

# Carrières année zéro : le choc des images

## Une étude interculturelle des images des diplômés en gestion en France et en Inde

*Alain Bernard*

Professeur  
ESSEC

---

### RESUME

*L'insertion des jeunes cadres dans l'entreprise ne va de soi ni pour les jeunes cadres ni pour les entreprises qui les recrutent. Cette phase du démarrage de la carrière est une période riche en confrontations (ajustement des attentes, communication des représentations de la situation de travail, découverte des liens ressources/opportunités, etc...)*

*L'objet de cette communication est de rappeler les résultats d'un programme d'études mené auprès d'une population de jeunes diplômés d'une école de gestion française et d'une école de gestion indienne.*

*Une attention particulière est apportée à la discussion d'un schéma théorique destiné à rendre compte de la structure des anticipations de la vie professionnelle chez les jeunes cadres.*

*Les jeunes cadres se construisent en effet un système cohérent d'images à propos de la vie de travail, de la société et d'eux-mêmes, sur la base desquelles ils mobilisent leurs ressources et se projettent dans un avenir qu'ils construisent à leurs mesures.*

"Le bruit de la mer que nous entendons se compose d'une infinité de murmures que nous n'entendons pas ; chez Debussy, les innombrables petites gouttes d'où naissent ces innombrables murmures sont converties en musique."

JANKELEVITCH (1978) - *Quelque part dans l'inachevé*, Gallimard

"L'écoute de ces résonances n'est commandée par aucune notion de contiguïté ou de causalité : chambre où l'écho parfois précède la voix".

SARDUY, S. (1975), *Barroco, Seuil*

L'objet de notre recherche est de donner du sens au système des représentations que de jeunes Français et de jeunes Indiens, terminant leur formation au management et prêts à entrer dans la vie professionnelle, peuvent communiquer dans une situation sociale (exercice d'autodiagnostic) où ils sont invités à exprimer des opinions et des points de vue sur eux-mêmes, les entreprises et la société. Cette saisie du sens passe par l'interprétation des données recueillies, en référence à un schéma général que nous appelons le schéma de la résonance organique.

La recherche interculturelle ici présentée fait partie d'un programme de recherches engagé depuis une quinzaine d'années. Des résultats partiels reflétant des éléments particuliers de cette réflexion générale et diverses formes de conceptualisation du champ des représentations analysées ont été publiées dans les documents suivants (LAVOEGIE et BERNARD (1978), BERNARD (1992), BERNARD, (1993) (sous presse).

L'ambition de la communication présentée ici est d'approfondir la connaissance du schéma de la résonance organique dont nous pensons qu'il est, dans l'état de notre réflexion aujourd'hui, le schéma le plus pertinent pour rendre compte des logiques de représentation des futurs jeunes cadres, de leur devenir, en train de s'élancer vers les lieux de vie adulte et professionnelle auxquels ils se destinent.

Cette réalité complexe ne peut être correctement appréhendée par les schémas rationalistes de la gestion des ressources humaines. Les théories classiques de la motivation (qu'elles soient nominalistes ou réalistes) ont fait leur temps, ne nous fournissant qu'une pauvre représentation des raisons des conduites humaines.

Notre planche de salut, aujourd'hui, c'est le retour à la méditation et à la rumination des idées philosophiques. Les grands auteurs, les sages et les intellectuels d'aujourd'hui et d'hier restent une source d'inspiration et devraient devenir notre pain quotidien. Pour ma part, je ne me lasse pas de parcourir Leibniz, Deleuze, Bourdieu ou Cassirer d'où j'extrait un bon combustible pour la réflexion. Je vous engage à en faire autant.

