

Universalité et contingence de la GRH : les stéréotypes nationaux, médiateurs interculturels

Marc BOSCHE

Professeur à l'ESSEC
Cergy-Pontoise

RÉSUMÉ

L'objet de ce travail de recherche concerne le degré de contingence de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) par rapport à la double variable de la culture nationale médiatisée par l'observateur. Il s'applique ainsi aux équipes multi-culturelles, à la gestion du personnel de filiales internationales et à toute situation de GRH mettant en jeu des acteurs de plusieurs cultures. On présente dans les développements suivants la notion de stéréotype en tant qu'elle constitue un outil de lecture pertinent des rapports interculturels mis en œuvre. C'est par le stéréotype que le gestionnaire a le premier accès à la perception culturelle de l'autre, cette évidence est peu souvent soulignée. Nous avons choisi de l'étudier ici et de voir en quoi cette notion peut être fructueuse, en dépit de certaines ambiguïtés conceptuelles, pour percevoir la part d'universel et la part de contingence dans les pratiques de la GRH. Au travers d'une revue critique de littérature en management interculturel, et en psychologie sociale cognitive interculturelle, le stéréotype est présenté dans ses principales dimensions. Le stéréotype est ainsi une fonction essentielle de la démarche interculturelle mise en œuvre dans la Gestion Internationale des Ressources humaines. Chaque observateur et acteur social perçoit l'autre au travers de représentation stéréotypées. En en prenant conscience, au travers d'actions de formation interculturelles qui seront esquissées, les managers peuvent transformer de manière positive leurs propres stéréotypes. Le stéréotype devient une catégorie de la connaissance qui clarifie les rapports interculturels au lieu de les voiler derrière son inépuisable, et illusoire, bon sens.

"Un peuple est un miroir dans lequel chaque voyageur contemple
sa propre image"
André Maurois

Kluckhohn & Murray ont observé que chaque personne est à certains égards comme toutes les personnes, comme d'autres personnes, comme certaines personnes parmi elles, et comme... personne (1956). Les stéréotypes consistent à généraliser à un ensemble de personnes des caractéristiques communes en dépit des différences que la variété, évoquée ci-dessus, des groupes humains peut

laisser supposer. On connaît l'existence de stéréotypes culturels, mais on ne fait pas toujours apparaître la relation analogique, pourtant inévitable, qu'ils entretiennent avec les modes de connaissance culturelle et interculturelle. On sait qu'ils se déclinent en stéréotypes raciaux, ethniques, nationaux, régionaux. Parmi eux les stéréotypes nationaux constitue une source presque inépuisable de chauvinisme, de moquerie à l'égard de ce qui est perçu comme étranger, ou de généralisation d'un caractère au peuple d'une nation.

LA DIFFICULTÉ D'UNE DÉFINITION OPÉRATIONNELLE DES STÉRÉOTYPES

Il semble qu'on doive le terme de stéréotype à Lippman (1922) qui voyait le stéréotype comme un élément d'une tendance universelle à regrouper les événements et les objets sur la base d'une similarité (in Thomas, 1981, p. 83). Il pensait que la pratique du stéréotype faisait partie d'un mécanisme simplificateur qui nous permet de gérer "l'environnement réel, qui est à la fois trop grand, trop complexe et trop évanescent pour une connaissance directe" ("for a direct acquaintance") (Lippman, 1922, p.16). Mais d'autres auteurs nuancent ces premières définitions en relativisant l'importance de la catégorisation dans l'élaboration du stéréotype. Il ne serait pas en tant que tel une *catégorie*, ou une tendance à catégoriser comme moyen de simplifier l'environnement, mais la *projection* d'un jugement sur une catégorie. C'est du moins le point de vue d'Allport (1954):

"Un stéréotype n'est pas identique à une catégorie; c'est une idée fixe qui accompagne une catégorie. Par exemple la catégorie "Noir" ("Negro") peut être gardée à l'esprit comme un concept neutre, factuel, non évaluatif s'appliquant juste à l'éventail racial. Le stéréotype entre en action quand, et seulement si, la catégorie est chargée avec des "images" et des jugements sur l'homme Noir, comme musicien, paresseux, superstitieux etc.. Le stéréotype n'est pas en lui-même le coeur du concept. Il opère cependant d'une manière telle qu'il empêche une pensée différenciée sur le concept"¹ (p. 187). C'est la partie finale de cette définition qui a inspiré les nombreuses recherches consacrées au traitement de l'information stéréotypée et à l'influence des stéréotypes sur les représentations.

Le stéréotype est parfois associé à un raisonnement *sylogistique*: "Les Japonais sont travailleurs; Mr Suzuki est Japonais donc Mr Suzuki est travailleur" (Stening & Everett, 1979, p. 203). La métaphore du syllogisme met ainsi en évidence le caractère de généralisation à un individu des caractéristiques d'un peuple.

Le champ théorique de la recherche sur les stéréotypes et le nouveau paradigme de la psychologie sociale cognitive.

L'étude des stéréotypes est l'un des champs d'investigation majeurs de la *psychologie sociale cognitive*. Cette dernière a émergé dans les années 70 comme un nouveau paradigme en psychologie (Pepitone, 1986, p.249).

Aux approches comportementalistes ("behavioristes") se sont opposées, puis ont succédé en tant que paradigme principal, les approches cognitivistes. Pepitone indique que c'est dans les années 60 que ce changement ("paradigm shift") est devenu sensible dans le monde de la recherche anglo-saxon (ibidem, p. 246).

- *Les théories du "locus of control*. C'est dans ce cadre que les nombreuses recherches sur la question du "locus" se sont également développées. Elles s'intéressent à ce qui est considéré par l'individu comme étant le lieu de la cause de l'action. La cause est-elle considérée comme interne ? Dans ce cas on parle de "locus de control" interne. Est-elle à l'extérieur, dans l'environnement, la pression

sociale, etc...? Dans ce cas on parle de "locus de control" externe. (Kelley, 1967). Les études sur le "locus of control" ont un versant intraculturel. On y apprend que les prisonniers, les minorités raciales et ethniques et plus généralement les individus de classes dominées, font une attribution externe du "locus of control", alors que les étudiants en médecine, les volontaires des Peace Corps et les défenseurs des droits sociaux ("civil rights participants") auraient tendance à faire des attributions internes (Schneider & Parsons, 1970, p. 131).

