Postures du culturalisme et sciences de gestion

Yvon Pesqueux

▶ **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Postures du culturalisme et sciences de gestion. Master. France. 2020. halshs-02861701v1

HAL Id: halshs-02861701
https://shs.hal.science/halshs-02861701v1

Submitted on 9 Jun 2020 (v1), last revised 3 Jan 2024 (v3)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yvon PESQUEUX
Hesam Université
Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »
292 rue Saint Martin
75 141 Paris Cédex 03
France
Téléphone **++ 33 (0)1 40 27 21 63**
FAX **++ 33 (0)1 40 27 26 55**
E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net **/ yvon.pesqueux@gmail.com**
Site web eesd.cnam.fr

Postures du culturalisme et sciences de gestion

Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui pose la question des postures du culturalisme il aborde successivement : l'ambiguïté du culturalisme ; l'évolutionnisme culturel et social et le diffusionnisme ; l'évolutionnisme culturel et social et le diffusionnisme ; Le fonctionnalisme culturel ; le matérialisme culturel des *Cultural Studies* ; un focus sur les *Visual Studies* ; l'idéalisme culturel : la perspective anthropologique de la « culture des aires » d'Arjun Appadurai ; la question du relativisme culturel d'après Alain Finkielkraut et d'après la *Business Ethics* ; Culture et cultures (les concepts de « sous-culture », de « contre-culture ») ; l'acculturation ; de la diversité culturelle ; conclusion méthodologique : l'importance de la tâche discursive selon Clifford Geertz ; un focus sur culture et management : les perspectives critiques ; la perspective culturaliste d'un modèle « anglo-américain » de l'organisation ? ; une conclusion sur l'usage de l'hypothèse culturaliste ; un focus sur l'intelligence culturelle et les ajustements interculturels.

Les postures du culturalisme

On peut aussi essayer de classer les manières de représenter la culture comme ingrédient des sociétés (… et des organisations) à partir des représentations suivantes de la culture :
- Celle de l'évolutionnisme culturel pour laquelle les cultures sont faites pour se « développer », de sociétés « primitives » vers des sociétés « plus évoluées », leur « succès » étant ainsi le gage majeur de leur « évolution », dans une sorte de gradualisme,
- Celle du particularisme culturel qui tend à rechercher dans l'histoire des « lois universelles » concernant chaque culture, chacune d'entre elles pouvant aussi, en même temps, constituer une production « spécifique » ;

- Celle du fonctionnalisme culturel qui va faire de la culture le « moteur invisible » mais déterminant de la vie en société, avec deux positions extrêmes :
    - Le matérialisme culturel qui fait aussi de la culture un déterminant aboutissant à des manifestations concrètes observables dans les comportements des membres d'une société donnée à un moment donné ;
    - L'idéalisme culturel qui fait de la culture l'opérateur invisible venant sous tendre les représentations qui se trouvent à la base du comportement individuel.

L'ambiguïté du culturalisme[1]

La perspective culturaliste exprime une forme de déterminisme des comportements au regard d'ingrédients culturels que l'on considère comme étant possibles à spécifier. La perspective culturaliste est importante dans la mesure où elle est dominante en sciences de gestion.

Comme le signale M. Abélès, « *le courant culturaliste américain a réalisé historiquement la première association cohérente entre psychanalyse et anthropologie pour l'approche des phénomènes sociaux* ». Ses principaux représentants sont R. Benedict (1887-1948), M. Mead (1901-1978), R. Linton (1893-1953) et le psychanalyste A. Kardiner (1891-1981). « *Pour ces auteurs, la culture est définie comme la somme globale des attitudes, des idées et des comportements partagés par les membres de la société, en même temps que des résultats matériels de ces comportements, les objets manufacturés. Au-delà des particularismes et de la diversité sociétale, il s'agit de mettre en évidence l'influence des institutions et des coutumes sur la personnalité* ». Il s'agit donc à la fois de reconnaître le relativisme des formes culturelles et, en même temps, de répondre à une exigence méthodologique d'unité au travers d'une forme de déterminisme culturel. C'est ce qui fonde le fait que l'on n'échappe pas à sa culture.

C'est cette perspective qui va, par exemple, permettre à M. Mead d'affirmer que les attributs propres à la masculinité et la féminité sont moins une question de sexe que de rôle culturel dans un groupe donné, d'où l'idée de *pattern* qui, intériorisé, viendra déterminer le comportement des individus membres d'une société. Sous cette forme, « *le culturalisme propose une remise en question méthodique de l'ethnocentrisme et du racisme* », toutes les cultures devant être considérées comme équivalentes *a priori*. Mais, de la même manière, c'est aussi ce qui fait le lit du relativisme culturel, c'est-à-dire l'acceptation « tolérantiste » de la culture des Autres au travers de leur comportement observé.

Les individus vivant dans une même société ont donc, dans cette perspective, vocation à avoir des composantes similaires de personnalité et la frontière est ici ténue entre la perspective reconnaissant comment le moi subit passivement les conditionnements induits par la structure sociale (les tabous, la religion, le rituel, le folklore, etc.) et le projet idéologique de la gestion des conditionnements. Et du culturalisme comme posture, on passe alors au culturalisme comme idéologie.

[1] M. Abélès, article « culturalisme », *Encyclopedia Universalis*

L'évolutionnisme culturel et social et le diffusionnisme

C'est de cette perspective que se distingue le concept d'acculturation dont il sera question plus tard. Dans l'article que signe J. Cazeneuve dans l'*Encyclopedia Universalis*, il signale que « *l'évolutionnisme peut être défini moins comme une doctrine particulière que comme la tendance générale à supposer et à rechercher une loi d'évolution dans la série des changements observables ou prévisibles* ». Il s'agit de se référer ici à la perspective biologique dans le projet d'en appliquer les catégories à l'étude des organisations et des sociétés dans leurs productions culturelles. Cet évolutionnisme semble d'autant plus apparemment acceptable que les changements de vie des sociétés posent le problème de leur compréhension. La critique principale adressée à cette perspective est la vocation à mettre en évidence des lois de transformation mises à mal par l'observation anthropologique. L'ambiguïté de cette perspective est telle que mince est la frontière qui la sépare de la reconnaissance de formes élémentaires, de principes de structuration et d'évolution. Comme le souligne J. Cazeneuve, « *la sociologie durkheimienne ne répudiait certes pas l'idée que l'évolution des sociétés pourrait présenter des régularités et s'inscrire dans des catégories successives (…) Durkheim retraçait l'évolution morphologique des sociétés globales à partir de la horde, en passant par les sociétés polysegmentaires composées, pour aboutir aux unités complexes lorsque la solidarité organique succède à la solidarité mécanique. Mais il ne pensait pas pour autant que les phénomènes sociaux pouvaient tous s'interpréter par rapport à des phases déterminées dans cette évolution globale* ».

On retrouve cette logique en sciences de gestion sous la dénomination d'« hybridation ». L'hybridation évoque un processus de nature évolutionniste. Les travaux sur l'hybridation ont été développés par les auteurs de l'école de la régulation et notamment par R. Boyer & J.-P. Durand[2] pour analyser le transfert des modèles productifs dans le secteur automobile. Ils présentent l'hybridation comme une logique de transformation institutionnelle. L'hybridation est définie comme « *la confrontation entre l'introduction d'une « institution importée » et des contraintes véhiculées par la configuration domestique* »[3]. C'est un processus largement intentionnel à travers lequel les tentatives d'imitation et d'implantation d'une institution ayant fait ses preuves dans un autre espace conduisent à l'émergence d'une nouvelle configuration. Le processus d'hybridation fait appel aux agents qui, à travers des « bricolages successifs », vont acclimater les pratiques de gestion importées au-delà de leurs principes pour qu'elles soient en concordance avec les logiques de l'environnement de réception.

Les perspectives possibles en ce domaine ont été les suivantes :
- L'évolutionnisme unilinéaire. Par exemple, on considérera ici que les sociétés occidentales modernes sont marquées par les catégories de la civilisation hellénique et la croyance en un progrès. Il en va de même de la petite entreprise qui deviendra grande… et, *a contrario*, des grandes qui auraient été petites un jour !
- L'évolutionnisme radical avec la perspective d'un déterminisme rigoureux en filiation avec la pensée de C. Darwin (culturalisme sociobiologique à partir d'un principe unique de passage de la « sauvagerie » à la civilisation).