### **Le schéma de la résonance organique**

La notion de résonance organique renvoie au processus interne à la personne produisant la prise de conscience. La mise en éveil par laquelle se manifeste cette prise de conscience repose sur l'entrée en résonance des multiples perceptions (les "petites perceptions" inconscientes dont

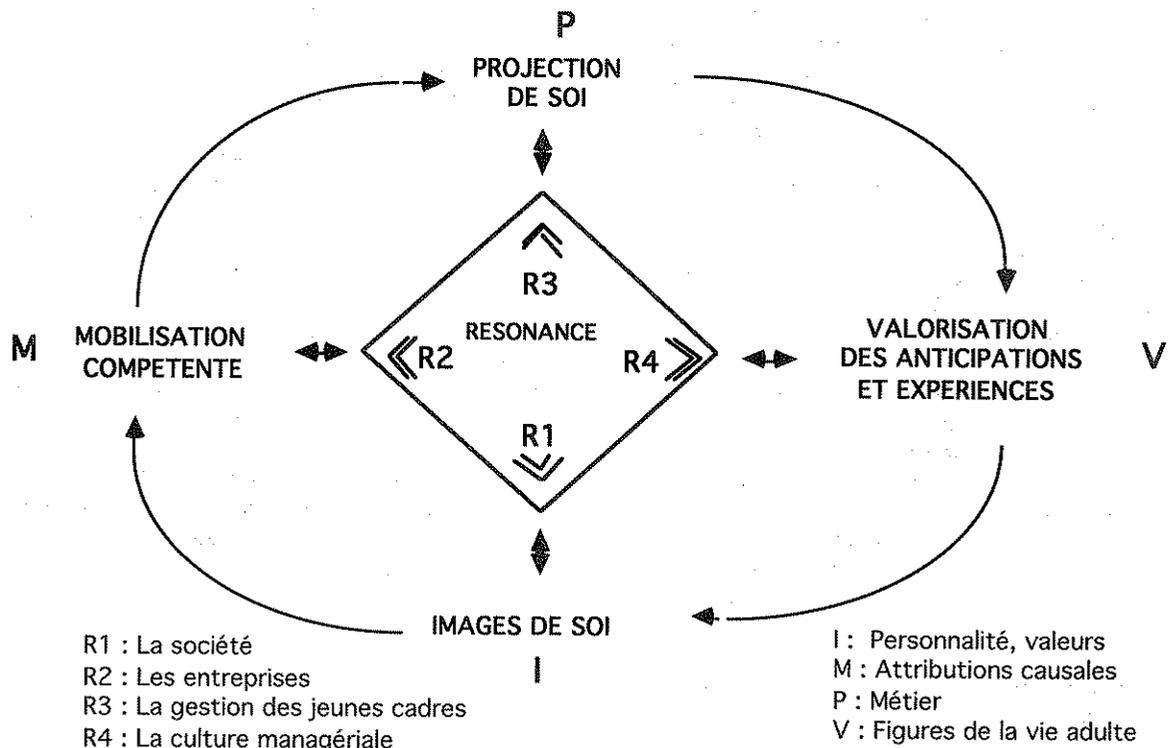
parle Leibniz) qui, à un niveau suffisant d'excitation, se combinent et, jouant de leurs qualités différentielles, créent une puissance d'expression représentative d'un certain état du monde intérieur et d'un certain état du monde extérieur accordés à l'ensemble des possibilités de détermination propres à l'individu. C'est dans la mesure où il vibre en harmonie avec toutes ces perceptions élémentaires que l'individu pourra se représenter à autrui, s'exprimer et tenir un discours capitalisant dans cet instant présent tout le passé et le futur dont il est porteur. Cassirer (1972) note effectivement que le moi ne se connaît que sous la forme triple de la conscience du temps (passé, présent et futur). Ici et maintenant, dans cet acte éminemment social qu'est l'expression de soi, le moi est rempli du passé et saturé du futur. C'est l'individu tout entier qui se livre au regard de l'autre et joue sa partition personnelle dans le grand concert universel.

