Ainsi, qu'en conclure ? L'item était vague, ambigu, les critères de la résistance à l'effet des boissons alcoolisées n'étant pas définis. Certes, mais on en déduit surtout que les répondants se sont en quelque sorte "opposés sur une image" : celle du Coréen qui a bu quelques verres (de trop ?). Cette image est-elle digne ou non ? Les Français ont voulu montrer l'image d'un étranger (un peu ivre), les répondants coréens celle d'un des leurs impassible en dépit des verres absorbés. C'est par chauvinisme mais aussi sans-doute un attachement au pouvoir de définir ce qui est réel. Et il faut reconnaître à ce point que le pouvoir "entre par la fenêtre" depuis que l'anthropologue des affaires l'a fait "sortir pas la porte". Pouvoir véhiculer une image culturelle de soi ou de l'autre, c'est détenir un pouvoir. Et ce n'est pas un hasard non plus si les manuels de la pratique interculturelle connaissent un succès certain. Ils sont

aussi des outils de pouvoir. N'oublions pas que le champ de la culture n'a jamais été ignoré des régimes étatiques les plus friands de pouvoir absolu, certaines dictatures d'un passé encore trop proche par exemple. Le contrôle culturel est une autre forme du contrôle social. Et cela, nos pratiques de formation à l'interculturel et nos manuels anglo-saxons ne s'en font guère l'écho. Comme si cette dimension pourtant presque évidente et tout à fait fondamentale, en avait été évacuée. Pouvoir interpréter l'autre à travers sa culture, pouvoir véhiculer, manipuler, une image culturelle de l'autre, c'est exercer un pouvoir. Si l'on pouvait faire à ce point des recommandations ce serait les deux suivantes.

La nécessité de clarifier pour le chercheur ses propres présupposés

Il est nécessaire pour le chercheur de clarifier le contexte dans lequel s'inscrit sa recherche et ses propres présupposés. En particulier quels sont les arguments qui fondent vraiment une explication rationaliste des comportements culturels ? En quoi la méthodologie scientifique va-t-elle vraiment avoir prise sur le terrain de recherche ? Et avec quelles hypothèses fondamentales sur la culture et les rapports interculturels ? Ainsi Hofstede a fait cette démarche de clarification. Il a fait l'hypothèse que la culture est un "logiciel mental hiérarchisé", un "programme de conditionnement" (1987). On peut effectivement critiquer cette conception, on laissera ce soin à des épistémologues de l'anthropologie des affaires, dont on peut espérer qu'ils apparaîtront bientôt. Mais on sait au moins, grâce à cette clarification, "d'où Hofstede parle" ; et on comprend d'autant mieux la nature de ses conclusions dans lesquelles il prétend retrouver les mêmes facteurs descriptifs d'une culture nationale (managériale) à l'autre : distance hiérarchique, masculinité, contrôle de l'incertitude, individualisme. Car que ces quatre dimensions soient universelles est une hypothèse qui est loin d'être une évidence.

La nécessité pour l'enseignant et le formateur de faire expliciter par les individus formés leurs présupposés

D'autre part, notre deuxième recommandation sera, pour le formateur ou le consultant, de faire expliciter par les groupes, les personnes formées ou le client de l'intervention de conseil, non seulement leurs attentes, mais également leurs motivations réelles dans la démarche interculturelle entreprise. Il est important de spécifier l'intention de l'apprentissage interculturel par la personne ou le groupe social concerné. Car c'est à partir de son intention initiale, de son rapport à l'apprentissage interculturel même, que se développe le maniement, l'orientation, l'interprétation des informations sur l'autre culture. C'est avant tout la relation à l'autre culture qui est évoquée dans l'apprentissage interculturel. Il n'y a là rien de très novateur, ni de surprenant, car n'est-ce pas aussi une clé bien connue de tout apprentissage, relation avec

un corpus et une pédagogie, tout autant qu'acquisition purement conceptuelle de connaissances ? Mais, bien souvent, on a l'impression que, soucieux d'afficher les stigmates de la science, déesse de la raison, chercheurs et formateurs de l'interculturel ferment pudiquement les yeux sur l'amour et la haine que les individus et les groupes portent peut-être à la culture appréhendée et sur la guerre invisible qu'ils peuvent, ou croient, faire en maniant les armes conceptuelles de la connaissance culturelle. Or l'apprentissage qui va résulter croîtra sur ces bases-là non explicitées, parfois même non évoquées, parfois encore niées par des définitions de la culture comme celle du "logiciel mental hiérarchisé", ou du "programme de conditionnement". Le chercheur et le formateur sont en partie responsables, au-delà des concepts qu'ils formulent, de la manière dont leurs apprentis vont intégrer ces concepts (on appelle cela pédagogie). Et si ces éléments interculturels patiemment appris en séminaire, n'étaient au fond que des stéréotypes de plus ? Et s'ils ne faisaient qu'encourager les mêmes comportements passifs au sens que Langer (1989) donne à ce vocable, d'un comportement conformiste, à ceillères, de la part des individus et des groupes formés ?