[2] R. Boyer & J.-P. Durand, *L'après-fordisme*, Syros, Paris, 1998
[3] R. Boyer, *Théorie de la régulation*, Editions la découverte, collection « repères », Paris, 2004

L'évolutionnisme joue un rôle très important dans l'implicite des sciences de gestion. On le retrouve dans la perspective du changement organisationnel aussi bien que, pour ce qui nous intéresse ici, dans l'usage de l'hypothèse culutraliste.

Toujours dans la perspective de comprendre les évolutions culturelles, mais de façon plus modérée, nous allons maintenant mettre l'accent sur le concept de diffusionnisme à partir de l'article que lui consacre R. Bastide dans l'*Encyclopedia Universalis*. Dans le sens que lui attribue l'anthropologie culturelle, le diffusionnisme « *se rapporte à la propagation de traits culturels, aussi bien spirituels (institutions sociales, mythes ou rites) que matériels (types de céramiques, techniques agricoles, etc.), de la société où ils sont apparus à des sociétés culturellement différentes* ». Le problème est celui de l'explication de similitudes dans des espaces éloignés dans une perspective autre quelle celle de la référence évolutionniste à des stades. « *Le diffusionnisme explique ces mêmes similitudes par des emprunts entre sociétés et cultures différentes* ». Il s'agit, par exemple, de raisonner par ensemble de « traits de culture » et non suivant chaque « trait » en lui-même. Et, si cet ensemble se retrouve dans des lieux géographiques différents, de se poser la question de savoir si c'est ou non le fruit du hasard. Les effets de contiguïté entre zones sont également testés. D'autres hypothèses sont évoquées dans cette perspective comme celle de la superposition de traits de cultures, ceux qui sont les plus larges seraient aussi les plus anciens. Mais il faut souligner l'importance de la perspective critique au regard de la justification de similitudes. Les modes de diffusion posent problème : diffusion spontanée, au hasard des contacts et diffusion volontaire, sous l'effet de la conquête et de la contrainte, diffusion par contact et emprunt et diffusion par stimulation (la société réceptrice « invente » quelque chose de nouveau) et diffusion contrôlée (où la société réceptrice « sanctionne » les transferts possibles d'une culture donneuse). En ce sens, la diffusion est aussi réinterprétation. Comme le souligne R. Bastide en commentant C. Lévi-Strauss, « *la notion de similitude qui a donné naissance à la recherche des faits de diffusion devrait être remplacée par celle, plus riche, d'affinité, car la diffusion ne procède pas seulement par emprunt ou refus, mais encore par « antithèse »* ».

Le diffusionnisme offre un mode de légitimation des pratiques hiérarchiques au nom de la culture ainsi que celle de la fatale multinationalisation de l'organisation économique. Il justifie la sanction des zones rétives au nom d'un apprentissage qui vient alors indiqué qui est en retard !

Le particularisme culturel : tribalisme, clanisme, secte, localisme, terroir, folklore, communautés, communauté de pratiques

L'ethnie se construit à partir d'une croyance subjective au regard d'origines, de similarités, d'habitus, de mœurs. C'est une notion héritière de la colonisation (une manière anthropologique de classer les ethnies).

C'est à partir de l'article que lui consacre l'*Encyclopedia Universalis* et rédigé cette fois par J. Copans que sera conduit le commentaire du concept de tribalisme. « *Dans son sens premier, le tribalisme se réfère à la conscience de soi du groupe (tribal), au sentiment d'appartenance et d'identité sociale et culturelle. Le tribalisme exprime une*

réalité complexe, à la fois culturelle, idéologique et politique. La tribu n'est plus, à la limite, qu'un signifié du passé précolonial et des formes sociales élémentaires. Mais les situations coloniales et néo-coloniales ont donné naissance à de nouveaux tribalismes (…) déterminé par les nouvelles contradictions sociales (d'origine externe) auxquelles les sociétés ethniques ou tribales se trouvent confrontées. Cette deuxième forme de tribalisme devient une forme originale d'expression politique et sociale dont le contexte d'explication n'est pas le passé précolonial mais l'État national et les luttes de classes qui le traversent. La confusion commune vient de ce qu'on explique et décrit ce tribalisme avec les caractéristiques du premier. En dernier lieu, le tribalisme peut acquérir un sens supratribal et définir une espèce de nationalisme, comme c'est aujourd'hui le cas de la communauté indienne aux États-Unis. Ce tribalisme, volontaire et construit, peut même devenir une nouvelle idéologie qui n'a plus aucun rapport avec un groupe tribal, quel qu'il soit ». Et de souligner l'aspect souvent péjoratif qui y est associé aussi bien pour qualifier un groupe (l'expression de « luttes tribales » comporte un effet de voilement de celui de sauvagerie, par exemple) que dans une perspective d'exclusivisme ethnique. On doit ajouter l'usage essentiellement métaphorique qui en est fait aujourd'hui, sans doute à mettre au regard de la conception affaissée de l'identité corrélative de notre époque.

C'est donc ce qui amène à distinguer, de façon ambiguë et même contradictoire :
- Le tribalisme originel (venant qualifier la structure apparente des groupes par référence à des éléments de conscience spécifiques en faisant l'hypothèse – dont à charge de preuve – que le qualificatif de tribu recouvre bien une « réalité sociale spécifique » mettant en avant un caractère peu ou pas sédentaire) ;
- Le tribalisme colonial (expression de la mobilisation politique de la résistance donc un tribalisme de défense) ;
- La « production tribale » liée à la transformation des conditions d'existence des structures tribales (par exemple avec la situation où la ville africaine agglomère des tribus dont les contours diffèrent de ceux des tribus précoloniales) ;
- Le tribalisme de lutte de nature politique (mobilisation volontaire qui joue sur deux registres : des moyens indéniablement tribaux mais des objectifs qui ne le sont plus du tout) ;
- Le tribalisme dans la société contemporaine, politique lui aussi, qui se fédère dans les luttes sociales parallèlement à la logique de classe dans une perspective de lutte aux objectifs contigus, mais à partir d'un prisme de compréhension différent ;
- L'idéologie tribaliste de caractère libérateur qui dépasse aussi les contours des tribus d'origine (le tribalisme « panindien » des Indiens d'Amérique du Nord, par exemple, à la fois *Red Power* et réformisme humaniste) ;
- Le tribalisme publicitaire qui concerne des groupes contextuels (exemple des hippies) et qui fonde aujourd'hui le développement d'un *marketing* ethnique.

Cette qualification théorique correspond à une réalité sociale évolutive pour en exprimer un projet de compréhension. Elle comporte un mélange entre des éléments tels que la transformation plus ou moins ancienne des sociétés précoloniales ou précapitalistes, des éléments de provenance historique et sociale variée. C'est aussi aujourd'hui un des concepts de référence pour qui se réfère aux catégories du primordialisme et à la logique constitutive d'une culture organisationnelle dans la mesure où son référent est la communauté. Peut-être d'ailleurs peut-on interpréter les valeurs auxquelles se réfèrent aujourd'hui les chartes émises par les entreprises dans les catégories du tribalisme. Le

tribalisme comporte aussi un implicite du caractère nomade des communautés qui va de pair avec l'idéologie de la flexibilité, même s'il est sans doute plutôt question de mobilité que de nomadisme.

De manière plus générale, Le terme d'« indigène » indique que des personnes sont considérées comme étant constitutives d'un groupe au regard de leurs coutumes et d'une localisation donnée. La connotation en est donc culturelle. La notion vaut aussi pour les animaux et les végétaux, son contraire étant qualifié d'étranger ou d'*alien*. Le terme d'autochtone a été utilisé par les spécialistes de l'histoire romaine pour désigner les populations qui vivaient dans le Latium avant la fondation de Rome, signification étendue aux populations des territoires colonisés (les Indiens d'Amérique, par exemple), devenant alors une catégorie officielle. Au Canada, les autochtones bénéficient d'un statut officiel venant relativement valider leur droit coutumier dans le cadre d'un territoire.