Le monde extérieur, pour la partie du moins que nos sens peuvent appréhender et notre intelligence assimiler, constitue ainsi une vaste caisse de résonance. Des bruits courent, des paroles sont entendues, des écrits parcourus et des événements vécus comme autant de stimulations excitant notre puissance de représentation. Certaines de ces excitations, dépassant le seuil de reconnaissance, suscitent un désir d'expression qui s'actualise selon des formes et des contenus socialement acceptables. L'expression devient alors un passage obligé des processus de connaissance de soi et de développement personnel. Les figures du dialogue sont multiples : l'échange amical d'informations, l'opération de défroissement et de dépassement de soi dans l'acte de création et la prise de risque, l'engagement dans la large variété des jeux d'offre et de demande qui organisent les interactions de la vie sociale. Au terme de l'exercice, nous sommes devenus autres, ayant reconstruit, ce faisant, la réalité qui nous enveloppe. L'intuition de ce processus de résonance organique confirme l'existence assumée d'un monde des possibles sur lequel nous fondons nos élans mobilisateurs, élans que nous qualifions de compétents lorsqu'ils se frayent un chemin droit dans le réel et se concluent efficacement.

Ainsi comptons-nous examiner comment de jeunes Français et Indiens qui sont en train de terminer leurs études universitaires et s'apprentent à démarrer une vie professionnelle de "manager", construisent un ensemble de représentations d'eux-mêmes (leur personnalité, leurs valeurs, leurs façons de raisonner), imaginent des modes de mobilisation compétente de leurs ressources personnelles et se projettent dans des métiers et des univers professionnels tout en se référant à des impressions fortes (anticipations d'événements ou d'équilibres) qui constituent, pour eux, les composantes du référentiel de la vie adulte à venir. Ce sont autant de "mélodies" que ces jeunes Français et Indiens font retentir lorsqu'ils s'expriment dans les différents registres qui viennent d'être cités. Ces mélodies coexistent dans un ensemble dont il faut chercher à expliquer la cohérence.

Au delà des mélodies, c'est l'harmonie du système des représentations qu'il importe de révéler, une harmonie ni préétablie ni parfaite qui laisse apparaître des accords dissonants.

Le schéma ci-après précise les points d'analyse du schéma de la résonance organique appliqué aux représentations des futurs managers.



Consonantes ou dissonantes, les représentations évoquées entrent en résonance. Pour reprendre les notions et les images évoquées plus haut, les mélodies individuelles (séquence et contenu de discours signifiés) entrent dans un concert dont la ligne centrale, la référence, le signe de reconnaissance est la vibration produite par les mouvements (motions, motivations, émotions) propres à l'être. Il n'existe pas de corps, d'objet, de principe immobile, tout est toujours en mouvement et l'être lui-même est mouvement. La compréhension des discours, exposés nécessairement selon des règles de linéarité, succession et enchaînement, requiert une saisie plus globale, une approche in situ et de l'intérieur des systèmes de représentation dans leur expression thématique.

Ce n'est donc qu'aux fins d'éclairer ce qui est complexe et intriqué que nous consentons à un exposé linéaire divisant le complexe en éléments simples. Il ne faudrait pas en tirer de conclusions hâtives ni en déduire des règles pratiques pour l'action.

Un aspect important de la recherche concerne la question de la légitimité, ou tout au moins de la pertinence, des concepts et des instruments utilisés pour saisir les réalités, écouter les expressions et les livrer aux procédures de validation statistique. Pour certains chercheurs, la problématique dérive étroitement de l'outil et l'outil fait donc problème. Pour d'autres, l'outil est neutre et la problématique n'émerge que consécutivement aux efforts déployés par le chercheur ; l'activité de recherche est alors considérée comme une

longue patience et le rôle des outils est jugé secondaire. Pour notre part, nous nous refusons à trancher dans ce débat. En effet, nous pensons qu'un outil n'est rien en soi ou, en d'autres termes, n'importe quel outil pourrait faire notre affaire. L'outil est stimulation, incitation, prétexte pour l'entrée en résonance, l'entrée en disposition d'être productrice de données sur le sens.

Que l'outil ne joue qu'un rôle tout à fait secondaire dans la recherche interculturelle, c'est ce que nous tenterons de démontrer en contrastant les résultats obtenus sur l'échantillon des étudiants indiens avec les résultats provenant des autoanalyses conduites par des étudiants français. Nous nous rendrons mieux compte alors que les outils ne détiennent aucun sens en eux-mêmes, qu'ils n'ont pas d'utilité ni d'orientation manifeste mais qu'ils sont des prétextes à la révélation de logiques de représentation interne aux personnes qui, elles, ont du sens. Le sens ne réside pas dans l'outil mais dans la personne.