C'est le sens des conseils que donnent Stening et Everett (1979, p. 205). Ils ont en effet constaté que dans les formations intraculturelles (locales) de préparation à l'interculturel les risques étaient grands que les représentations portées par les formateurs sur l'autre culture (hétéro-stéréotype) ne soient pas celles des individus de cette culture (auto-stéréotype). Ce serait tout de même dommage, c'est-à-dire un échec de la démarche même, que l'intégration à la pensée des gestionnaires des concepts interculturels résulte au niveau des pratiques en "toujours plus de la même chose", selon le vieil adage français qu'avait repris Gregory Bateson.

RECONNAITRE QU'ON NE SAIT PAS

Par cette formule paradoxale, on ne souhaite pas justifier l'ignorance ou l'insensibilité que le cadre expatrié, les négociateurs ou encore la communauté d'affaires peuvent avoir des situations interculturelles dans lesquelles ils sont immergés. L'idée qui est exprimée ici est plus nuancée. Il s'agit de pouvoir dire en tant que formateur, enseignant ou consultant à un public ou à des lecteurs : "nous ne savons pas". Or la littérature de familiarisation à l'interculturel a des réponses à tout. On n'y a pas encore isolé "la molécule du succès" qu'un formateur au management prétendait avoir découverte (Lemoine, 1986), mais ce n'est pas loin. Ainsi dans leur livre de 609 pages "Managing Cultural Differences", Harris et Moran (1987) consacrent sept pages à la Corée. Les concepts culturels y sont traités en une page et les attitudes en affaires en une demie page. On doit donc nécessairement y retrouver la quintessence de la connais-

sance interculturelle concernant les pratiques d'affaires dans ce pays !

La nécessité de contextualiser l'information interculturelle pour éviter le risque de la caricature

Un exemple peut illustrer notre propos. C'est celui du statut des personnes âgées en Corée. Harris et Moran ont des idées très précises sur cette question : "les personnes âgées dans la société coréenne sont toujours honorées, respectées, "pampered" (dorlotées ?), apaisées(...). Comme des enfants, les personnes âgées doivent recevoir des friandises spéciales lors des repas et leur moindre souhait et désir est pris en compte ("catered") à chaque fois que c'est possible." (p. 411). Ce qui est rassurant, c'est que ce tableau idyllique, bien qu'un tant soit peu infantilisant, des personnes âgées pourrait très bien avoir été écrit par un auteur coréen et s'appliquer aux personnes âgées américaines.

Ce serait tout aussi judicieux et tout aussi indécelable. Car qu'en est-il vraiment des caprices des personnes âgées en Corée et aux Etats-Unis et de ces friandises qu'elles exigent et qu'il faut leur servir au repas ? Dans un sens, le mélange de précision extrême sur le contenu et d'imprécision tout aussi grande sur le contexte fait de ces recommandations aux managers un bêtisier débordant d'humour. Un chercheur a d'ailleurs mis en évidence une semblable tendance des Américains à idéaliser le statut des personnes âgées au Japon cette fois : "les visions américaines des personnes âgées dans les cultures étrangères sont dominées par des images exagérées" (Tobin, 1987, p. 53) "une vision dorée des personnes âgées au Japon est fréquemment encouragée dans les écrits de chercheurs en sciences sociales américains." (Tobin, ibidem, p. 55).

Présentons maintenant un autre point de vue sur la question du statut des personnes âgées en Corée que celui d'un "golden age". On rappelle qu'en Corée, en dépit d'une façade sociale bienveillante et honorable, il existe d'autres codes sociaux qui régissent les rapports entre générations. Ces codes font que les personnes âgées n'ayant plus de fonction productive dans la famille et la société n'ont pas, bien souvent, de sources de revenus. Et, dans un pays où la famille se fractionne rapidement sur le mode de la famille nucléaire à l'occidentale, celle-ci ne peut plus accueillir les personnes âgées dans les appartements trop exigus des villes. Les personnes âgées sont souvent livrées à elles-mêmes, sans retraite, sans pension, avec un viatique donné par les enfants parfois juste suffisant pour se nourrir une fois par jour. Il semble qu'il y ait en Corée un problème de sous-alimentation et de nouvelle pauvreté des personnes âgées (source personnelles, 1990), problème d'autant moins visible qu'effectivement, la façade sociale continue de traiter avec certains égards les personnes âgées. On peut conclure par le commentaire de Tobin sur la signification culturelle aux Etats Unis de l'idéalisa-

tion américaine du statut des personnes âgées au Japon: "Si même au Japon, le pays des robots, de la retraite avancée et de l'ère post-industrielle, les personnes âgées ne sont pas seulement tolérées mais vénérées, appréciées et gâtées ("indulged") comme si c'était en des temps pré-modernes, alors les Américains peuvent croire que le futur n'est pas si sombre pour eux." (1987, p. 57).