Le clan et le clanisme en constituent une version plus moderne. A ce titre, « clan » est alors synonyme de l'usage moderne du terme de tribu, usage libéré des significations précoloniales. La dimension en est politique et / ou organisationnelle comme le confirme la thèse de W. G. Ouchi[4] quand il le met en parallèle avec le marché et la hiérarchie comme fait générateur de l'organisation. Et pourtant la notion classique de « clan » recouvre autre chose. Par exemple, G. Balandier[5] définit le clan matrilinéaire comme étant « *la collectivité de tous les descendants par affiliation utérine, d'une aïeule commune dont cette collectivité porte le nom. Il comprend tous les individus des deux sexes qui vivent au-dessous ou au-dessus de la terre (les défunts et les vivants s'entend)* ». Il ajoute que : « *le clan reste efficace non seulement parce qu'il régit la constitution des groupements résidentiels, impose l'exogamie, mais parce qu'il crée un champ de forces où vivants et ancêtres sont vitalement associés et à l'intérieur duquel l'individu est censé trouver l'équilibre et la santé. Le fait d'être membre du clan prend d'autant plus d'importance qu'il distingue l'homme libre de l'homme dit esclave ou enfant du village et non de la parenté. Être né « dans le clan » confère, dans les limites de la société ancienne, une supériorité immédiate* »[6]. Plusieurs clans organisés sur une base territoriale plus vaste forment la tribu. Plusieurs tribus liées entre elles par une communauté culturelle ou linguistique, avec de légères nuances qui ne sont pas essentielles, constituent une ethnie.

A Lalande mentionne deux définitions de la secte : « *l'ensemble des hommes qui font profession de suivre une même doctrine (...) un groupe d'hommes qui adhèrent strictement à une doctrine très définie, et que cette adhésion unit fortement entre eux, en même temps qu'elle les sépare des autres esprits* »[7]. C'est de cette perspective que la notion a été appliquée pour qualifier les groupes religieux clos qui se sont créés à l'époque actuelle par différence avec les pratiques religieuses dominantes, le champ de la religion étant son domaine d'origine. A ce titre, il y aurait toujours eu des sectes. Il existe donc une approche historique de la notion. Par extension, la notion a été appliquée dans le domaine politique. La secte se caractérise par l'existence d'un chef

[4] W. G. Ouchi, « Markets, Bureaucraties, and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, March 1980, pp. 129-141
[5] G. Balandier, *Sociologie de l'Afrique noire*, Paris, PUF, 1971, p.305
[6] G. Balandier, *op. cit.*
[7] A. Lalande, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991

charismatique, un endoctrinement, la construction de points de repères (dont la définition explicite d'un absolu et la volonté de restructurer la société au regard d'une tradition marquée comme étant d'« origine »), une politique de communication, la demande du don de soi. La secte se caractérise par son intolérance ou son indifférence de l'Autre. Elle comporte l'idée de doctrine donc de normativité et de mépris réciproque (des membres de la secte vis-à-vis de la société comme de la société vis-à-vis de la secte) et de minoritarisme visionnaire. Du fait de l'idée de rupture avec l'ordre social dominant donc de transgression, la notion est plus sociologique que les précédentes qui, pour leur part, sont plus enracinées dans les logiques de l'anthropologie. Comme le signale L. Hourmant dans l'article qu'il consacre à la notion dans l'*Encyclopedia Universalis*, « *les sectes attirent généralement des défavorisés, mais les riches et les intellectuels peuvent aussi éprouver des frustrations dans des ordres autres qu'économiques. D'où l'existence de groupements sectaires de pauvres et aussi d'intellectuels, de gens aisés, et cela à toutes les époques (Libre-Esprit médiéval, antitrinitariens du XVI° siècle, darbystes du XIX°, etc.)* ». La secte bénéficie aujourd'hui de l'image positive associée à la contre-culture de type *New Age* associée à la perspective du développement personnel par référence à des pouvoirs psychiques et aux techniques de communication sur des terrains socialement louables (activités sociale ou artistiques et culturelles). C'est aussi cette fascination qui a structuré le mouvement anti-sectes sur l'argument du danger pour l'individu par manipulation mentale assortie d'abus de confiance et d'escroquerie, leur audience étant somme toute limitée ancrant alors la dynamique sectaire dans un contexte psychologique. La loi française du 12 juin 2001 sanctionne l'abus frauduleux de la situation de faiblesse d'une personne « *en état de sujétion psychologique et physique résultant de pressions graves et réitérées ou de techniques propres à altérer son jugement* » donnant à l'activité sectaire une dimension psychologique voire économique, la secte construisant une « offre de salut » venant susciter en quelque sorte une « demande de salut ».

Le localisme peut être considéré comme une version plus douce du tribalisme dont le référent est aussi la communauté, dont la communauté organisationnelle ou professionnelle pour ce qui nous intéresse avec l'organisation. Mais le concept met l'accent sur le territoire et donc sur la dimension géographique

Pour sa part, la notion de terroir met encore plus l'accent sur la localisation territoriale, en distinction avec le « reste du monde » en mettant en avant l'authentique. Elle est à la fois proche de celle de « cru » (pour les produits agricoles – principalement le vin) et de *cluster* (notion qui met l'accent sur les compétences spécifiques et les réseaux sociaux établis entre les membres porteurs de différentes compétences). Celle de provincialisme prend une dimension péjorative, comme lieu étriqué de la tradition et donc aussi dans une dimension géographique. Dans sa dimension économique, le terroir est le lieu de justification d'une rente de situation construite sur une traçabilité établie entre le produit et le lieu d'origine.

Pour ce qui concerne le folklore, N. Bellon dans l'article qu'elle lui consacre dans l'*Encyclopedia Universalis* souligne l'apparition de la référence en Europe à la fin du XVIII° siècle, préparant l'acception actuelle qui fait du folklore « *un matériau mythique avec lequel on peut créer des formes diverses à fonctions multiples : croyances, pratiques, rituels, contes, légendes, etc. (…) un savoir de nature mythique largement issu de l'inconscient* », ce qui met l'accent sur la référence à une culture populaire. Le

folklore (et les études folkloriques) s'appuie sur le collectage d'un matériau « réel » au regard de la référence à un « bon peuple » en qui résiderait une sagesse populaire qui perdure par transmission, matériau dont on devrait traquer les survivances, survivances considérées comme étant représentatives de l'originel. La référence au folklore met l'accent sur une forme de regret d'une société paysanne préindustrielle. Dans la collecte, il y a recherche de la survivance « fidèle », alors même que l'on admet que les usages qui en sont faits ne peuvent que falsifier l'original. « *Il y a folklore dès qu'un groupe social - quelle que soit sa taille - ne partage pas entièrement la culture dominante (qu'il ne veuille ou ne puisse le faire) et sécrète une autre culture, qu'on qualifiera selon les cas de culture marginale, de contre-culture, de subculture et dont la fonction est d'affirmer l'identité du groupe en tant que tel* », d'où la référence au folklore dans ce paragraphe consacré au particularisme. Mais il faut également souligner l'existence d'une compréhension psychanalytique visant la dimension symbolique des contes et des légendes. Il faut enfin souligner l'existence d'une acception péjorative, en particulier lorsqu'un phénomène est qualifié de « folklorique », la culture dominante étant alors considérée comme étant la référence « sérieuse ».

Pour toutes ces notions, en particulier en association avec celle de « tradition », il est important de souligner la référence implicite ou explicite à un « patrimoine culturel ».