- *La formation des impressions* sur une personne. Asch (1946), Hastie & Kumar (1979) ont développé des approches en suivant les grandes lignes de la "gestalt theory" (la théorie de la bonne forme). L'individu structure un "pattern" des différents traits perçus. Cette structuration se fait selon les structures cognitives de la personne qui ont ainsi un rôle majeur d'intégration. Ces approches ne font pas une grande place aux variables culturelles. En revanche les recherches de Schweder et Bourne (1984) et celles de Forgas (1983) reconnaissent à la culture sociétale une place plus importante. Les premières rendent compte, dans des sociétés observées avec des méthodes ethnographiques, de l'influence du système de castes, de la structure familiale, du sexe, de l'âge et du rang dans la formation des impressions sur la personne (Schweder et Bourne, 1984). Les secondes (Forgas, 1983) établissent l'importance de la culture sociétale comme contexte pour la mise en évidence des traits de personnalité attribués à une personne. Si la personnalité d'une personne est saillante par rapport aux valeurs culturelles généralement admises, les recherches de Forgas (1983) tendent à montrer que les comportements qu'elle manifeste en cohérence avec cette personnalité originale sont mieux mémorisés que les comportements conformes à la norme culturelle.

- les recherches sur les *stéréotypes*. à proprement parler. Elles se sont développées depuis l'étude désormais classique de Katz et Braly (1933). Ces recherches d'abord issues de la psychologie sociale elle-même ont trouvé des applications plus spécifiquement interculturelles. Une conception typiquement psychologie sociale considère le stéréotype comme universel. "Comme la plupart (sinon tous) les psychologues sociaux nous croyons que les stéréotypes sont universels, utilisés par chaque être humain dans le traitement de l'information en provenance de son environnement social" (Babad, Birnbaum & Benne, 1983, p. 75). Les recherches utilisent massivement la méthodologie des questionnaires, ou plus rarement des analyses de contenu d'entretien, sur des populations bien (trop) souvent étudiantes ou scolaires choisies par exemple dans des nations différentes.

Il faut cependant noter que, comme le souligne à juste titre Seiter (1986) que les premières recherches sur les stéréotypes menées par le journaliste Walter Lippman étaient intra-sociétales (p. 3), le stéréotype étant considéré comme un moyen de conserver le statu-quo social. Seiter souligne que beaucoup d'ouvrages didactiques de psychologie sociale ont évacué cette précision pourtant tout à fait intéressante de la définition originale de Lippman qu'il est important de rappeler à ce point:

"Une structure ('pattern') de stéréotype n'est pas neutre. Ce n'est pas seulement une manière de substituer un ordre à la grande confusion fleurissante, bruissante, de la réalité. Ce n'est pas juste un raccourci. C'est tout cela à la fois et quelque chose de plus. C'est la garantie de notre amour-propre ('self-respect'); c'est la protection contre le monde du sens de notre propre valeur, de notre propre position et de nos propres droits. Les stéréotypes sont ainsi hautement chargés des sentiments qui leurs sont attachés. Ils sont la forteresse de la tradition, et derrière ses défenses nous pouvons continuer à nous sentir en sécurité dans la position que nous occupons" (Lippman, 1922, p.96.)

DEUX VISIONS DU STÉRÉOTYPE

D'une vision exclusivement négative des stéréotypes, les chercheurs passent de plus en plus à des conceptions nuancées faisant appel aux théories cognitivistes. Mais peut-être n'est-ce pas là encore la maturité de ce nouveau champ de recherche.

La vision classique du stéréotype

Dans la conception la plus classique (cf Katz et Braly, 1933; Raznan, 1950) le stéréotype est un moyen d'expression de la dévalorisation de l'altérité ethnique et culturelle ("prejudice") par l'attribution de traits généraux défavorables. Katz et Braly (1933) ont défini le stéréotype comme "une impression figée qui est très peu conforme aux faits qu'elle prétend représenter et résulte de notre tendance à définir d'abord et à observer ensuite" ("a fixed impression which conforms very little to the facts it pretends to represent and results from our defining first and observing second").

Selon cette vision:

- Le stéréotype n'est pas applicable aux membres de son propre groupe de référence pour la personne qui exprime le stéréotype.
- Le stéréotype est davantage attribué à des personnes lorsque celui qui l'exprime les connaît peu.
- Le stéréotype manque de validité (Campbell, 1967; Scott, 1965).

Une vision cognitiviste du stéréotype

Mais la conception évoquée ci-dessus, comme l'ont souligné d'autres chercheurs, n'indique pas clairement si le stéréotype manque de validité (Korten, 1973, p. 30) et ils regrettent l'absence d'une définition plus opérationnelle. C'est ainsi que certains auteurs qui mettent en oeuvre des stéréotypes dans des expérimentations ne préjugent ni de la validité ni de l'invalidité de ceux-ci: "On définira les stéréotypes comme des croyances populaires sur le caractère national, sans postulat déterminé concernant leur validité"². D'autres vont plus loin encore et indiquent que le stéréotype recèle une certaine part de réalité: "Le manque d'attention pour les différences à l'intérieur d'un groupe stéréotypé (d'opinions ou d'attitudes) fait des stéréotypes des généralisations excessives ('over-generalizations'), et en tant que telles elles sont au moins toujours un peu distordues. Cependant, beaucoup de stéréotypes peuvent avoir un fond de vérité ('may have valid grounds') et un noyau de vérité ('a kernel of truth to them')" (Babad, 1983, p. 75). Ainsi tous les stéréotypes ne

seraient pas des jugements et des opinions inexacts (Vinacke, 1957). Soulignons cependant que le postulat est fait ici que l'on peut connaître "la vérité", ce qui est vraiment "réel", ce qui dans le domaine de la culture et des représentations, dont on a préalablement souligné la relativité et la subjectivité, n'est pas toujours facile ni, à notre sens du moins, possible.

D'autre part l'individu a dans ces approches la possibilité de traiter et d'adapter les stéréotypes aux situations. L'exposition à une autre culture et l'accès à de l'information la concernant peuvent changer les stéréotypes individuels (Pepitone, 1986; Rothbart et John, 1985). Ainsi dans une étude menée avec une population d'enfants âgés de onze ans et ressortissants de 16 nationalités différentes, dans un centre de vacances d'été en Scandinavie, des chercheurs ont constaté que la vie en commun pendant le séjour avait diminué la fréquence des stéréotypes nationaux négatifs. Il y avait par ailleurs "une tendance nette vers moins de survalorisation du groupe de la même nationalité que le sujet" (Bjerstedt, 1959, p. 24-27).

LES FACTEURS DE CHANGEMENT DES STÉRÉOTYPES

Evolution dans le temps du stéréotype

La tendance à évoluer rapidement de certains stéréotypes est même déplorée par certains chercheurs car elle rend leur travail vite obsolète ! Ainsi dans une étude sur la perception des super-puissances auprès d'étudiants britanniques, étude qui utilisait le différenciateur sémantique d'Osgood, Lawson et Giles ont noté que l'appréciation en terme d'évaluation (bon, mauvais), de puissance (fort, faible) et d'activité (actif passif) dépendait des aléas de l'actualité politique internationale. De même des nations anciennement ennemies du Royaume Uni comme le Japon et la R.F.A. recevaient des appréciations dans l'espace perceptuel "bon-fort-actif", témoignant de l'évolution dans le temps des stéréotypes nationaux (Lawson, 1972).