Le devoir du chercheur de reconnaître

qu'on ne peut pas connaître en général le particulier

Sans que l'on ait ici la prétention de trancher, suggérons cependant cette recommandation : laissons la possibilité aux auteurs, aux chercheurs, aux formateurs et aux stagiaires la possibilité, mais aussi l'anxiété, de "ne pas savoir". Ne vaut-il pas mieux un blanc dans la connaissance, qu'une caricature inexacte qui complique davantage la situation interculturelle qu'elle ne la simplifie à ceux qui la vivent ?

Et, à ce stade, le fait de ne pas connaître devient aussi contenu pédagogique. On peut aussi former à cela, c'est-à-dire à la difficulté, voire à l'impossibilité, de connaître "en général" une autre culture qui offre tant de situations contradictoires, tant d'images idéologiques d'elles-mêmes, tant de paradoxes qui ne se résolvent pas de l'extérieur.

Ce "droit à ne pas connaître" peut être accompagné d'une sensibilisation à la vigilance, à l'éveil, dans les situations d'incertitudes. Des exercices de travail en groupe, simulations et jeux de rôle spécifiques pourraient être développés pour enseigner ces aspects. On ne travaille plus sur un corpus culturel bien défini, mais sur les aptitudes à l'écoute, à l'éveil, à la vigilance des personnes et des collectivités, qui vivent alors, plus qu'elles ne la reçoivent, une formation. Et on est ainsi déjà sorti du champ à proprement parler de l'interculturel, pour entrer dans celui de l'apprentissage de situations. Et cela nous amène à spécifier une autre recommandation.

L'intersubjectivité

Si l'on tempère, dans ces conclusions, l'importance du savoir conceptuel sur les cultures, c'est pour faire l'éloge de la simplicité. La simplicité est ici comprise comme une attitude qui permet aux cadres d'entreprises de s'ouvrir aux situations interculturelles et au chercheur en anthropologie des affaires de donner à ses hypothèses la clarté comme la pertinence de l'esprit resté *curieux* de comprendre.

Il ne s'agit pas de la simplicité des modèles en sept "S" chers à certains consultants américains (Peters et Waterman, 1981). Ni de la simplicité des grilles en cinq points (Lemoine, 1986) qui sont supposés assurer la réussite au manager. Il ne s'agit pas de fabriquer ou d'apprendre un modèle de plus, fut-il simple, mais de passer derrière le voile que constitue encore le modèle. Car si une discipline de gestion comme la finance (ou la comptabilité) appelle à juste titre la modélisation et le concept, une pratique comme celle de l'interculturel met trop activement en jeu la sub-

jectivité de l'apprenant pour pouvoir la mettre à l'écart. Il faut l'écrire à ce point, l'Interculturel c'est la Subjectivité, ou tout du moins une de ses formes essentielles : l'*intersubjectivité*.

La culture est vivante. Peut-être est-elle même un aspect essentiel de la vie collective puisque c'est la vie des sociétés. Elle ne se réduit pas aisément à des choses derrière les vitrines d'un musée imaginaire. Car, que faire d'une culture de musée lorsqu'on doit inter-agir vraiment avec elle ! La culture est action et surtout relation. Or les grilles et les modèles définissent des *structures*, non des *rappports* d'un sujet avec une situation. Les traits culturels, les check-lists et les "différences culturelles", comme celles en quatre facteurs d'Hofstede (1986), ne disent rien d'essentiel sur le rapport particulier que l'individu va entretenir avec une situation interculturelle.

Ainsi, ce n'est pas de cette simplicité là dont on parle. Car les cartes les plus simples n'en sont pas moins inutiles à celui qui ne sait pas où est le Nord. Et cette simplicité dont il va être question ici, est une aptitude fondamentale qui ne dépend ni des concepts, ni des grilles de lecture. Elle est ce qui *engage* dans l'action, dans cette situation interculturelle étrange, et ce qui permet aussi à l'individu de trouver une juste *distance* par rapport à l'action. Ainsi la simplicité apparaît essentiellement comme une qualité pratique et se traduit dans l'attitude. Le sens pratique fondamental tend à se voiler et à disparaître derrière les concepts, lorsque la simplicité ne vient pas réduire la dispersion qu'ils induisent. La force du chemin de la recherche n'est-elle pas cette simplicité, qu'il faut gagner, coûte que coûte, sur le chaos de la complexité interculturelle et sur l'illusion mouvante de ses apparences ?