La notion de communauté de pratique est d'usage croissant aujourd'hui en sciences de gestion. La notion recouvre une forme organisationnelle compte-tenu d'une incertitude sémantique sur les communautés « à épithète », mais elle fait de la notion une référence venant ainsi rabattre l'organisation sur la communauté, d'où sa référence dans un paragraphe consacré au particularisme. Il est toutefois important de distinguer la communauté de pratique du groupe d'intérêt, mais aussi de formes organisationnelles telles que les équipes projet, les réseaux de connaissance, les réseaux de professionnels ou communautés d'experts (réseau structuré sur la base d'une expertise), voire le *lobby*. Elle se caractérise par des modes de connexion entre les membres et par la manière dont elle s'institutionnalise à mi-chemin entre l'institutionnalisation intra et inter-organisationnelle. Elles sont révélées, soit par une intervention extérieure (les consultants, par exemple), soit suivant des modalités variées à l'intérieur de l'organisation (à mi-chemin entre le volontarisme managérial et la spontanéité). La notion participe au mouvement plus général d'externalisation par glissement de la technostructure interne centrée sur la figure du manager vers une technostructure externe (par référence à des experts de type consultants, par exemple). Elles sont construites autour d'une variété d'outils collaboratifs. Il est possible, au travers de cette notion de communauté de pratique, de se poser la question de savoir s'il ne s'agirait pas d'une réinterprétation des transversalités que l'on retrouve dans l'organisation par processus ou par projet, ce qui marquerait ainsi la maturité qui serait aujourd'hui la leur. C'est aussi une manière de se confronter à l'importance accordée aux connaissances tacites à propos de la culture. La communauté de pratique permet de conserver du tacite et de l'enrichir par circulation explicite de tacite entre détenteurs d'un tacite de même nature sachant qu'il faut souligner l'aspect inséparable du tacite et de l'explicite. C'est enfin une relecture donnée au champ d'application de la culture organisationnelle, le périmètre de la communauté de pratique se substituant, en quelque sorte, à celui de l'organisation en elle-même. C'est à ce titre que la notion acte la remise en cause des frontières de l'organisation en proposant une entité culturelle d'identification de dimension plus restreinte tout en traversant les frontières de l'organisation où elles

éclosent et se développent. Elle indique un autre territoire que celui qui sert habituellement de référence quand on parle d'organisation. La nouveauté de la forme organisationnelle ne réside pas dans les principes qui sont à l'origine des communautés de pratique, mais dans leur aspect de « fabriques de connaissance » et dans leurs rites, d'où leur présence dans ce paragraphe. Ne dit-on pas en effet d'une personne qu'elle est cultivée, c'est-à-dire qu'elle maîtrise ses connaissances.

L'exacerbation de la référence à la tribu, au local, au terroir, au folklore et à la communauté est constitutive d'une idéologie localiste parfois teintée d'exotisme au travers d'une forme de valorisation d'une dimension traditionaliste et / ou ritualiste.

Le fonctionnalisme culturel

La paternité du fonctionnalisme culturel est attribuée à B. Malinowski[8], anthropologue britannique de la première moitié du XX° siècle qui développe l'idée que, dans une culture, chaque élément possède une fonction, comparable à celle d'un organe dans un corps vivant, et répond à un besoin. Il a, entre autres, réagi contre l'évolutionnisme et le diffusionnisme. Pour le fonctionnalisme, l'analyse culturelle doit être considérée comme un préalable à l'action. Il y a effectivement un paradoxe à confier la décision à des autorités officielles qui n'ont qu'une connaissance imparfaite des sociétés dont elles existent.

La culture représente tout ce qui est acquis à l'individu, par tout ce qui est transmis lors du processus de socialisation. C'est un tout qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la morale, les lois, les coutumes, les ustensiles, les biens de consommation, les chartes organiques régulant les groupements sociaux et tout autre habitude acquise par l'homme en tant que membre de la société dans laquelle il vit. De plus, la culture désigne tous les éléments qui font qu'une personne peut être dite « cultivée », c'est-à-dire qu'elle propose des manières de penser, des métaphores, des valeurs, des normes et prescriptions qui sont des ressources ou des entraves pour l'invention et la négociation au sein de cette société. La culture comporte donc une double référence à la connaissance et à l'expérience. C'est sans doute au regard du dosage relatif des deux que l'on peut distinguer les perspectives européennes, qui donnent plus de poids à la connaissance des perspectives américaines, qui donnent plus de poids à l'expérience.

La théorie de B. Malinowski soutient le fait que chaque élément culturel n'a de raison d'être que par rapport aux éléments voisins et, en définitive, que par rapport à la société tout entière. Cette définition de la culture se situe dans une perspective fonctionnaliste qui définit la fonction comme étant la satisfaction d'un besoin au moyen d'une activité au regard d'un système dans la mesure où ces fonctions font système.

A chaque besoin élémentaire correspond une réponse culturelle comme dans le tableau suivant :

[8] B. Malinowski, *Une théorie scientifique de la culture*, Durham, 1944

Besoins élémentaires	**Réponses culturelles**
Métabolisme	*Subsistance*
Reproduction	*Parenté*
Bien être corporel	*Abri*
Sécurité	*Protection*
Mouvement	*Activités*
Croissance	*Education*
Santé	*Hygiène*

Pour effectuer une analyse fonctionnelle pertinente, B. Malinowski propose les axiomes suivants :

- La culture est un instrument de résolution de problèmes concrets et spécifiques que l'Homme affronte en satisfaisant ses besoins ;
- La culture est un système d'objets, activités et attitudes qui constituent des moyens et qui ont des finalités ;
- La culture constitue un tout indivis dont les éléments constitutifs présentent une certaine indépendance ;
- La formation des institutions (clans, tribus, familles, équipes organisées de coopération économique, d'activités politiques, juridiques, pédagogiques, etc.) résulte de l'organisation des comportements et des objets autour d'un besoin vital ;
- D'un point de vue dynamique, on peut décomposer la culture en un certain nombre d'aspects comme l'éducation, le contrôle social, l'économie, le système de connaissances, de croyances et de moralités.

Le fonctionnalisme culturel repose sur une analyse comparée de phénomènes similaires dans différentes cultures. Les réponses fonctionnelles, notamment l'économie, le contrôle social, l'éducation et l'organisation politique dicteraient la manière suivant laquelle s'organise la culture en tant que « mécanisme intégral » pour satisfaire les besoins. Une perspective culturelle est fonctionnelle si elle appréhende, non seulement des faits isolés, mais aussi des rapports et des liens entre ces faits et des besoins fondamentaux. Pour définir le concept de fonction, il faut se fonder sur une théorie des besoins en les énonçant ainsi que leurs rapports et leurs contingences. Tout besoin primaire possèderait ainsi sa réponse culturelle et l'instinct pourrait être remis en forme ou déterminé par des influences culturelles : c'est la « dérivation » des besoins naturels qui constitue la culture.

L'apport du fonctionnalisme de B. Malinowski s'exprime à trois niveaux : les analyses culturelles concrètes qu'il a menées, la méthode d'enquête qu'il a pratiquée et son essai d'interprétation des faits sociaux. Mais le fonctionnalisme repose sur le postulat d'« objectivité » du besoin.

Le matérialisme culturel des *Cultural Studies*[9]

Avant même les *Cultural Studies*, soulignons combien les visions communautaires des *Gender Studies*, des *Black Studies*, etc. (où l'on retrouve les primordialismes !), car elles valident une lecture identitaire des textes, peuvent être interprétables aussi dans les catégories du matérialisme culturel.

Dans le programme de recherche des *Cultural Studies*, la demande de reconnaissance de groupes fonde la visée compréhensive liée à l'usage de la notion de culture, demande de reconnaissance allant de pair avec le très libéral « principe de transparence » « *en voulant synthétiser mouvement social et mouvement de revendication identitaire des beurs, gays, lesbiennes, femmes, handicapés, juifs et pourquoi pas véliplanchistes métis, hand-rockers zeppeliniens, ou rappers black)* »[10]. La perspective du tribalisme qui lui est inhérente tend à valoriser des énergies « primitives » qui seront mises en évidence. Les *Cultural Studies*, non seulement créent les objets sociaux qu'elles étudient (les amateurs de Madonna, par exemple) mais rendent possible, en leur attribuant une « valeur » culturelle, la possibilité de créer des échelles inattendues débouchant sur des conclusions inattendues. A ce titre, Madonna « vaut » la Joconde. Toute production humaine devient « culturelle » sous prétexte de l'effet *zoom* du contexte. Il y a disparition de l'esthétique dans une économique conforme aux règles du *marketing*, une segmentation et un chiffre d'affaires associé à chaque segment.