#### Mélodie : les images de soi.

Comment les étudiants français et indiens se préparant à entrer dans la vie professionnelle s'imaginent-ils au sortir de leur formation en management ?

Pour répondre à cette question, nous analysons les modes d'expression suscités par plusieurs questionnaires organisés sous la forme d'échelles cumulatives - 15 dimensions sont analysées, 9 ayant trait à ce que l'on a coutume d'appeler la personnalité et 6 à des mécanismes d'évaluation des autres, du monde et de soi.

De l'échantillon des 36 Indiens acceptés dans un séminaire d'autodiagnostic des ressources personnelles, 23 ont été retenus pour cette analyse (les jeunes femmes ont été exclues aux bonnes fins d'homogénéité de l'échantillon sur le critère sexe, ainsi que certains jeunes gens pour lesquels toutes les informations fournies n'étaient pas de bonne qualité). Les réponses de ces individus sont comparées à celles de 57 jeunes gens, Français, étudiants en dernière année à l'ESSEC qui se répartissent entre 16 étudiants admis sur titres après une première formation de second cycle universitaire en sciences, médecine, droit, lettres, etc.... ayant le même âge que les étudiants indiens (23 à 25 ans) et 41 étudiants admis par concours (âge variant entre 20 et 23 ans) d'une part, 27 jeunes femmes françaises, admises par concours, d'autre part.

Des analyses factorielles ont donc été opérées sur l'ensemble des 104 individus pour repérer les thèmes et les axes structurant l'organisation du discours sur soi (analyse des composantes principales) ainsi que les dimensions sur lesquelles les quatre groupes d'étudiants s'opposent le plus (analyse discriminante).

Les trois premiers axes indépendants résultant de l'analyse factorielle expliquent respectivement 27%,

20% et 18% du total de la variance observée entre les résultats de tous les individus.

Le premier axe représente l'opposition entre les deux polarités de la personnalité extravertie (active, qui s'affirme, ouverte aux autres) et de la personnalité introvertie (pondérée, moins orientée vers les autres, plutôt soumise et prudente).

Le deuxième axe oppose les personnes mettant l'accent sur la performance, l'expression (mobilisation personnelle, ténacité, spontanéité) et celles insistant plus sur le contrôle de la relation (équilibre personnel, confiance en soi, diplomatie).

Le troisième axe, enfin, différencie les personnes sur la qualité de la relation à autrui : d'un côté les "gentils" (aimables, serviables, heureux de vivre), de l'autre les "agressifs" (dominateurs).

La population des étudiants a été distribuée en trois groupes selon leurs positions (3 groupes égaux de 34 ou 35 étudiants). Le tableau ci-dessous présente les résultats observés.

#### Auto-description sur les échelles de personnalité (en % de chaque groupe d'étudiants dans chaque facteur)

Polarités	FACTEUR 1			FACTEUR 2			FACTEUR 3		
	Extrav. (-)	Intermé.	Introv. (+)	Perform. (-)	Intermé.	Contrôle relat. (+)	Gentil (-)	Intermé.	Agressif (+)
Indiens	30%	55%	15%	5%	45%	50%	65%	15%	20%
ESSEC ♂	35%	28%	37%	25%	37%	39%	26%	33%	40%
ESSEC ♀	33%	30%	37%	74%	19%	7%	26%	48%	26%
Seuil de significativité Statistique	non significatif			significatif à 01			significatif à 01		

Sur le premier facteur (extraversion-introversion), la majorité des Indiens obtient des scores intermédiaires. On peut donc se demander si la problématique de la personnalité extravertie ou introvertie (problématique essentielle dans la psychologie des pays du monde développé occidental) est pertinente pour les Indiens puisqu'ils se décrivent de façons nuancées par rapport à ces types de personnalité.