La simplicité

Heidegger nous avait prévenu, il y déjà près d'un demi-siècle (Heidegger, 1948), de cet impératif de cultiver ce "simple" là. Et c'était un chercheur qui avait, par la philosophie, approfondi le sens de la recherche et celui de l'altérité culturelle. Il avait aussi choisi, tout comme la présente et plus modeste recherche expérimentale, des thèmes d'études dans l'Orient asiatique :

"Le simple garde le secret de toute permanence et de toute grandeur. C'est à l'improviste qu'il entre chez les hommes, mais il lui faut cependant longtemps pour croître. (...) Mais l'exhortation du chemin n'est parlante qu'autant que les hommes, nés dans l'air qui l'entoure, ont gardé le pouvoir de l'entendre. Ils restent au service de leur origine au lieu de s'asservir au règne de l'artifice. (...) Le péril menace que les hommes d'aujourd'hui ne demeurent sourds à ce qu'il dit. Seul parvient encore jusqu'à eux le vacarme des machines, qu'ils tiennent presque pour la voix de Dieu. Ainsi l'homme se disperse et n'a plus de chemin. A qui se disperse le simple paraît monotone. La monotonie rebute. Les blasés ne voient plus partout que redondance simpliste. Le simple s'est enfui. Sa

force silencieuse est épuisée." (Heidegger, 1948, p. 13)¹.

Où faire moins c'est parfois faire mieux

Enseigner l'interculturel à des étudiants dispersés, blasés et à des managers éparpillés dans leur quotidien pourrait bien avoir ainsi l'efficacité de l'emplâtre sur une jambe de bois réputée difficile à sensibiliser. Et il faut alors d'abord enseigner l'urgence du simple, la rappeler aux consciences, pour sensibiliser à l'interculturel. Heidegger le regrettait déjà : "il diminue vite le nombre de ceux qui connaissent encore le simple comme une propriété qu'ils ont su acquérir" (Ibidem, p.12). Les ouvrages académiques sur l'interculturel ont tendance à être toujours plus outillés, toujours plus débordants de tableaux, de méthodes, de modèles hétéroclites. Les cours d'enseignement et les séminaires de formation tendent à stimuler toujours davantage les participants par des simulations intensives en groupe et à absorber massivement leur énergie dans l'assimilation rapide d'un grand nombre de connaissances. Cela favorise la dispersion en mettant l'accent sur un travail qui pourrait bien ne pas être indispensable. Car, ce n'est pas parce que l'on a beaucoup *peiné* dans un cours ou en lisant un livre que l'on est devenu plus *capable* dans une situation. Et si l'on néglige le vrai sourire et que l'attention est dispersée par toutes les inquiétudes que les concepts viennent à la fois rassurer et induire, comment fera-t-on face à l'autre, tout à l'heure ou demain, quand ce sera le moment d'être en situation interculturelle ? Ne faut-il pas un peu plus de sérénité, de calme intérieur et de sourire pour comprendre ce que l'autre laisse comprendre ? Il est nécessaire de porter une attention plus aiguë aux *effets pédagogiques* des programmes d'enseignement et de formation, des livres et des cours interculturels afin qu'ils laissent se développer chez ceux qui en sont à l'apprentissage, la simplicité qui "préserve de la monstruosité du travail pour le travail qui, tout à son affairement, n'ajoute que le vide au vide." (Heidegger, 1948, p. 13). Car, à vouloir trop les sensibiliser à l'interculturel par une quantité de connaissances, on pourrait bien finir par disperser un peu plus les consciences et les rendre plus *passives* encore. Une clé pour certains chercheurs est la qualité d'ouverture et d'éveil individuel. C'est ce point qui est discuté dans le paragraphe suivant.

DE L'ESPRIT PASSIF A L'ESPRIT EN EVEIL

"L'attitude infantile des êtres rejette toute considération pour les autres et se préoccupe uniquement de soi-même : l'individu cherche à s'appropriier toutes les victoires et tous les gains en rejetant sur les autres toutes les pertes et toutes les défaites et, dans cette volonté de construire au détriment des autres, il crée les conditions de sa propre souffrance."

Guendune R., "L'esprit d'éveil", 1990, p. 14.

Les travaux de Suzan Langer (1989)² donnent un éclairage intéressant, quoiqu'indirect, à la question des aptitudes à épanouir chez les apprenants de l'interculturel.

"Mindful" ou "mindless" ?