Lippman eut l'intuition dès 1922, indique Seiter, que le stéréotype était accessible à l'éducation et pouvait se modifier sous son influence: "dans le meilleur des cas les individus garderaient des habitudes de pensée mais seulement légèrement ('lightly') et seraient prêts à en changer quand de nouvelles expériences ou une évidence contradictoire seraient rencontrées, une capacité (de changement) dont Lippmann eut l'intuition qu'elle pouvait être en rapport avec l'éducation" (Seiter, 1986, p.3).

La mobilité internationale et l'exposition à d'autres groupes culturels

Des recherches portant sur l'exposition à des cultures étrangères d'étudiants américains dans le cadre d'échanges éducatifs (Mc Crady & Mc Crady, 1976, p. 233-239) tendent à montrer que les traits stéréotypés évoluent. 65% des traits culturels stéréotypés qu'établissaient les étudiants avant leur départ pour ce type de programme d'échange s'avèrent être modifiés après le retour (Ibidem, p. 238). Et les stéréotypes négatifs ("derogatory stereotyping") ont tendance à évoluer favorablement vers des appréciations plus positives, bien que l'ampleur de ce changement soit à peine significative statistiquement dans

l'étude considérée (ibidem, p. 238). Des occasions d'exposition à d'autres cultures sont pour les adultes données par la mobilité internationale.

Le taux de changement social

La sensibilité du stéréotype au changement social est à l'occasion contredite par des expérimentations qui soulignent à l'inverse sa *fixité*. Certains chercheurs qui s'intéressent à la *validité* des stéréotypes (Schuman) constatent en effet que ces derniers peuvent perdurer en dépit de changements sociaux importants, diminuant ainsi leur capacité à décrire effectivement des caractéristiques culturelles régionales ou nationales. L'hypothèse est ici que le stéréotype peut avoir un certain pouvoir descriptif dans des sociétés traditionnelles, stables, à faible taux de changement social. Schuman a ainsi avancé que cette capacité à décrire effectivement des comportements collectifs pouvait exister "lorsque (les stéréotypes) concernaient un groupe qui avait relativement peu changé au cours d'une longue période de temps" (p. 440.). Les réalités sociales changent plus vite que les stéréotypes portés sur elles, ce qui semble un cas trop fréquent à Morishima qui donne l'exemple des stéréotypes portés sur les américains d'origine Chinoise ("Chinese Americans") aux Etats-Unis. "les caractéristiques (stéréotypées) peuvent à un moment donné avoir été exactes, c'est à dire que ces généralisations peuvent avoir été basées sur des faits et maintenant être dépassées. Par exemple penser au Chinois-Américain comme à un individu associé avec la restauration et le nettoyage des vêtements a pu être une caractérisation appropriée il y a 30 à 50 ans de cela quand 60% des Chinois Américains étaient, de fait, employés dans ces services. Aujourd'hui cependant de telles caractérisations ne sont plus exactes." (Morishima, pp.389-390).

Le langage véhiculaire des stéréotypes

On peut interroger également le langage comme véhicule de stéréotypes. Une étude répliquée en anglais et en tagalog aux Philippines tend à montrer que le langage n'affecte pas fondamentalement le contenu de stéréotypes nationaux ou ethniques. "En terme de résultat à la tâche de validation des stéréotypes, le langage du test n'exerce pas une influence considérable." ((Gardner, Kirby, Pablo & Santos Castillo, 1975, p. 3-9) En revanche le processus d'élaboration des stéréotypes et leur généralisation semblent affectés par la langue utilisée, par exemple dans un protocole de recherche. Ainsi Bond (Bond, 1983, p. 57-66) a observé que l'expression de valeurs par des individus d'ethnie chinoise de Hong Kong variait selon que cette expression se faisait en anglais ou en chinois. "Quand le chinois est utilisé l'individu bilingue répond comme s'il s'adressait à un membre de sa propre communauté ethnique. Dans ce contexte, les évaluations ('ratings') reflètent le souci fondamental de maintenir une identité sociale adéquate 'vis-à-vis'³ de l'out-group" (d'après Tajfel, 1974, 1978, in Bond, 1983, p. 63). "Quand il accomplit cette tâche avec sa seconde langue, une autre considération voit le jour. L'audience présumée pour les réponses de la personne bilingue devient maintenant un individu parlant cette deuxième langue, c'est à dire un out-group. Les réponses de la personne bilingue reflèteront ainsi la dynamique des relations entre les communautés

anglophone et sinophone, en plus du souci d'une identité sociale distinctive" (Bond, 1983, p. 63).

"De tels résultats suggèrent que les chercheurs engagés dans des recherches interculturelles considèrent très soigneusement le langage du test" (Gardner et al., 1975, p. 3).

On le voit les facteurs d'évolution des stéréotypes individuels sont intriqués. Ils résultent sur le mode dialectique de la confrontation d'un *héritage culturel*, en particulier national, et du *changement social*. Ils résultent également, toujours sur le même mode dialectique, des occasions d'*exposition* à d'autres cultures confrontées à des facteurs individuels, psychologiques par exemple, de conservation des représentations. Et sans doute y a-t-il également d'autres facteurs en jeu.

L'INFLUENCE DES STÉRÉOTYPES SUR LES REPRÉSENTATIONS

Le stéréotype support à l'élaboration de représentations

Dans le cas de contact fréquent avec un groupe, le stéréotype est parfois présenté comme un *support* à l'élaboration de représentations, support qui évolue au fur et à mesure de l'exposition de l'individu au groupe concerné. Selon certaines recherches le stéréotype est aussi un moyen de *repérage* pour l'individu. Dans la mesure où l'individu n'a pas de contrôle sur la variabilité environnementale, il cherche à créer des *construits* qui diminuent l'incertitude pour anticiper des événements futurs (Kelly, 1955). cette vision tend à faire du stéréotype un *construit cognitif fonctionnel* (Korten, 1973, p. 38). "Notre opinion est que les stéréotypes sont non seulement inévitables, mais encore habituellement assez fonctionnels pour une interaction sociale efficace." (Babad, 1983, p.75). Les critiques que l'on peut faire du fonctionnalisme en science sociale, et tout particulièrement lorsqu'il est question de représentations et de culture, s'appliquent cependant à cette démarche.