A. Mattelart & E. Neveu nous offrent une présentation de cette perspective d'origine anglaise venant constituer aujourd'hui une sorte de *main stream*. « *Il s'agit de considérer la culture au sens large, anthropologique, de basculer d'une réflexion centrée sur le lien culture – nation à une approche de la culture des groupes sociaux* »[11]. L'école de Birmingham (lieu de naissance des *Cultural Studies*) va ainsi explorer les « cultures jeunes », les modes de réception des médias, conduisant ainsi, non seulement à renouveler l'objet des études anthropologiques, mais aussi les méthodes tout en accroissant le jeu de son effet *zoom* : il y a ainsi de la culture partout et dans tout… Ces études vont poser (et répondre à) différentes questions d'ordre théorique : entre la masse et la classe, l'objet choisi relèvera des catégories de la masse dans un projet de compréhension des sociabilités au regard des cultures populaires au point de viser les « styles de vie » (hippies, rastas, etc.) dans une sorte de rapport fasciné à l'objet conduisant à devoir observer de la culture partout. Les « sous-cultures » ici visées reposent sur une déclaration d'indépendance de l'objet, un refus de l'anonymat. La perspective des contours du groupe naturel évolue ainsi des découvertes de la rencontre coloniale vers celles de pseudo isolats dans les sociétés contemporaines. La grégarité ou les éléments de grégarité en sont toujours le point fixe du projet de compréhension, mais les objets se sont modifiés. Les *Cultural Studies* tiennent pour postulat l'érosion des identités du « moment libéral »[12] (globalisation, centralité du « moi », importance des migrations, tension « homogénéisation – différenciation », impermanence des liens culturels et identitaires). Elles proposent aussi un rapport « décomplexé » au média, c'est-à-dire principalement à la télévision : il y a du « plaisir » et de la valorisation culturelle dans les séries télévisées, etc. Elles explorent

[9] A. Mattelart & E. Neveu, *op. cit.*
[10] F. Ollier, *op. cit.*, p. 88
[11] A. Mattelart & E. Neveu, *op. cit.*, p. 4
[12] Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007

de nouvelles interdisciplinarités au travers d'objets tels que l'immigration, les diasporas, les mixtes culturels. Elles indiquent aussi qu'il y aurait de la culture partout, contribuant ainsi à la dilution de la notion de culture. C'est en étudiant la genèse et la diffusion des catégories des *Cultural Studies* qu'A. Mattelart & E. Neveu signalent que « *cette ubiquité du culturel produit des effets directs sur le style de formation et l'ouverture des filières universitaires, tout particulièrement dans un monde anglo-saxon dominé par des Universités privées (Etats-Unis, Canada) ou un secteur public dans lequel des droits d'inscription élevés constituent la première ressource des institutions académiques. L'essor des postes et départements de Cultural Studies, l'introduction de leurs cours dans des formations très diverses (management, tourisme, publicité, relations publiques, architecture…) ne sont pas totalement étrangers à une « programmation » pédagogiques régie par l'Audimat, capable d'attirer des effectifs d'étudiants conséquents, de donner aux bailleurs de fonds le sentiment d'un enseignement* » aux prises avec la contemporanéité des terrains visés. Les *Cultural Studies* offrent une légitimité aux analyses souvent rapides des catégories du « management interculturel » qui entrent alors en résonance avec les modalités d'analyse et de valorisation de segments de marchés conduisant à faire du *marketing* une science sociale. Dans une perspective foucaldienne, elles tressent ainsi les contours des rapports « savoir – pouvoir » d'une raison d'organisation au lieu et place d'une Raison d'Etat par la légitimation d'une construction d'« organisations savantes ». Les *Cultural Studies* offrent des modalités externes de consolidation d'un « capitalisme académique », garant de son extraordinaire expansion internationale dans le monde des *business schools*.

Deux livres vont marquer le fondement du courant des *Cultural Studies* : l'ouvrage de R. Hoggart, *The Uses of Literacy*[13] et celui de R. Williams, *Culture and Society* (1958)[14]. Ces auteurs ont en commun de proposer une analyse compréhensive des cultures ouvrières, optique qui sera au cœur des recherches sur les sous-cultures populaires juvéniles publiées dans les années 1970 développées au sein du *Centre for Contemporary Cultural Studies* de Birmingham dirigé par S. Hall.[15] Les travaux issus de cette école, fondés la plupart du temps sur une démarche de type ethnographique s'intéressent aux mécanismes de domination et de résistance à l'œuvre dans la culture et cherchent à montrer comment, au sein de sous-communautés d'appartenance, il s'opère un travail de stylisation et de bricolage des identités qui fonctionne par emprunt et par référence aux cultures parentales d'un côté, à la culture dominante de l'autre. Entre le premier ouvrage de R. Hoggart en 1957 et les recherches développées ultérieurement autour de S. Hall, un glissement s'est opéré en faveur de l'analyse des mécanismes de résistance, que ce soit dans les travaux sur les sous-cultures juvéniles ou dans ceux, plus tardifs, sur la réception des médias. Dans *The Uses of Literacy*, R. Hoggart parle de « consommation nonchalante » ou « d'attention oblique » pour caractériser la relation des classes populaires à la presse ou à la radio.

Une variante des *Cultural Studies* est celle des *Television Studies* qui se consacre à une interprétation politico-culturaliste des séries TV. Son défaut est la plasticité des interprétations. C'est à ce titre qu'au-delà du divertissement et de la quête d'une audience, les commentateurs attribuent une dimension politique à différentes séries : la demande de *care* des héroïnes de *Desperate Housewives*, les innombrables

[13] R. Hoggart, *La Culture du pauvre*, Éditions de Minuit, Paris, 1970 (Ed. originale : 1957).
[14] R. Williams, *Culture and Society 1780-1950*, Penguin, Harmondsworth, 1961.
[15] S. Hall & T. Jefferson (Eds.), *Resistance through Rituals*, Routledge, Londres 1975.

interprétation de *Game of Throne*, la multiplication des interprétations bénéficiant de l'aura de la série TV en matière de taux d'écoute. Une variante des *Television Studies* est liée à l'étude de la réception de telle ou telle série dans différents pays. Ce fut par exemple le cas de *Dallas* dans le succès que connut cette série dans les pays du Moyen Orient alors que la culture de ces pays aurait dû mener à une prise de distance voire un rejet du scénario.

Dans le même temps, la sociologie de la culture d'origine française emprunte une voie très différente. *Les Héritiers*, P. Bourdieu & J.-C. Passeron[16] analysent la culture par le haut, à partir des pratiques des élites qui consolident leur classement social par leurs classements culturels. Le schéma proposé repose sur une hiérarchie rigide qui postule une forte hétéronomie de la culture dans les milieux populaires. Dans le chapitre de *La Distinction*[17] intitulé « Le choix du nécessaire », P. Bourdieu parle d'un « univers des possibles fermé » et d'un « principe de renoncement à des profits symboliques de toute façon inaccessibles » (p. 441). Face à la culture légitime les classes populaires sont dans une position de reconnaissance sans connaissance : « *l'adaptation à une position dominée implique une forme d'acceptation de la domination. […] Il serait facile d'énumérer les traits du style de vie des classes dominées qui enferment, à travers le sentiment de l'incompétence, de l'échec ou de l'indignité culturelle, une forme de reconnaissance des valeurs dominantes* » (p. 448).

Ainsi, tandis que les chercheurs des *Cultural Studies* considèrent que les cultures populaires sont dotées d'un système de valeur et façonnent leur propre univers de sens, les théories de la légitimité culturelle que P. Bourdieu formalise dans *La Distinction* en 1979 les caractérisent par le manque et la privation. C'est la contrainte qui prévaut pour les agents des classes populaires : ils sont condamnés à consommer des biens symboliques déclassés par ceux qui produisent les standards légitimes.

Le succès de *La Distinction* a eu un effet durable en France. Pendant près de vingt ans, le paysage de la sociologie de la culture est largement dominé par les théories de la légitimité, ce qui limite d'autant la pénétration des travaux anglais et américains. On peut supposer que la rareté des travaux en sociologie des médias en France durant cette période en découle assez largement. Les cultures populaires ne sont pas étudiées, elles sont prises dans un discours de déploration. Car la sociologie bourdieusienne se propose d'analyser les cultures populaires à partir d'outils forgés pour étudier les cultures dominantes.

Focus sur les *Visual Studies*

C'est une approche transdisciplinaire apparue aux Etats-Unis durant les décennies 1980 et 1990 et qui visent à promouvoir une réflexion critique sur les relations entre les images (au-delà des images *stricto sensu*) et les mots.