En revanche, les Indiens communiquent des images nettement différenciées sur les deux autres facteurs de personnalité : en contraste avec les jeunes femmes de l'ESSEC, ils mettent plus en valeur la dimension contrôle de la relation (confiance en soi, patience, self-control, facilité de contact) que la dimension performance et résultats (énergie, ténacité, spontanéité), d'une part, en contraste avec les jeunes

gens de l'ESSEC, ils se décrivent plutôt comme des individus gentils, gais et prudents que comme des individus agressifs et manipulateurs, d'autre part.

L'analyse des positions des individus sur les trois facteurs considérés ensemble permet de dégager trois types purs appartenant aux trois communautés étudiantes, distinctement :

- l'Indien, gentil

- l'ESSEC ♂, extraverti, soucieux de contrôler les relations et agressif.

- l'ESSEC ♀, introvertie, soucieuse de performance et gentille.

Une analyse du même ordre peut être conduite, en suivant la procédure qui vient d'être exposée, à propos des représentations de soi face au monde, face au futur et face aux autres (analyse des opinions, des valeurs, des préjugés personnels).

Les trois principaux axes de l'analyse factorielle expliquent respectivement 25%, 19% et 17% du total de la variance observée entre les résultats de tous les individus.

Le premier axe est celui de l'implication : l'individu communique-t-il de lui-même l'image de quelqu'un

concerné qui s'implique dans le monde ou de quelqu'un d'indifférent ?

Le second axe a trait à la valorisation d'autrui ; d'un côté, les cyniques exprimant une vision plutôt pessimiste du monde et de l'avenir et peu enclins à considérer autrui dans la résolution de problème, de l'autre côté, ceux qui sont plus ouverts au monde et aux autres et plus acceptants .

Le troisième axe, enfin, oppose ceux qui croient en leur pouvoir de contrôle personnel, leur capacité à être maîtres du jeu et à peser sur les événements qui les affectent et ceux qui valorisent davantage le hasard ou le destin et attribuent plus d'importance à des forces externes sur lesquelles ils ont le sentiment de ne pas pouvoir exercer de contrôle.

**Le tableau des résultats est présenté ci-dessous :**

**Auto-description sur les échelles de valeurs**  
(en % de chaque groupe d'étudiants dans chaque facteur)

Polarités	Extrav. (-)	Interméd.	Intro. (+)	Perform. (-)	Interméd.	Contrôle relat. (+)	Gentil (-)	Interméd.	Agressif (+)
Indiens	25%	30%	45%	15%	25%	60%	25%	35%	40%
ESSEC ♂	33%	37%	30%	44%	37%	19%	44%	28%	28%
ESSEC ♀	41%	30%	30%	26%	33%	41%	19%	44%	37%
Seuil de significativité Statistique	non significatif			significatif à 01			significatif à 01		

Les étudiants indiens avouent être plus concernés, plus impliqués par ce qui se passe dans le monde que les étudiants français (le résultat est cependant non significatif aux seuils habituellement considérés). Très clairement, ils acceptent les autres, le monde et ses vérités (scores plus élevés en dogmatisme et sensibilité aux actions et réactions d'autrui) et tendent à ne pas s'attribuer un grand pouvoir de contrôle sur les événements qui les affectent (attribution de causalité externe). Au niveau des valeurs exprimées, les étudiants indiens se rapprochent plus des jeunes femmes de l'ESSEC que des jeunes gens de l'ESSEC (acceptation d'autrui et soumission au monde et à l'ordre des déterminations externes).

Comme précédemment, il est intéressant d'identifier les regroupements de valeurs les plus caractéristiques de ces trois groupes d'étudiants. Les types sont nettement moins clairs que pour la personnalité. Voici ce qui apparaît le plus marquant :

- l'Indien, impliqué, acceptant autrui et le monde et valorisant des facteurs de contrôle externes,

- l'ESSEC ♂, indifférent, cynique et valorisant des facteurs de contrôle externes,

- l'ESSEC ♀, indifférente, acceptant autrui et le monde et valorisant le contrôle personnel.

Remarquons que le résultat de la considération conjointe des facteurs diffère de celui de la considération juxtaposée des facteurs (position sur le facteur trois pour

les ♂ et les ♀ de l'ESSEC).