L'imprégnation idéologique de l'hypothèse du "kernel of truth"

On l'a vu certaines définitions du stéréotype suggèrent qu'un noyau de vérité ("kernel of truth") existerait au coeur du stéréotype. Celui-ci n'étant qu'une déformation ou une exagération de cette parcelle du réel (voir en particulier Babad, 1983, p.75; mais également Moran, 1987, p. 58). Certains auteurs ont remarqué que cette conception du stéréotype, pourtant assez largement répandue en psychologie sociale, portait des références idéologiques, voire des postulats forts: il y aurait une vérité, un réel absolu, que la science peut approcher objectivement. Moran le qualifie de "caractère national" ("national character") (1987, p. 58). Il n'y aurait "pas de fumée sans feu" et si l'on dit dans le stéréotype populaire que les Suédois sont honnêtes (Moran, 1987, p. 58), les Ecossais avarés, les Arabes menteurs, les musulmans sexistes et les Noirs paresseux⁴ c'est qu'il y a sans doute un "fond de vérité" à cela. On voit là que la science fait

aussi un travail social qui n'est peut-être pas dénué de conséquences, et peut-être pas dénué non plus d'hypothèses implicites: *qui fait la recherche ?* Certainement pas un Arabe⁵, un musulman un Noir ou un Ecosais. Car il serait curieux qu'ils arrivent aux mêmes conclusions. Et à *qui* la recherche va-t-elle servir, par qui va-t-elle être utilisée ? Certainement pas non plus dans des centres de recherche ni des entreprises locales à Bagdad, Bamako ou Tel Aviv. Ce sont ici des éléments simples, voire simplistes qui sont rappelés, mais peut-être n'était-ce pas inutile.

Ainsi certains chercheurs ont relevé que le stéréotype pourrait fort bien avoir une fonction idéologique essentielle. Et c'est là dans le prolongement de la toute première définition de Lippman dont on rappelle ici un extrait: "les stéréotypes sont la forteresse de notre tradition, et derrière ses défenses nous pouvons continuer à nous sentir en sécurité dans la position que nous occupons" (1922, p. 96). Le stéréotype permettrait ainsi pour un groupe social d'exercer, à partir d'une identité culturelle plus ou moins définie, un pouvoir idéologique sur d'autres groupes, d'autres minorités, d'autres individus. Et dans le cas où les rapports sociaux mettent un groupe en position de soumission ou de dépendance, les stéréotypes pourraient ainsi véhiculer pour celui-ci une information de cohésion, un encouragement à garder fermées les portes de cette "forteresse de tradition" qu'il faut préserver et dont parle Lippman. Seiter (1986) précise ce point de vue:

"D'autres recherches introduisent l'hypothèse du "noyau de vérité" pour rendre compte de la persistance des stéréotypes en dépit d'un contact de personne à personne avec le groupe qui fait l'objet des stéréotypes. Cette hypothèse renonce à analyser les origines sociales et les motivations idéologiques derrière les stéréotypes. Ses implications sont profondément réactionnaires." Et Seiter observe, à juste titre semble-t-il, que les stéréotypes majoritaires, ceux des groupes dominants, sont justement moins souvent examinés que ceux de groupes minoritaires dans un contexte sociétal donné. Le schéma suivant tente d'explicitier la relation entre le stéréotype et l'idéologie.

La relation entre ethnocentrisme et stéréotypes

Ainsi l'hypothèse implicite est trop souvent faite que les stéréotypes majoritaires (dans un contexte donné) sont plus réalistes, plus positifs, et dispensent aux chercheurs un examen approfondi (Seiter, 1986, p. 6). Ce qui est une position difficilement tenable dans le cas d'une analyse interculturelle. Mentionnons encore ici que la science est bien souvent élaborée à partir d'un groupe qui se définit comme majoritaire et dominant (les sociétés de l'Occident industriel, si elles peuvent être ainsi définies dans le cas de la recherche publiée dans le monde anglo-saxon) et cela contribue sans doute à la relative absence de questionnement (ou à la difficulté de ce questionnement, le chercheur devant évaluer ses propres présupposés) sur les stéréotypes culturels intriqués à la recherche scientifique elle-même⁶. C'est plus généralement l'intrication des stéréotypes et de l'ethnocentrisme que souligne Brown (1965, p. 181):

L'APPLICATION DES STÉRÉOTYPES AUX PROBLÉMATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les expériences interculturelles "partagées" par les managers

Les managers qui travaillent hors des frontières nationales font tous l'expérience suivante. A chaque voyage, entre là-bas et ici, à chaque arrivée, à chaque retour, mûrit un peu plus en eux la même question : comment les individus vivent-ils les différences de culture dans les situations à forte immersion (travail en milieu biculturel temporaire, ou expatriation plus longue) ? C'est bien les personnes et leurs perceptions qui comptent, tout autant, et peut-être même davantage, que les groupes sociaux auxquels les acteurs appartiennent. Selon sa culture d'appartenance, on ne dit pas la même chose des mêmes choses ! Les versions, les explications du réel, c'est à dire des situations, des comportements, des histoires, varient selon que l'on écoute des ressortissants d'une culture ou de l'autre. Il paraît clair que seul un simulacre de vérité peut exister en la matière, celui que le plus écouté impose à tort. Car quand on est "entre les cultures", les évidences de clocher se diluent, et il ne reste que des attitudes, des représentations et parfois des sympathies.

Le manager de l'interculturel peut être exposé quotidiennement ou presque à l'expression de ce besoin. Dans une autre culture que la leur, les acteurs de la vie économique se trouvent démunis. Il y a bien sûr le facteur de la langue. Par exemple les enseignes des boutiques même sont indéchiffrables pour le visiteur occidental en Asie. Mais également les valeurs sociales, les usages, la relation au temps, à l'espace, la communication non verbale, les modes d'intégration cognitifs, affectifs, volitifs, tout semble suivre un autre cheminement, trouver d'autres expressions, recevoir une autre signification et, comme pourrait le souligner Wilden, (1981), un autre sens. Cela rend la vie difficile aux responsables d'agence ou de filiale expatriés.

La négociation avec les partenaires sociaux suit d'autres routes que celles, plus facilement prévisibles des négociations avec une centrale syndicale française. Jusqu'à la gestion des salaires et des promotions internes est rendue ardue pour l'expatrié. Ainsi en Corée du Sud il arrive que tel collaborateur que le responsable français de filiale estime, jouit d'un piètre statut parce sa famille provient de la région Sud-Ouest du Chollanam-do, où les êtres sont réputés, selon le stéréotype national coréen, moins dignes de confiance qu'ailleurs.