Selon Langer, l'attitude de vigilance, d'ouverture, la capacité à percevoir la trame de l'environnement, sont caractéristiques chez l'individu d'un *esprit en éveil* ('mindful', ou 'mindfulness'). "L'esprit en éveil est caractérisé par une attention précise ('close attention') et par un traitement cognitif actif de tous les différents éléments dans un environnement" (Langer, 1989). A l'inverse l'absence relative de ces qualités de relation à l'environnement sont caractéristiques d'un esprit passif ('mindless' ou 'mindlessness'). "L'esprit passif peut exister lorsqu'une expérience répétée avec la même séquence d'événements diminue le besoin pour une attention consciente" (ibidem). On note ici le problème de traduction que pose le concept anglo-saxon de "mind"³. En quoi les travaux de Langer sur la notion de "mindfulness" (Chanowitz & Langer, 1980 ; Langer 1978, 1989) sont ici indispensables dans ce travail exploratoire sur les méthodes de l'interculturel ? C'est Hall (1979), anthropologue de l'interculturel, qui donne ici une raison suffisante : "la culture est de la nature de l'esprit" ("... nature of the mind"). C'est qu'il y aurait une relation directe entre cette culture et cette conscience individuelle qui l'appréhende : "mind", la capacité à percevoir, à élaborer des représentations, à réagir, etc. Et les qualités d'un observateur attentif de la culture seraient alors dans l'activation de la conscience individuelle. D'où l'intérêt d'épanouir les qualités d'éveil ('mindfulness') de l'apprenant⁴. Ainsi les aptitudes à l'interculturel, si tenté que l'on puisse forger ce concept qui n'est pas exempt de stéréotypes, ne seraient pas forcément spécifiques à la culture, mais plutôt spécifiques à l'individu. C'est-à-dire qu'il ne serait pas aussi important de former l'individu à telle ou telle culture que d'épanouir en lui les qualités d'éveil. L'avantage de cette vision est que l'on pourrait préparer l'individu à l'ensemble des situations interculturelles, non à une seule culture, ou à un seul type d'interaction avec une autre culture. L'avantage corollaire est que c'est un travail de base, sur le terrain même de l'individu et qui peut préparer à d'autres apprentissages plus spécifiques.

Ainsi, on peut à ce point citer, d'une part, l'avis de Haywood (1987) sur les modes de relations avec des partenaires d'affaires d'autres cultures : "le premier secret est d'identifier et d'exploiter les similarités de base et d'éviter l'obsession des différences. En d'autres mots, une pensée positive et constructive" (Haywood, 1987). D'autre part on ne peut qu'encourager à la prudence par rapport à des initiatives d'apprentissage programmé (inspirées de techniques comportementalistes avec questionnaires test ou système expert par exemple) dans ce domaine où les interactions sont insérées dans des contextes interculturels

riches et où les situations sont créatives, renouvelées, donc uniques et irréductibles à des réponses standard d'un inventaire. Enfin on ne peut que rappeler que le psychisme est probablement un système très sensible qui réagit non seulement avec la logique de l'intellect mais aussi selon l'ensemble des niveaux émotionnels et volitifs. Les justes *équilibres* semblent là peut-être aussi plus utiles qu'une *performance* dans l'absolue, séduisante selon la stricte logique, mais démentie par les situations, souvent *subtiles*, de l'interculturel.

VERS DE NOUVEAUX REGARDS PEDAGOGIQUES

Le stéréotype peut constituer un outil pédagogique en management interculturel. On verra enfin que la limite la plus contraignante aujourd'hui au développement de nouveaux outils est le manque de recherche en management interculturel.

Le stéréotype : point focal d'une nouvelle pédagogie de l'interculturel

"Les stéréotypes offrent une opportunité de connecter la théorie et la pratique dans l'enseignement portant sur l'idéologie. Nous pouvons les utiliser pour montrer aux étudiants d'une manière vivante ('dramatic') les différentes formes de racisme, sexisme, (préjugés) qui circulent dans notre culture" (Seiter, 1986, p. 11). Ce point de vue concerne l'enseignement des techniques de communication télévisuelle et cinématographique aux étudiants américains. Mais on pourrait élargir cette application aux publics de l'interculturel, étudiants, gestionnaires, négociateurs.

Une méthode intéressante aussi le chercheur

Cette clarification est encore plus indispensable au chercheur. Dans le domaine des recherches sur l'audio-visuel Seiter en est déjà convaincue : "Les mêmes structures s'appliquent à ceux qui mènent des recherches sur les stéréotypes. Le terme stéréotype a une petite valeur explicative et encore moins de fondation théorique ; mais en même temps son utilisation suggère beaucoup de postulats simplistes(...). Les designs de recherche doivent rendre explicites leur orientation par rapport aux théories de l'idéologie, doivent rendre compte du changement des stéréotypes, doivent être conscientes des contextes..." (Ibidem, p. 12). Dans le domaine des pédagogies de l'interculturel, on peut suggérer aux chercheurs de constituer des équipes de recherches pluri-culturelles comportant des ressortissants des nations étudiées. Et éviter par exemple une voie de la facilité, par exemple, le syndrome du chercheur menant depuis son campus universitaire et par voie postale, une étude comparative sur plusieurs cultures qui lui sont peut-être encore étrangères. Par cette méthode, le chercheur n'a aucun feedback de ses terrains sur la méthode elle-même et les pré-supposés qui la construisent. Ses résultats seront donc tissés du fil même de ses propres stéréotypes.