Si les étudiants indiens ne ressemblent pas aux étudiants français, ce n'est pas, d'abord, parce qu'ils ont un tempérament, un caractère, des attitudes ou je ne sais quoi de différent ; c'est, avant tout, parce qu'ils vivent dans un écosystème particulier. Convient-il donc de jeter l'éponge, de dépit, devant ce constat d'incomparabilité ? A vrai dire, ce serait une erreur.

De même que l'on peut apprécier à la fois la musique classique occidentale et la musique classique indienne

dans le dialogue des cultures (Shankar, 1980), de même est-il possible de se pénétrer des richesses des modes de management en Inde et en Occident. Cela exige du temps, un regard positif et le goût de l'autre.

Comment interpréter, par exemple, les résultats d'une dernière analyse factorielle traitant les scores des étudiants indiens sur les facteurs passés en revue au cours du chapitre, si l'on ignore tout de la théorie des gunas (état de l'être).

Il est remarquable, à ce propos, qu'un ensemble d'outils élaborés pour évaluer des individus appartenant au monde développé occidental puissent servir à classer des étudiants indiens, non pas par rapport aux catégories propres au fonctionnement de la société occidentale, mais par rapport à des catégories appartenant au système philosophique indien.

La matrice typologique qui rend le mieux compte, en effet, des différences entre les étudiants indiens est la suivante :

	Conviction managériale	Scepticisme incréduité	Acceptation de la tradition
Sérénité (sattva)	- raisonnement logique - aptitudes personnelles - contrôle interne	- optimisme - désir d'aventure	- patience - souci de la qualité des relations - valorisation de la famille, des réseaux
Souci (raja)	- énergie - ambition - ténacité - attitude stratégique	- intérêts pour les sciences, les métiers techniques	- dogmatisme - prudence - observation
Fatalité (tama)	- machiavélisme - valorisation des métiers commerciaux	- désir d'engagement - altruisme	- éthique du travail - valorisation de l'affectivité - soumission

#### Matrice typologique des étudiants indiens

La répartition des 20 étudiants (avec un score moyen d'"indianité" apporté par l'analyse discriminante) est indiquée ci-dessous dans la même matrice.

	Conviction managériale	Sceptisme Incréduité	Acceptation de la tradition
Sérénité (sattva)	2 étudiants score = 2,5	4 étudiants score = 4,3	3 étudiants score = 6,7
Souci (raja)	1 étudiant score = 1,0		
Fatalité (tama)	4 étudiants score = 6,5	3 étudiants score = 5,3	3 étudiants score = 7,7

On observe la quasi absence d'étudiants indiens sur le type "souci" et une construction du tableau suivant une ligne diagonale N.O./S.E., qui fait progressivement passer des étudiants les moins "indiens" aux étudiants les plus "indiens".

Une ultime analyse discriminante, conduite avec les étudiants français, montre que trois étudiants indiens sont, en fait, plus proches des étudiants français que de

leurs compatriotes. Ils appartiennent aux trois cases sérénité/conviction managériale, souci/conviction managériale et fatalité/scepticisme.

En conclusion, la recherche interculturelle réserve à ses artisans beaucoup de bonnes surprises à condition d'inscrire son effort dans une logique de la découverte qui ne fasse pas l'économie de la pensée créatrice.

#### BIBLIOGRAPHIE

LAVOEGIE, M. et BERNARD, A. (1978) - L'entrée des ESSEC dans la vie professionnelle - document ESSEC.

BERNARD, A. (1992) - Le développement des jeunes cadres, Paris, Editions Liaisons.

BERNARD, A. (1993) - La représentation du leadership en Inde. L'explication par le processus de résonance organique, in Marc Bosche, Le management interculturel, voie de la paix ?, Nathan.

CASSIRER, E. (1972) - La philosophie des formes symboliques, Tome 3 : La phénoménologie de la connaissance, Chapitre 4 : L'intuition du temps, 187-216, Paris, Les Editions de Minuit.

SHANKAR, R. (1980) - My Music, my Life, New York, Simon and Schuster, Traduction française Musique, Ma Vie, Paris, Editions Stock.