La négociation d'affaires avec des partenaires d'autres nationalités se révèle, bien souvent, un casse-tête. Il y a en effet l'incertitude du processus même de la négociation, fortement déterminé culturellement, et celle du contenu de la négociation et de ses objectifs, qui se cumulent et s'associent, inextricablement ou presque. Ainsi cette équipe de négociateurs français qui venait négocier à Séoul un important contrat d'équipement dans le domaine des transports était arrivée avec dix minutes de retard à la toute première rencontre. Elle s'était attirée les remarques très dures des partenaires coréens, réputés très sensibles à la toute première impression. Le second jour arrivant dix minutes en avance cette fois, les négociateurs français ont reçu un autre accueil glacial, car le négociateur coréen n'était pas prêt, finissant un de ces brefs sommés

réparateurs qui sont parfois une habitude après le déjeuner de midi. Avec l'expérience ils ont réalisé que la seule méthode était d'être à l'heure juste au rendez-vous en guettant l'aiguille de la pendule dans le couloir à l'extérieur des locaux.

Il est un besoin fort exprimé par les acteurs internationaux. Et ce besoin doit nous laisser penser que la plupart des terrains sociaux, des espaces nationaux et internationaux de gestion, appellent une étude des processus interculturels à travers la mise en œuvre des stéréotypes par les managers.

Contingence des stéréotypes managériaux

Stening et Everett ont constaté l'incongruence de l'*auto-stéréotype* et de l'*hétéro-stéréotype* dans une étude menée sur des populations de cadres d'entreprises japonaises et australiennes. Les populations avaient été choisies dans 20 filiales australiennes d'entreprises japonaises. Chaque groupe de la même nationalité avait évalué, d'une part, les comportements managériaux des individus de sa propre nationalité (*auto-stéréotype*) et, d'autre part, ceux de l'autre nationalité (*hétéro-stéréotype*). Les chercheurs ont constaté que la vision de l'*hétéro-stéréotype* et celle de l'*auto-stéréotype* n'ont aucune relation. "Nous devons rejeter l'hypothèse selon laquelle les perspectives directes de chaque groupe (*auto-stéréotype*) se reflèteraient dans les stéréotypes qui sont portés sur elles dans l'autre groupe (*hétéro-stéréotype*)" (Stening & Everett, 1979, p.215) A noter cependant que les auteurs ont attribué un statut de réalité à l'*auto-stéréotype* qu'ils qualifient d'évaluation directe. Il semble pourtant que rien n'affirme que la vision portée sur les comportements portés sur son propre groupe de référence (ici la nationalité) ait un caractère de réalité absolue. Ainsi les auteurs opposent-ils (sic) "le mythe et la réalité" (*'myth and reality'*) de, respectivement, l'*hétéro-stéréotype* et l'*auto-stéréotype* (ibidem, p. 215). On ne voit pas de raison, en l'absence d'éléments de validation expérimentaux par exemple, de considérer l'un comme mythique et l'autre comme réel. Ce serait contraire aux définitions classiques du stéréotype auxquelles les auteurs se réfèrent pourtant.

En tout état de cause l'étude est intéressante par ses résultats expérimentaux. Constatant l'absence de congruence entre ces deux visions des comportements dans la même culture, les auteurs conseillent de choisir un contexte interculturel et non intraculturel en formation à l'expatriation. Dans une étude ultérieure Stening, Everett & Longton (1981) considèrent les perceptions mutuelles de cadres anglais, américains, singapouriens et japonais travaillant dans des entreprises multinationales à Singapour. Ils ont extrait deux axes factoriels principaux. L'un concerne la performance managériale "fonctionnelle / dysfonctionnelle". L'autre le style de management "ouvert / fermé". L'hypothèse des chercheurs est que les sujets interrogés s'avèrent partager une culture managériale commune au delà de différences de nationalité. Ils ont relevé par ailleurs la dimension projective de stéréotypes aboutissant dans certaines données à des évaluations mutuelles contradictoires entre groupes nationaux (Stening, Everett & Longton, 1981, p. 255-263).

Jenner (1982) a comparé les *auto-stéréotypes* de cadres américains et australiens concernant les comportements et valeurs managériaux. A partir d'une

analyse des scores d'accord et de désaccord (méthode de type "tout ou rien") il a pu classer les items qui discriminaient le mieux les Américains des Australiens (procédure "stepwise"):

"La recherche a mis en évidence une variété importante d'opinions managériaux sur lesquels les managers américains et australiens divergent significativement" (p. 323). Comme d'autres chercheurs travaillant sur la question des stéréotypes (Stening & Everett par exemple), Jenner exprime sa surprise au regard de certains résultats. "On a trouvé des différences importantes et des similarités surprenantes dans les attitudes, les croyances et les opinions" (p.323). "Les cadres américains croyaient davantage en la liberté par rapport à l'intervention gouvernementale ou syndicale, mais étaient, à notre surprise, en faveur d'arbitrages institutionnels et de barrières tarifaires. Les Australiens ont vraiment montré une propension à des opinions sexistes mais se sont avérés moins ethnocentriques que les managers américains en décrivant les politiques de personnel. En général il apparaît que les managers australiens sont beaucoup moins orientés vers la "libre entreprise" que les cadres américains (p. 324). Jenner, à la vue de ces résultats intéressants, suggère que "les éducateurs et les administrateurs soient conscients des différences et des stéréotypes et qu'ils développent des outils pour les mesurer" (p. 324).

Universalité des stéréotypes managériaux

Dans une étude sur les stéréotypes respectifs d'un échantillon d'Américains et de Grecs travaillant dans des organisations internationales à Athènes, Triandis (1967, p. 26-55) a observé que "les personnes travaillant ensemble et qui appartiennent à des cultures différentes font l'expérience de sérieux problèmes de communication et des niveaux bas d'affect mutuel." L'auteur a remarqué que les Américains résidant à Athènes avaient un *auto-stéréotype* de l'Américain plus favorable que ceux résidant en Illinois. Cela corrobore les études qui établissent une relation entre les situations interculturelles conflictuelles et la valorisation de l'*auto-stéréotype* culturel. Globalement l'image des Américains auprès des Grecs était moins sévère que celle des Grecs auprès des Américains. Cela corrobore encore ce que l'on sait de la relation entre *hétéro-stéréotype* et niveau de développement socio-économique. Globalement le portrait stéréotypé qu'ont donné les Grecs des Américains était le suivant: "polis, systématiques, "dull"⁷, naïfs, laborieux, égotiques, efficaces, disciplinés (*'regimented'*), pratiques, arrogants, soupçonneux, avec l'esprit de compétition (*'compétitive'*), 'constructeurs d'empire', fiers, dogmatiques, hautains, contrôlés, rigides, honnêtes, suivant exactement les procédures, soucieux du temps que nécessite un travail, précis dans l'estimation du temps nécessaire pour accomplir un travail, avec un esprit de décision, pressés, précis dans l'émission d'informations, faisant le maximum, soucieux de leur carrière personnelle et prêts à accepter le changement dans leurs conditions de travail." (Triandis, 1967, p. 47). On le voit, le descriptif est extrêmement précis. C'est un portrait robot individuel, où il semble surprenant que la variété inter-individuelle puisse parvenir à se glisser. Le stéréotype a cela de paradoxal: il précise jusqu'au plus fin détail (un portrait type de l'individu dans son comportement quotidien) ce qui est de

l'ordre de la généralité la plus grande (les caractéristiques diverses d'un large groupe ethnique ou national). L'incohérence probable a priori entre cette variabilité individuelle et l'univoque de la généralisation, bien que le porteur du stéréotype puisse aisément la concevoir, non seulement ne remet pas en cause le recours au stéréotype mais l'encourage.