[16] P. Bourdieu & J.-C. Passeron, *Les Héritiers. Les étudiants face à la culture*, Éditions de Minuit, Paris, 1964.
[17] P. Bourdieu, *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, Paris, 1979.

Un auteur de référence : W. J. T. Mitchell[18] qui a étudié les rapports entre images et mots en littérature afin de soulever la question de savoir en quoi les images sont différentes des mots. Les opérateurs en sont « les figures de la différence » (entre les images – logique de l'espace et les mots – logique du temps et entre le « signe naturel » – l'image et le « signe conventionnel » – le mot) et « l'inconscient politique » qui façonne notre compréhension de l'imagerie (une analyse idéologie de l'iconologie).

C'est donc l'étude des éléments visuels (tableaux, schémas, graphiques, photographies, etc.) et leur place relative dans la présentation, la performativité des deux étant différente. Le pouvoir des images est décodé au regard de la différence entre le *studium* (les intentions de son créateur discutées en fonction des conventions du récepteur – les « bonnes pratiques attendues au regard des conventions morales) et le *punctum* (le détail qui fait basculer le récepteur dans l'irrationalité – les éléments incongrus de l'image mais dont le souvenir perdure) – cf. R. Barthes[19].

Les études longitudinales de familles d'images permettent ainsi de poser la question des images de la société à un moment donné et de ses évolutions.

Tout comme les *Cultural Studies* et les *Television Studies*, les *Visual Studies* posent une question de méthodologie.

L'idéalisme culturel : la perspective anthropologique de la « culture des aires » d'Arjun Appadurai[20]

L'interprétation anthropologique d'A. Appadurai est sans doute actuellement la plus marquante, avec son anthropologie de la « culture des aires », en particulier dans sa vocation à traiter les territoires selon un modèle qui leur est spécifique. Mais le titre même de l'ouvrage qui sera commenté ici (*Après le colonialisme*) indique bien que la mondialisation, c'est ce qui arrive « après le colonialisme » et que cette mondialisation conserve bien quelque chose qui permette d'en parler, en particulier d'un point de vue anthropologique, c'est-à-dire d'une anthropologie dont la culture continue à constituer une notion clé.

Il souligne que « *les moyens de communication électroniques et les migrations de masse s'imposent ainsi aujourd'hui comme des forces nouvelles, mais moins sur un plan technique que sur le plan de l'imaginaire* »[21], rappelant que, dans un autre de ses textes[22], il avait désigné par « communauté affective » le fait qu'un groupe d'individus se mette à partager ses rêves et ses sentiments comme un phénomène transfrontières que les médias rendent possible (TV par satellite, supports tels qu'Internet, etc.). C'est ce qui conduit, à ses yeux, à un renouvellement de la compréhension qu'il est possible de

[18] W. J. T. Mitchell, *Iconologie, image, texte, idéologie*, Paris, Les Prairies Ordinaires, collection « penser/croiser », 1990
[19] R. Barthes, *La chambre claire*, Paris, Gallimard, collection « les cahiers du cinéma », 1980
[20] A. Appadurai, *Après le colonialisme – Les conséquences culturelles de la globalisation*, Payot, Paris, 2001
[21] A. Appadurai, *op. cit.*, p. 29
[22] A. Appadurai, « Topography of the Self. Praise and Emotion in Hindu India », *in* C. A. Lutz & L. Abu-Lughod (Eds), *Languauge and the Politics of Emotion*, Cambridge University Press, 1990

donner de la culture dans une perspective diasporique renouvelée en remettant en cause les catégories de l'acculturation… et donc de l'assimilation, fondant ainsi la relecture d'un multiculturalisme sinon irréductible, du moins beaucoup plus résistant à l'ère de la mondialisation. C'est ce qui lui permet de réinterpréter les substantifs de *bi-*, *inter-* ou *multi-* culturel dans des catégories qui sortent du culturalisme habituel (rappelons brièvement ici que le culturalisme repose sur le postulat de la compréhension de nos comportements au regard des cultures auxquelles nous appartenons). Il va effectuer cette réinterprétation sur la base de la dualité « nostalgie – imagination » à partir d'une critique du primordialisme inhérent à la perspective culturaliste qui conduit à se référer à des *items* primordiaux tels que l'ethnicité, la religion, etc. pour dessiner les contours des groupes et en comprendre le sens. Rappelons ici combien le primordialisme vient fonder l'idéologie du localisme, mêlant ainsi les deux déterminismes synchronique (au regard de « valeurs primordiales ») et diachronique (au regard d'un territoire, de son histoire, de ses traditions). Le primordialisme aurait en quelque sorte tendance à jouer le rôle de préjugé. Le terme d'« islamiste » en est un exemple, tendant à vouloir dissimuler le racisme qui lui est inhérent au travers de la mise en exergue d'une caractéristique religieuse territorialisée. Choisir des caractéristiques primordiales, c'est aussi construire un jugement d'évaluation… En effet, si le culturalisme est « *la mobilisation consciente des différences culturelles, au service d'une politique plus largement nationale ou transnationale (...) associée fréquemment à des histoires et des mémoires extraterritoriales, parfois au statut de réfugié et à l'exil, et presque toujours aux luttes pour obtenir une reconnaissance plus explicite de la part des Etats-nations existants ou d'entités transnationales diverses (...), les mouvements culturalistes (car ils concentrent presque toujours leurs efforts sur la mobilisation) représentent la forme la plus courante du travail de l'imagination* »[23]. C'est ce qui le conduit à réinterpréter les catégories de la mondialisation au travers du concept d'« aire culturelle », ainsi que celui d'Etat-nation compte-tenu de cet opérateur essentiel qu'est l'imagination venant se nourrir d'images dont il propose une forme de classification programmatique, comme on le verra ci-après. L'imagination est en effet à la fois motrice des processus d'identification, mais aussi de celui de loyauté dont la partialité doit être évoquée. Etre loyal, c'est en effet choisir son camp, celui de ses amis… et donc aussi celui de ses ennemis. Il y aurait toujours production de la localité aujourd'hui, mais sur la base de structures de voisinage complètement renouvelées du fait de l'usage des moyens de communication de masse.

Le concept d'« aire culturelle » est ainsi susceptible de se monter particulièrement riche pour qui s'intéresse à la substance de l'entreprise multinationale, qu'il s'agisse de l'entité en elle-même (on pourrait ainsi entrer dans les figures de sa culture organisationnelle) ou des hétérarchies (les agents managériaux appartenant à une même aire culturelle se trouvent disséminés dans les différentes implantations faisant par exempl, du manager français appartenant à la filiale argentine de PSA un agent de PSA « et » un Français). L'« aire culturelle » offre le fondement de l'ancrage dans un local qui n'est plus forcément spatialement déterminé. Le même agent organisationnel français se trouve ainsi être inscrit dans une perspective impérialiste, celle de la DG de son entreprise, et dans une perspective diasporique, celle du Français en Argentine, sur la base de deux aires culturelles relativement distinctes. Avec la mondialisation, l'« ici et maintenant » tend à prendre un tout autre sens, conduisant l'auteur à proposer un « après le patriotisme ». Et pourtant, l'après – colonialisme de la mondialisation

[23] A. Appadurai, *op. cit.*, pp. 45-46

d'aujourd'hui reste redevable des mouvements d'idées, de populations et d'individus des mondes eurocoloniaux auxquels on doit « les communautés imaginées des nationalismes récents ». Les communautés immigrées sont également porteuses des loyautés transnationales. Notons ici l'importance accordée au concept de communauté, notion que l'on retrouve d'ailleurs au centre du communautarisme et rappelons que la communauté se pense au regard d'un collectif déterritorialisé.

Si émergence d'un système culturel global il y a, il reste à ses yeux « truffé d'ironies et de résistances locales » sous le masque de l'adhésion sans obstacle aux modes de consommation des objets occidentaux. C'est ce qui conduit A. Appadurai à faire de l'imagination un fait social central à toutes les formes d'action. Homogénéisation et hétérogénéisation sont donc à l'œuvre ensemble.