Le manque de recherche en management interculturel

"J'ai vu une cruche de terre débordante de questions.
J'ai vu un mulet qui avait pour fardeau de vaines
dissertations,
Un chameau qui portait sur son dos une hotte de
préceptes vides,
Un mystique qui traînait dans sa besace le nom de Dieu
absent."
Sohrab Sepehri

Il reste à inscrire dans la pratique des programmes pilotes de formation interculturelle qui mettront en œuvre des éléments validés par la recherche. La pratique pouvant apporter des correctifs indispensables à ces propositions. Mais il semble en tout état de cause qu'on ne dispose pas encore de tous les résultats de recherche fondamentale qui seraient nécessaires. Le fleurissement hâtif de programmes de management interculturel est là pour nous rappeler à la prudence et au besoin de plus de recherche fondamentale. La plupart de ces programmes de formation se basent sur une étude principale et déjà ancienne, celle du projet Hermès de Hofstede, qui décrit des "différences culturelles dans le management"⁵. Or, on met en évidence le caractère stéréotypé et idéologique des différences culturelles et la nécessité de les interroger. Cette interrogation est aujourd'hui trop absente encore des programmes. Cette pauvreté signe l'insuffisance théorique des programmes de formation actuels. Il semble que le besoin de formation se soit révélé plus rapidement que le développement de la recherche. La *psychologie sociale cognitive interculturelle* existe cependant⁶ et les chercheurs en management, comme les formateurs, feront bien d'utiliser ses ressources en terme d'études et de publications pour enrichir la qualité de leurs productions. Il semble que les auteurs et praticiens du management interculturel n'en aient pas encore pris conscience. Ce sera sans doute un des chantiers des prochaines années dans ce domaine, ou un grand besoin de travail théorique et méthodologique existe par rapport aux besoins en terme de formation, de conseil et d'intervention.

La pédagogie de l'interculturel peut ainsi être considérée à partir de conclusions partielles. Il paraît en effet en partie insuffisant, voire illusoire, de "former à l'interculturel" des cadres ou des entrepreneurs en leur faisant mémoriser des listes de traits culturels supposés spécifiques de la culture où ils se préparent à travailler et des grilles comparatives inter-cultures. D'une part, parce que ce travail de formation se fait au niveau mental-intellectuel et non à celui des situations telles qu'elles sont expérimentées, d'autre part, parce que ces démarches, n'interrogeant pas le statut de la connaissance transmise (les traits culturels supposés), n'éveillent pas non plus les personnes et les groupes formés à la signification particulière que ces derniers confèrent à cette connaissance

(l'interprétation chauviniste ou dévalorisante des traits culturels, ou la tendance à la certitude, par exemple). D'autre part ces différences supposées sont des supports de représentations que les individus utilisent, non sans cohérence, comme support de projection de leurs visions réductrices d'autres cultures et ce, semble-t-il, quelque soit la sophistication des traits culturels présentés..

Dans la mesure où l'on ne souhaite pas réifier la culture en une chose, les "différences culturelles" apparaissent plus floues et difficiles à cerner qu'il n'est généralement admis. Dans la mesure où les représentations sur une culture sont des construits, susceptibles de recevoir différentes manipulations ethnocentriques de la part des acteurs, voire rationalistes de la part de l'anthropologue, leur caractère opératoire dans les situations interculturelles paraît plus limité qu'il n'est souvent reconnu.

D'autres approches pédagogiques paraissent nécessaires où c'est le statut de la connaissance transmise concernant les traits culturels qui est interrogé avec la question des stéréotypes. Cette interrogation peut prendre place à la source au niveau de la recherche, mais aussi dans l'acte de conseil, de formation ou d'enseignement. Cette interrogation consiste à relativiser l'utilité opératoire des différences culturelles en reconnaissant le caractère subjectif des "traits culturels". En effet, les traits culturels existent en tant qu'ils sont identifiés par un observateur. Ce dernier est lui-même un sujet avec un certain point de vue culturel. C'est aussi par sa propre culture que ce sujet observant fait apparaître les traits culturels en fond et forme, sujet et objet, figure et contour, texte et contexte. C'est à ce titre que tout observateur de la culture est ainsi, comme on l'a écrit plus haut, créateur ou plutôt co-créateur de la culture qu'il observe, à laquelle il participe ou sur laquelle il mène une recherche anthropologique.