DES FORMATIONS INTERCULTURELLES POUR LES MANAGERS - DEUX ESQUISSES

Ces méthodes sont basées sur le dépassement des stéréotypes nationaux par leur prise de conscience, soit sous la forme d'un travail de groupe (premier exemple, la *synergie*), soit sous forme de techniques de visualisation et jeu de rôle (deuxième exemple, *l'échange de soi avec l'autre*).

La synergie interculturelle (adapté de Adler, 1991)

Une tâche est à accomplir (par exemple un problème réel ou un cas sur support papier) par un groupe composé d'individus de plusieurs cultures nationales. Les membres du groupe explicitent d'abord, par écrit, selon leur origine nationale, leurs présupposés de nature culturelle et leurs spécificités. Puis ils listent les présupposés culturels des individus présents dans le groupe, tels qu'ils les perçoivent. Ces listes sont présentées, mises en regard, commentées par les individus. Ils peuvent prendre conscience de la manière dont les autres les perçoivent, et de l'écart de leur propre perception avec celle des autres.

Les atouts de chacune des cultures nationales sont explicités. La méthodologie de l'accomplissement de la tâche est ensuite négociée en fonction des compétences particulières qui viennent d'être mises en évidence. Cette méthode a deux avantages : les représentations culturelles n'interfèrent pas avec le processus du travail car elles sont explicitées. Ainsi elles deviennent un potentiel de créativité avec lequel le groupe élabore sa méthodologie. Pour présenter la méthode par l'animation sur un exemple, il faut pouvoir disposer d'au moins une journée. Le matin pouvant être consacré d'abord à l'élucidation des particularités culturelles puis à la négociation de la méthodologie de l'accomplissement de la tâche. Le travail de résolution de la tâche proprement dit peut commencer dès l'après-midi.

L'échange de soi avec l'autre (Adapté de Shantideva, VIIIème siècle)

Cette animation peut se réaliser dans de petits groupes où sont représentés deux cultures nationales ou plus. Il s'agit d'une pratique de visualisation qui est menée en plusieurs étapes.

Chaque participant choisit discrètement un participant d'une autre culture sans lui révéler son choix. Il n'est d'ailleurs pas nécessaire que celui-ci soit ensuite physiquement présent durant la visualisation, qui reste personnelle. Les étapes d'animation suivantes peuvent durer une dizaine de minutes chacune, et l'animateur annonce l'étape suivante en temps voulu.

On peut renouveler cette visualisation en laissant chacun choisir successivement plusieurs identités. L'animateur devra cependant ne pas saturer les capacités

des individus car cet exercice nécessite une concentration soutenue.

Première étape : égalisation de soi avec l'autre.

On réfléchit à l'égalité de l'autre et de soi-même. L'autre a fondamentalement les mêmes aspirations, les mêmes émotions, les mêmes désirs que soi. Il est donc digne de la même qualité d'affection que nous nous donnons à nous-même. N'a-t-il pas les mêmes problèmes dans son travail, dans sa vie personnelle ? Bien que nous ne puissions pas ressentir ses difficultés en nous, elles sont bien de la même nature que les nôtres. Nous luttons contre nos propres difficultés, mais les siennes sont aussi dignes d'être éliminées.

Deuxième étape : identification avec l'autre.

On se visualise comme étant l'autre. On est habillé comme lui, on a la même couleur de peau, les mêmes manières, le même accent. Le même sourire. On s'imagine travailler à sa place, rentrer à la maison chez lui à sa place, s'occuper de ses enfants. Qui est-il cet autre nous-même ? Quels sont ses difficultés, ses forces, ses qualités ? On adopte l'autre comme notre nouveau « moi ».

Troisième étape : développer ce nouveau « moi »

On s'est identifié avec l'autre, on est devenu, dans la visualisation, lui-même. On l'imagine dans le succès, le bonheur, le dynamisme, tout lui réussit. N'est-ce pas légitime, puisqu'il est notre nouveau « moi » ? On lui envoie autant de pensées positives qu'on s'en adresse d'habitude à soi-même : « Pourvu que ses projets marchent, qu'il réussisse, qu'il soit satisfait. etc... »

Quatrième étape : le nouveau regard sur soi

On est devenu l'autre, on porte son regard sur la vie, sur le travail, le monde. Et on porte enfin le regard sur l'ancien soi-même, celui qui s'est fait oublier dans cette visualisation. Cet autre c'est bien sûr soi ; mais on le regarde cette fois depuis les yeux de l'autre. N'est-il pas arrogant ce petit moi égoïste ? Imbu de sa propre appartenance culturelle, empêtré dans ses stéréotypes. On le regarde sans concession cet ego, on met en évidence les points qu'il doit travailler, ce à quoi il doit renoncer pour être un collègue convenable, pour être un individu humain, un partenaire de valeur. On note ces derniers éléments par écrit comme une charte de travail à effectuer à l'avenir.

Ce travail a un effet en profondeur sur la synergie du groupe et les facteurs d'ambiance. Il s'applique en particulier aux équipes pluriculturelles permanentes.

CONCLUSION

On espère avoir suggéré au travers de ces expériences de recherche que le stéréotype est une dimension essentielle de la démarche interculturelle mise en œuvre dans la gestion internationale de ressources humaines. *Chaque observateur et acteur social perçoit l'autre au travers de représentation stéréotypées. Ce qui plus fructueux est qu'en en prenant conscience les managers des ressources humaines transforment de manière positives leurs propres*

stéréotypes. Le stéréotype devient une catégorie qui clarifie les rapports interculturels au lieu de les voiler derrière son inépuisable, et illusoire, bon sens. Des travaux approfondis seront les bienvenus dans le champ en émergence d'une épistémologie de la recherche en GRH à contextes multiculturels.

NOTES

¹ "The stereotype operates, however in such a way as to prevent differentiated thinking about the concept" (Allport, 1954, p. 187).