Il souligne aussi combien la colonisation a légitimé l'objectif utilitaire de la quantification dans une perspective impérialiste, quantification que l'on trouve si présente dans les organisations aujourd'hui (en particulier dans les entreprises multinationales, le mode d'articulation des filiales et de la société mère étant productrice de leur localité). Il propose de faire de la quantification un support de l'imagination (et de l'illusion) quand il constate que la production de chiffres dépasse de loin les besoins de fonctionnement bureaucratique et combien les stratégies énumératives ont conduit fonder les discours… et à réveiller les identités communautaires et les velléités d'autonomie qui leurs sont liées… des entités pour ce qui nous concerne ici, qu'il s'agisse de celles dont les chiffres sont meilleurs que la moyenne, justement parce qu'ils sont meilleurs… ou de celles qui ont de moins bons chiffres, justement parce qu'ils sont moins bons. Les chiffres sont souvent la référence de la « fusion – scission »… Ou, comme le souligne l'auteur, l'instance de rupture entre le moment empiriste et le moment disciplinaire. Il analyse ainsi au travers de l'usage des figures chiffrées la tension qui opère entre les représentations générales et de détails, les ambitions synoptiques et panoptiques, la mesure et la classification. Il remarque l'importance des pratiques iconiques chiffrées, des idées numériques et statistiques de moyenne et de pourcentage pour rendre compte des différences. Il y a donc bien en quelque sorte production de la localité et les stratégies énumératives servent aussi à produire l'illusion de cette localité comme acquise là où, dans le monde actuel, elle ne serait *in fine* qu'éphémère.

Pour explorer ces disjonctions, A. Appadurai va proposer le recours aux concepts suivants (disjonctifs entre eux, aux rapports imprévisibles et ne pouvant donc conduire à figurer une véritable infrastructure) venant remettre en cause les simplifications, abusives à ses yeux, des primordialismes, du fait de la déterritorialisation des individus :

- L'*ethnoscape* qui est constitué par les individus qui construisent le « monde mouvant » d'aujourd'hui (touristes, immigrants, réfugiés, etc.) conduisant à réduire l'importance de la stabilité des liens communautaires, de parenté, de résidence, etc. et à devoir prendre en compte leurs rêves de localisation. Les ethnoscapes stimulent pourtant les éléments du primordialisme ;
- Le *technoscape* qui permet de prendre en compte la configuration « globale et toujours fluide de la technologie », qu'elle soit haute ou basse, conduisant, par exemple, à l'« exportation » des chauffeurs indiens dans les Emirats Arabes Unis et des informaticiens de même nationalité aux Etats-Unis ;

- Le *financescape* qui tient compte de la disposition fluide du capital mondial, jamais vraiment localisé ;
- Les *médiascape* représentés par les moyens électroniques qui permettent de produire et de diffuser l'information, fournissant à des individus disséminés dans le monde des « *répertoires d'images, de récits et d'ethnocapes, où sont imbriqués le monde de la marchandise et celui de l'information et de la politique* ». Ils fournissent des ingrédients à leur imaginaire. Ils jouent un rôle important dans un projet de pacification des séparatismes au nom des majoritarismes dont ils sont porteurs, stimulant pourtant, de façon duale, les séparatismes. Il se fonde sur une conception de l'image qui peut être comparée à celle de C. Castoriadis qui remarque les liens qu'elle tisse avec la représentation. « *Représentation, imagination, imaginaire n'ont jamais été vus pour eux-mêmes, mais toujours référés à autre chose – sensation, intellection, perception, réalité -, soumis à la normativité incorporée à l'ontologie héritée, amenés sous le point de vue du vrai ou du faux, instrumentalisés dans une fonction, moyens jugés sur leur contribution possible à l'accomplissement de cette fin qu'est la vérité ou l'accès à l'autre, l'étantement étant* »[24] ;
- Les *idéoscapes* sont un ensemble d'images « *souvent politiques en liaison avec les idéologies des Etats et les contre-idéologies de mouvements explicitement orientés vers la prise du pouvoir* » et constitués de référents du type liberté, bien-être, souveraineté compte tenu de la signification portée par leur lieu d'origine. La question de la communication intervient alors ici.

Le suffixe de *–scape* indique qu'il n'est pas question de relations objectivement données qui auraient le même aspect selon l'angle de vision utilisé. « *Ces paysages sont donc les briques de construction (...) de mondes imaginés, c'est-à-dire les multiples mondes constitués par les imaginaires historiquement situés de personnes et de groupes dispersés sur toute la planète* »[25]. C'est ce qui le conduit à critiquer, du fait de la volatilité des liens de toutes sortes, comme cela a déjà été souligné plus haut, le processus d'acculturation qui suppose la stabilité transgénérationnelle du savoir. On réinvente ainsi la tradition et les catégories de la reproduction culturelle s'inscrivant dans des « arrangements spatialement fracturés ». Il est important de souligner ici le potentiel de ce type de concept à rendre compte aussi de la substance de l'entreprise multinationale, de leur projet d'homogénéisation de la culture du monde tout comme la manière dont, en dualité, elles produisent en même temps de la diversité. Il suffit, par exemple, de souligner la liaison possible entre *idéoscape* et les chartes de valeurs aujourd'hui émises par les entreprises multinationales.

La conséquence la plus marquante du jeu relatif de ces *–scape* est alors la genèse de fétichismes et l'auteur en relève plusieurs :

- Le fétichisme de la production mondialisée ;
- Le fétichisme de la figure du consommateur mondialisé ;
- Le fétichisme de la référence à une culture globale impossible à fonder à partir d'une théorie générale.

[24] C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, collection « points – essais », n° 383, Paris, 1999, p. 252
[25] A. Appadurai, *op. cit.*, p. 69

La question du relativisme culturel d'après Alain Finkielkraut et d'après la *Business Ethics*

Le relativisme culturel est la réception « tolérantiste » des catégories culturelles sans le projet de leur compréhension. C'est au nom du respect formel que l'on justifie ainsi que tout est possible chez l'Autre, surtout l'exploitation des bonnes affaires que l'on peut y faire.

Le relativisme culturel est le problème que pose A. Finkielkraut[26] dans *La défaite de la pensée* quand il oppose la pensée des Lumières et les enjeux d'universalité des concepts de philosophie politique avec le relativisme culturel tel qu'il se développe à l'heure actuelle. Sa démonstration va reposer sur l'analyse de la pensée des contre-révolutionnaires et des romantiques allemands dans la réhabilitation des « préjugés utiles » qu'ils vont élever à la dignité de culture. En effet, dans le même sens, le glissement du concept de culture du plan de l'universalité vers celui du contingent et de l'utile va être, d'après lui, peu à peu légitimé. C'est à ce titre que le contrat social, dans sa vocation à l'universalité, va être remis en cause la dernière version, la plus relative, étant exprimée aujourd'hui au travers de la notion de « partie prenante ». L'argument de son texte repose en effet sur la tension entre une conception ethnique (caractérisée par l'existence d'un « génie national » - un *Volkgeist*) et une conception élective de la nation (considérée comme un choix raisonné d'individus conduisant à leur association volontaire).