L'intention de l'observateur, de l'acteur, du chercheur n'est donc pas neutre dans le processus d'objectivation interculturelle. Ce processus peut être l'objet des manipulations idéologiques que les concepts et les représentations permettent à cet observateur, cet acteur, ce chercheur. Il devient alors difficile de mettre en évidence des "traits culturels" fiables, au sens scientifique du terme, c'est-à-dire permettant des déductions et des élaborations conceptuelles ultérieures valides.

On peut ainsi être amené à conseiller de relativiser l'importance de "différences culturelles" "objectives" pour une gestion interculturelle des ressources humaines et un management vraiment interculturel en interrogeant leur nature de construit social et de stéréotype. La distinction de plusieurs niveaux d'actualisation des pratiques peut à cet égard permettre d'éviter des confusions. La présente recherche en a proposé quatre. C'est sans doute dans cette interrogation-même que réside le contenu de tout management interculturel fondé sur une anthropologie véritablement scientifique.

En revanche cette approche n'est pas un constat d'échec d'une démarche interculturelle appliquée (ici au monde des affaires, des organisations, de la gestion des entreprises). Cette démarche peut s'élaborer en prenant acte de la non-neutralité de l'acteur, de l'observateur, du chercheur dans le processus de mise en évidence de la culture de l'autre. Et cela est d'autant plus crucial en sciences de gestion. Le management n'est-il pas une science de l'action ? A cet égard, la notion de stéréotype devient très utile. On conseille de recourir à cette notion car elle présente l'intérêt de faire apparaître le rapport entre un trait culturel et le point de vue de celui qui l'exprime au lieu d'occulter ce rapport, comme c'est trop souvent le cas avec les "différences culturelles".

D'autre part, la notion de stéréotype a l'avantage de ne pas élever les "différences culturelles" au rang de réalités objectives, évitant ainsi de constituer dans cette réification la concrétisation de barrières culturelles qui n'existaient pas auparavant. Car, à force de parler de différences, à force de les lister, on finit par exagérer ce qui n'était que nuance et à établir pour de bon des obstacles culturels désormais difficilement franchissables. Et, à force d'opposer les concepts dans des check-lists, à force de mettre en garde par rapport à ces différences, de faire croire que tout est terriblement difficile, embarrassant et dangereux dans les rapports interculturels, on pourrait finir par opposer les peuples auxquels on aura appris à se projeter, voire à se reconnaître, dans des catégories toutes faites, toutes prêtes.

BOITE A OUTIL ET DANSE DES MASQUES

*"Je viens d'Orient, vous êtes Occidentaux.
A première vue nous sommes différents.
(Mais) plus je vais souligner nos différences,
plus la distance va s'accroître entre nous."
Dalai Lama (Tibet), Discours lors de la remise
du Prix Nobel de la Paix 1989.*

Le stéréotype est utile aussi en cela qu'il nous amène à être moins ambitieux dans les efforts entrepris pour objectiver les autres cultures, en soulignant, par son dérisoire même, la vanité d'une telle tentative. Car le stéréotype le suggère : la culture est moins de l'ordre du concept que de l'expérience, moins de l'ordre de la chose-en-soi que de l'ordre du processus, moins de l'ordre de l'objectivité que de l'ordre de l'intersubjectivité, moins de l'ordre de l'intangible que de l'ordre du mutable, du volatil. On a l'impression que, lorsqu'on veut analyser la culture en traits, plus on affine cette analyse et plus ces traits même perdent de leur relief, plus ils deviennent évanescents et nous échappent comme l'eau d'un récipient d'osier. Car, ne nous y trompons pas, la culture est de l'ordre du subtil et elle appelle des méthodologies appropriées. Le postulat scientifique, non explicite, que l'on peut appréhender la culture avec le concept, la représentation, pourrait bien être une illusion. Les praticiens de l'in-

terculturel le redécouvrent quotidiennement, les concepts n'épuisent pas le phénomène culturel, qui semble s'enraciner à d'autres profondeurs, à d'autres niveaux. Et, par exemple, les travaux de Jung concernant les archétypes et leur fonction symbolique, pourraient être une utile métaphore pour les analyses et les pratiques interculturelles, moyennant une remise en perspective appropriée.