² Il peut être intéressant de soumettre ici l'original américain, pour ne pas enlever ses nuances à cet item: "We will define stereotypes simply as popular beliefs about national character, with no fixed assumption as to their validity". (Schuman).

³ en français dans le texte.

⁴ Nous avons associés ici volontairement à des stéréotypes nationaux, des stéréotypes régionaux (Ecosse), ethniques (Arabes) que l'on ne confondra pas avec les stéréotypes religieux portant sur l'Islam, ni avec les stéréotypes raciaux (races noires).

⁵ Il y a des Arabes catholiques, maronites, juifs, athées ou agnostiques... Arabe désigne ici l'ethnie et non la religion. C'est ainsi qu'il y a des Arabes français (Beurs de la deuxième génération par exemple) car l'ethnie ne se confond pas avec la nationalité. Ainsi les Iraniens sont pour la plupart d'ethnie perse et non arabe. Les confusions de niveaux entre religion (islam), nationalité (Iranienne, française), ethnies (perse, arabe) sont fréquentes, le stéréotype pouvant consister en des associations de niveaux du type: Arabe-musulman (validité non négligeable du stéréotype) ou Iranien-Arabe (validité très faible). Une difficulté supplémentaire est dans la confusion subtile entre langue (Arabe classique) et ethnie (Berbère par exemple), confusion qui résulte dans l'élaboration d'autres stéréotypes et rend la compréhension de problèmes culturels locaux difficiles à des individus porteurs de ces stéréotypes. D'autres confusions peuvent se produire entre religion et église par exemple rendant les problèmes opaques à l'out-group (relations Chiites et Sunnites dans l'Islam, Catholique-romaine et Anglicane en Irlande du Nord, Catholique-intégriste et Catholique romaine en France). Il faut enfin connaître que ces instances sont souvent intriquées et rendent les confusions probables. Ainsi au Québec l'identité française est véhiculée largement par le langage, alors qu'en France elle l'est sans doute tout autant par la nationalité pour se limiter à ce seul exemple.

⁶ On pourra se rappeler, au titre du clin d'oeil, ces vaches communistes qui, selon un chercheur officiel de la science soviétique, le désormais célèbre Lyssenko, donnaient plus de lait que les vaches capitalistes. On n'avait à l'époque pas demandé à ces paisibles mammifères leur opinion sur cette intéressante question vétérinaire interculturelle.

⁷ difficilement traduisible en français.

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER Nancy J., "International dimensions of Organizational Behavior", second edition, Boston, PWS-Kent Publishing Cy, 1991.
- ASCH S. "Forming impressions of personality". Journal of Abnormal and social psychology, 41, 258-290, 1946.
- BABAD Elisha Y., BIRNBAUM Max et BENNE Kenneth D., "The social Self: group influences on personal identity", Beverly Hills, California, Sage, 1983.
- BAGLEY Christopher, YOUNG Loretta, "Evaluation of color and ethnicity in Young children in Jamaica, Ghana, England and Canada", International Journal of Intercultural Relations, Vol. 12, pp. 45-60, 1988
- BERRIEN F.K. "Stereotype similarities and contrasts" Journal of Social Psychology, 78, 173-83, 1969
- BJERSTEDT Ake, "Informational and Non-Informational Determinants of Nationality Stereotypes", Nationality Stereotypes, The National Symposium on inter-cultural contact, p. 25-29, 1959.
- BOND Michael H., "How language variation affects inter-cultural differentiation of values by Hong Kong bilinguals", Journal of Language and Social Psychology, Vol. 2, N°1, 1983, p. 57-66.
- BOSCHE Marc, " Lettre Ouverte au peuple de Corée ", Sciences de L'éveil, série Interactifs, 1993.
- BOSCHE Marc (Ed.), " Le management interculturel " ouvrage collectif, Paris, Nathan Université, Collection Connaître & Pratiquer la Gestion, 1993.
- BOSCHE Marc, " Verger d'Amour, promenade Européenne, L'Europe à la Recherche de son projet," Sciences de l'éveil, série Interactifs, 1992.
- BOSCHE Marc, " Stéréotypes culturels d'hommes d'affaires: deux visions de la Corée du Sud ", Paris, Intercultures, février 1991.
- BOSCHE Marc, "Représentations de comportements d'hommes d'affaires français et coréens: deux visions de la Corée", in GAUTHEY F. & XARDEL D., "Management interculturel: modes et modèles", ch. VI, Paris, Economica, 1991.
- BOSCHE Marc, "France/Corée : Au-delà du Language International des Affaires", Paris, Revue Française de Gestion, n° 64, Sept.-Oct. 1987, pp 83-90.
- BOSCHE Marc, "Corporate Culture: la culture sans histoire", Revue Française de Gestion, Numéro Spécial Culture d'Entreprise, Oct-Nov 1984.
- BUCHANAN W. et CANTRIL H., "How nations see each other, Urbana, Illinois, University of Illinois Press, 1953.
- CAMILLERI Carmel, COHEN-EMERIQUE Margalit, "Chocs de cultures : concepts et enjeux de l'interculturel", Paris, L'Harmattan, 1989.