Car le sentiment (le niveau affectif), la volonté (le niveau de l'action) sont sans doute des niveaux de manifestation de l'interculturel tout aussi intéressants que le niveau des concepts. A quand des approches qui réintègrent les qualités affectives et intentionnelles de la culture ? Car il se pourrait aussi que les concepts eux-mêmes se taisent déjà lorsqu'on entre de plain-pied dans l'évidence culturelle. Mais la recherche ne se tisse pas de silence, il faut bien des mots. La culture semble, elle, peu se soucier de cet impératif et de ce primat conceptuels qui sont le propre des cultures de la modernité post-industrielle élaborée à l'Occident. Ce que nous disons là est que le choix du concept, de la *rationalité discursive*, pour aborder l'altérité culturelle (l'islam, le vaudou, le shintoïsme, le Zen, la pauvreté au Sahel, le développement dans le Pacific Rim...) n'a rien de neutre mais porte en soi ses propres présupposés sur la nature de ce qu'on l'on va reconnaître, et sur ce qui va s'occulter. Il se pourrait que nos tournevis conceptuels tournent dans le vide, car nos sujets d'investigation sont en paille tressée, en tissu, en papier de riz translucide. Nos clefs à molette ne trouvent rien entre leurs mors ? Et pourtant il n'y a pas que du rien. La porte est fermée ? Il se pourrait que notre passe-partout de cambrioleur fasse des dégâts dans la légère cloison tendue de papier qu'il suffisait pourtant de faire coulisser. Car nulle serrure ne la gardait close, sinon notre ignorance. Les cultures sont peut-être fragiles. On a postulé qu'elles étaient des Meccano, elles sont peut-être des jeux de poupée, des jeux de masque, théâtre sans rideau. Laissons donc pour un temps notre boîte à outils chromés, si brillante, elle n'est pas forcément utile en toute circonstances, mais prenons part plutôt, tranquillement et sans nous presser, à ces mystères. Car notre impatience à connaître l'altérité pour la contrôler gâche peut-être notre expérience même du monde.

Dans ce domaine, plus encore que dans d'autres domaines des sciences de gestion, un effort important de recherche fondamentale est nécessaire, avant de songer à la mise en œuvre d'applications qui ne soient ni hâtives, ni prématurées. On espère avoir suggéré que, sur ce jeune chantier planétaire, toutes les approches ne sont pas indifférentes. On suggère aux chercheurs en gestion et aux managers de réfléchir soigneusement avant de proposer des applications, car c'est un peu du visage de la planète humaine qui se dévoile aujourd'hui. Il ne manque ni de cicatrices, ni de beauté selon le regard que l'on porte sur elle. Et si nous pouvons encore nier être co-créateur des visions du monde, nous sommes cependant seul responsables de notre regard.

NOTES

- 1 L'ouvrage n'est plus disponible en français ayant été édité à seulement 900 exemplaires. Heidegger Martin "Le Chemin de Campagne", Michel Chandeigne Editeur, mars 1985.
- 2 Suzan Langer est professeur et responsable du Département de Psychologie à Harvard University. Son ouvrage "L'esprit en Eveil" traduit en français (1990) propose une synthèse intéressante des expériences récentes des laboratoires de recherche en psychologie du comportement d'Harvard. On peut considérer que son équipe renouvelle la vision de la psychologie sociale et nous parlerons ainsi de "la nouvelle école d'Harvard" à cet égard.
- 3 Les traducteurs de Bateson au Seuil avaient opté pour le rendu suivant du titre "Mind and Nature" : "la Nature et la Pensée". Mais, dans le cas des travaux de Langer, il n'est pas possible de traduire "mind" par "pensée" et les traducteurs ont préféré encore l'approximatif "esprit".
- 4 C'est aussi l'opinion de Anthony Murdoch, secrétaire général de l'International Public Relations Association qui recommande d'éviter la facilité du recours aux stéréotypes pour comprendre les autres cultures et de développer à cet effet une véritable conscience culturelle ("cultural awareness") (in Haywood, 1987).
- 5 Les autres études auxquelles il est souvent fait référence sont celles de Edward T.Hall.
- 6 Elle est souvent de langue anglaise. Le Canada et l'Australie semblent des nations où les chercheurs sont actifs à cet égard. Une revue comme "*the Journal of Cross-cultural Psychology*" est aujourd'hui sans doute le média aux critères les plus exigeants".

BIBLIOGRAPHIE

- BOSCHE Marc, "La problématique du management inter-culturel, une étude exploratoire avec la Corée du Sud pour terrain.", Thèse de doctorat en Sciences des Organisations (nouveau régime) Paris IX Dauphine, 1991, 613 p.
- LANGER Ellen, "Mindfulness", Reading, Ma, Addison Wesley, 1989.
- LANGER Ellen, CHANOWITZ B., "A new perspective for the study of disability", in H. Yuker (Ed.) "Attitudes toward persons with disability", New York, Greenwood Press, 1987.
- STENING Bruce W., EVERETT J.E., "Direct and stereotype cultural differences", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 10, N° 2, June 1979, pp. 203-220.
- STENING Bruce W., EVERETT J.E., "Intercultural interpersonal perceptions : a study of jananese and australian managers", *Japanese Psychological Research*, 1980, Vol. 22, N° 1, 42-47
- STENING Bruce W., EVERETT J.E., and LONGTON Peter A. "Mutual perception of managerial performance and style in multinational subsidiaries", *Journal of Occupational Psychology*, 1981, 54, pp. 255-263