- CICONE Michael V. and RUBLE Diane N., "Beliefs about Males", *Journal of Social Issues*, Vol. 34, N° 1, 1978.
- CHILD I.L., DOOB L.W. "Factors determining national stereotypes" *Journal of Social Psychology*, 1943 17, 203-9.
- EVERETT James E., STENING Bruce W., "Intercultural Interpersonal Perceptions: a study of Japanese and Australian Managers, *Japanese Psychological Research*, vol. 22, N° 1, 1980, p. 42-47.
- FIEDLER F. E., MITCHELL T. et TRIANDIS Harry C., "the culture assimilator: an approach to cross-cultural training", *Journal of Applied Psychology*, 55, p. 95-102, 1971.
- FORGAS J., "The effects of prototypicality and cultural salience on perceptions of people". *Journal of Research in Personality*, 17, 153-173.
- GARDNER R. C., KIRBY D.M., PABLO, R. Y., SANTOS CASTILLO Emma, "Ethnic stereotypes: the role of language", *The journal of social psychology*, 1975, 96, p. 3-9.
- GARRETT Clarke, "Women and Witches : Patterns of Analysis", *Journal of Women in Culture and Society*, 1977, Vol. 3, N° 2.
- GOLDMAN Juliette D.G., GOLDMAN Ronald J., "Children perceptions of parents and their roles: a cross-national study in Australia, England, North America and Sweden, *Sex Roles*, Vol. 9, N° 7, 1983, p. 791-812.
- GREEN R.T. and SANTORI G., "A cross cultural study of hostility and aggression", *Journal of Peace Research*
- HUMPHREY John "Au delà de la critique du déterminisme technologique, comparaison entre pays développés et pays en voie de développement", *Paris, Revue Sociologie du Travail*, N2, 1989, p. 163-174.
- IWAWAKI Saburo, LERNER Richard M., "Cross Cultural analyses of body-behavior relations : III Developmental intra and inter-cultural factor congruence in the body build stereotypes of Japanese and American males and females", *Psychologia*, 1976, 19, pp. 67-76
- JENNER Stephen R., "Analyzing cultural stereotypes in multinational business : United States and Australia", *Journal of Management Studies*, 19, 3, 1982, p. 307-325.
- JOBIN Joseph Jay "The American idealization of Old Age in Japan" *The Gerontologist*, Vol 27, N° 1, 1987, pp 53-57
- KATZ D. et BRALY K. "Racial stereotypes in one hundred college students". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 28, 280-290, 1933.
- KHANNA Sri Ram, "Asian Companies and the Country Stereotype Paradox : An Empirical Study", *The Columbia Journal of World Business*, Vol 21, N°2, pp. 29-38, Summer 1986.
- KIPPAX Susan, BRIGDEN David, "Australian stereotyping - A comparison", *Australian Journal of Psychology*, Vol. 29, N° 2, 1977, pp. 89-96.
- KLINEBERG Otto, "Recherches sur les stéréotypes: questions à résoudre", *Revue de Psychologie de Peuples*, p. 75 à 82.
- KLUCKHOHN C., MURRAY H.A., "personality formation: the determinants, in KLUCKHOHN C., (Ed.), *Personality in nature, society and culture*, New York, Knopf, 1956.
- KORTEN Frances F., "The stereotype as a cognitive construct", *The journal of Social Psychology*, 90, p. 29-39, 1973.
- KROEBER A., KLUCKHOHN C., "Culture", *Papers of the Peabody Museum*, 47, N°1, 1952, p. 100.
- LAWSON E.D. and Howard GILES "British semantic differential responses on world powers", *Eur. J. soc. Psychol* 3(3), pp. 233-240.
- LINDGREN Henry Clay and TEBCHERANI Amelia, "Arab and American auto- and Hererostereotypes : A cross-cultural study of empathy", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 2, N° 2, June 1971, pp. 173-180
- Mc CONAHAY Shirley A. and Mc CONAHAY John B., "Sexual Permissiveness, Sex-Role Rigidity, and Violence across Cultures", *Journal of Social Issues*, Vol. 33, N° 2, 1977
- Mc CRADY, RICHARD E., Mc CRADY J.B., "Effect of Direct Exposure to Foreign Target Groups on Descriptive Stereotypes held by American Students", *Social Behavior and Personality*, 4, 2, 1976, pp 233-239.
- MARIN Gerardo and SALAZAR Jose Miguel, "Determinants of Hetero- and Autostereotypes : Distance, Level of Contact, and Socioeconomic Development in Seven Nations", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 16, N°4, December 1985, pp. 403-422.
- MORAN Robert T., "National Stereotypes: how far can you trust them ?", *International Management*, march 1987, p. 58.
- OSGOOD C., SUCI G.J. et TANNENBAUM P.H. "The measurement of meaning", *Urbana, Illinois, University of Illinois Press*, 1957.
- PARSONS Oscar A. and SCHNEIDER John M., "Cross-national stereotypes of locus of control in university students", *International Journal of Psychology*, 1978, Vol. 13, N° 3, pp. 185-196
- PEPITONE Albert, "Culture and the Cognitive Paradigm in Social Psychology", *Australian Journal of Psychology*, Vol. 38, N° 3, 1986, pp. 245-256.
- PROTHRO E.T. et KEHNN J.D. "Stereotypes and semantic space", *Journal of social Psychology*, 45, p. 197-209, 1957.
- ROTHBART M. et JOHN O., "Social categorization and behavioral episodes". *Journal of Social Issues*, 3, p.81-104, 1985.

- SALTER Charles A., "Status comparability and attitudes toward a foreign host nation : a cross-cultural study", *The Journal of Psychology*, 1974, 88, pp. 201-214.
- SCHNEIDER John M. and PARSONS Oscar A. , "Categories on the locus of control scale and cross-cultural comparisons in Denmark and the United States", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 1, N° 2, June 1970, pp. 131-138
- SCHWEDER R. et BOURNE E. "Does the concept of the person vary cross-culturally ? in SCHWEDER and LEVINE (eds.), "Culture Theory, New York, Cambridge University Press, 1984.
- SCOTT W. A. "Psychological and social correlates of international images". In H. C. Kelman (Ed.), "International behavior: a social psychological analysis, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1965, p. 70-103.
- SEITER Ellen, "Stereotypes and the Media : A Re-evaluation", *Journal of communication*, Spring 1986
- SETHI Renuka R. and ALLEN Mary J., "Sex-Roles Stereotypes in Northern India and the United States", *Sex Roles*, Vol 11, N° 7/8, 1984
- SHANTIDEVA, " Héros pour l'éveil ", Paris, Seuil, Points, 1993.
- SHIN Yoo-Keun, KIM Heung-Gook (School of Management, Seoul National U.), "Individualism and collectivism in Korean industry", Seoul, research paper", unpublished, 1990.
- 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
- SUGITA Kurumi "Le Japon: jeu de miroirs, Sociologie du travail, N°2, 1989, p.227-237.
- SUNAR Diane G. "Female Stereotypes in the United States and Turkey" *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 13, N°4, Décembre 1982, pp 445-460.
- TAJFEL H., JAHODA G., NEMETH C., CAMPBELL J.D., JOHNSON N., "The development of children's preference for their own country: a cross-national study", *International journal of psychology*, 1970, Vol. 5, N° 4 p. 245-253.
- THOMAS K.C., "The construction of a measure of stereotypes", *Research in education*, N° 31.
- TRIANDIS Harry C., "The analysis of subjective culture", New York, John Wiley, 1972.
- TRIANDIS Harry C., "Interpersonal Relations in International Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 1967, pp. 26-55.
- VINACKE W., "Stereotypes as social concepts". *Journal of social Psychology*, 46, p. 229-243, 1957.
- WELDON David E., CARLSTON Donal E., RISSMAN Kent A., SLOBODIN Leonard, TRIANDIS Harry C., "A laboratory test of effects of culture assimilator training", *Journal of psychology and social psychology*, 1975, Vol. 32, N° 2, 300-310.
- WILLIAMS John E., BEST Deborah L., TILQUIN Charles, KELLER Heidi, VOSS Hans-Georg, BJERKE Tore, BAARDA Ben, "Traits associated with men and women: attributions by young children in France, Germany, Norway, the Netherlands and Italy", *Journal of cross-cultural psychology*, Vol. 12, N° 3, september 1981, p. 327-346.