L'auteur va ainsi commenter la position de C. Lévi-Strauss qui, pour sa part, défend l'universalité de la condition humaine en mettant en avant la contradiction de la pensée des Lumières, sans pour autant en invalider les concepts : l'impossibilité de classer par ordre de perfection croissante les formes que se donne l'humanité dans l'espace et dans le temps, donc l'invalidation du concept de civilisation où les valeurs que défendent les philosophes des Lumières puissent être considérées comme un modèle. Le message de C. Lévi-Strauss est en effet subtil car s'il ne s'agit pas d'ouvrir les Autres à la Raison mais de s'ouvrir à la Raison des Autres. Il ne s'agit donc pas de défendre un relativisme des « Raisons ». La redécouverte des sociétés sans écritures par les ethnologues du XX° siècle conduit à une tout autre démarche que la référence à l'homme de nature chez J.-J. Rousseau : il s'agit de naturaliser la culture occidentale en affirmant la référence à un inconscient de même nature ou, comme M. Foucault[27] le souligne dans le droit-fil de la philosophie du soupçon, d'affirmer l'« absolue dispersion » des systèmes de pensée et des pratiques sociales. L'homme disparaît ainsi comme sujet autonome et devient, comme le souligne A. Finkielkraut, objet sur lequel s'exercent des forces ou s'impose le jeu de structures. On aboutit à une conception qui légitime le fait que chaque groupe possède sa culture, chaque culture ses valeurs morales, ses traditions et ses règles de comportement. A. Finkielkraut en souligne le projet xénophobe qui s'y trouve ancré au regard des actes du XX° siècle, d'où le fait qu'il en critique aussi sa légitimité en mettant l'accent sur l'ambiguïté de la notion de société pluriculturelle qui paraît défendre la diversité face à l'homogène, mais dont le relativisme est tout aussi réactionnaire. Cette position conduit ainsi à subordonner les choix éthiques aux réflexes ethniques avec les dérives que cela comporte. C'est d'ailleurs cette perspective

[26] Alain Finkielkraut, *La défaite de la pensée*, Gallimard, Paris 1987
[27] Michel Foucault, *Les mots et les choses*, Gallimard, Paris 1966, p. 397

relativiste qui fonde aussi la référence précédente au tribalisme et au localisme, voire au terroir quand cette référence est vue de façon idéologique. Et A. Finkielkraut revient à Goethe et à son projet de littérature universelle en soulignant combien la prise en compte des différences en épuise le sens en faisant comme si seul un Français pouvait comprendre une oeuvre française, produit de la culture française.

Il est enfin possible de souligner le lien entre la perspective relativiste et la Raison utilitaire : « *Envisageant le monde dans une perspective purement technique, (le bourgeois) n'admettait que les réalisations pratiques et les savoirs opérationnels. Et tout le reste - tout ce qui n'était pas fonctionnel, comptable, exploitable - était littérature. Bref, c'est la raison instrumentale ou, pour parler comme Heidegger, la « pensée calculante » qui a fait entrer la pensée méditante (ce que nous appelons ici : culture) dans la sphère du divertissement : « La technique comme forme suprême de la conscience rationnelle (...) et l'absence de méditation comme incapacité organisée, impénétrable à elle-même d'accéder à un rapport avec « ce qui mérite qu'on s'interroge » sont solidaires l'une de l'autre ; elles sont une seule et même chose »*[28] »[29]. La primauté de la Raison utilitaire et la légitimité du culturalisme conduisent alors à la réhabilitation de l'individualisme occidental, mais confondant l'égoïsme (ou, de façon plus édulcorée, l'intérêt) avec l'autonomie et l'autonomie avec la liberté. Là où la philosophie des Lumières défendait l'idée que combattre l'ignorance était facteur de Liberté, l'Homme, soumis à l'instinct et aux traditions dont il ne peut rompre en oublie le sens. Le développement d'une civilisation d'hédonisme consumériste à la fin du XX° siècle tend en effet à légitimer un droit à la spécificité le plus souvent consumériste, un bazar des diversités culturelles qui met un texte de Voltaire sur le même plan qu'une paire de bottes griffées.

C'est en particulier dans l'univers de la *Business Ethics* que s'est développée cette perspective quand on y opère le glissement « culture organisationnelle – Ethique des affaires ». La culture organisationnelle est alors perçue comme devenue « fragmentée » et difficile à percevoir, du fait, par exemple, de la multiplication des « fusions – acquisitions », d'où la référence à une éthique.

C'est ce qui donne lieu aux perspectives qualifiées de relativistes où l'on distingue :

- Le relativisme descriptif qui consiste à décrire les différences entre comportements dans les différents pays et à s'interroger sur la profondeur des différences (des différences formelles aux différences de valeurs) et à gérer avec ;
- Le relativisme normatif suivant lequel toutes les différences sont normalement fondées à exister si elles sont légitimes dans leur contexte et à s'aligner ainsi sur celles-ci (corrompre dans un pays où la corruption est considérée comme « culturelle » est ainsi considéré comme cohérent et le corrupteur peut ainsi corrompre au nom de son organisation tout en restant personnellement honnête ; à la limite, ne pas le faire est ouvrir la porte à la concurrence) ;
- Le relativisme méta-éthique qui distingue entre le niveau local qui est celui des coutumes et pour lequel on peut adopter une approche prescriptive (il

[28] Heidegger, *Dépassement de la métaphysique* in *Essais et conférences*, Gallimard, coll. Tel, 1980, p. 100
[29] A. Finkielkraut, *op. cit.*, p. 146

faudra ainsi se comporter de telle manière) et le niveau universel pour lequel il n'y a donc pas de différence d'analyse (ni de comportement).

Le relativisme éthique a donné lieu à la construction d'« algorithmes » du type :

- Identification de la nature morale du problème ;
- S'agit-il d'une différence morale entre les sociétés ou de la rencontre de personnes qui transgressent les règles morales de leur propre société ?
- Quelle limite accepter à la tolérance ?
- En quoi le conflit moral interculturel est-il différent d'un conflit moral domestique ?
- Si la tension est plus entre l'intérêt personnel et la morale qu'entre deux morales différentes, comment réconcilier l'intérêt personnel avec la morale ?

C'est là encore une manière de signifier les précautions quand il s'agit de se confronter aux problèmes de la culture et des valeurs quand on l'effectue dans une perspective relativiste.

Culture et cultures

Les concepts de « sous-culture », de « contre-culture »

Sous (et sur-) culture

L'issue proposée à l'existence d'interactions et permettant de les occulter en partie a reposé sur la reconnaissance de deux niveaux de culture autour de l'organisation :

- Celui d'une « sur-culture », comme les cultures nationales qui viennent troubler le projet universaliste du fonctionnement organisationnel, trouble qui doit être géré en le posant sous l'angle du management interculturel face à la question de savoir comment une culture organisationnelle peut en même temps s'exporter et se localiser,
- Celui de « sous-culture(s) » qui seraient dépassées par la vocation intégratrice de la culture organisationnelle propre à résoudre les conflits liés à la dimension humaine du sujet.

C'est du jeu relatif qui s'opère entre une culture organisationnelle à vocation pragmatique avec une sur-culture et des sous-cultures que se précisent les contours de la construction d'une culture organisationnelle dans les termes de l'acculturation vers le principe d'une culture opérante qui tienne compte des éléments invisibles liés à ces deux niveaux -à.

Contre-culture

Parler de culture indique aussi le projet de la contestation de la culture dominante, généralement qualifié de « contre-culture », terme forgé par T. Roszak[30]. Comme le signale A. Touraine[31], « *l'ensemble des courants de pensée, des mouvements et même des associations volontaires qui forment la contre-culture de l'époque contemporaine,*

[30] T. Roszak, *Une contre-culture*, Stock, Paris, 1970

[31] A. Touraine, article « contre-culture », *Encyclopedia Universalis*

dans les sociétés industrielles capitalistes, n'a pas d'unité propre. Il serait plus exact de parler d'oppositions culturelles ». La perspective de la contre-culture est donc militante mais, tout comme pour ce qui distingue socialisation d'acculturation, elle indique aussi la distance à établir entre le changement culturel et le conflit politique.

A. Touraine propose ainsi, à l'intérieur de la contre-culture, de distinguer les tendances suivantes, en en soulignant l'origine le plus souvent américaine :

- La nouvelle culture comme étant le résultat de la collision qui s'établit entre des normes sociales et des valeurs microsociales, d'où le « jeunisme » de la perspective ;
- Le refus comme expression de la protestation ;
- La recherche de l'équilibre par le développement d'une culture parallèle relevant de la conception de la société comme communauté regroupant des sous-communautés, de pérennité souvent éphémère. Mais cette perspective rejoint là un des fondements (politique cette fois) du libéralisme communautarien ;
- La rupture culturelle qui se développe sans toutefois « nommer » un adversaire ;
- La contestation culturelle qui, pour sa part, s'ancre beaucoup plus dans la contestation politique de la société.

En sciences de gestion, la notion de réseau est souvent associée à celle d'une éventuelle contre-culture. Il est aussi possible d'envisager les résistances des cultures locales comme des contre-cultures.

L'acculturation

Pour ce qui concerne les ambiguïtés, il faut aussi souligner la confusion qui est généralement faite entre socialisation et acculturation. Or l'une ne vaut pas l'autre. S'il ne peut exister de socialisation sans acculturation, cette dernière se focalise en fait sur les phénomènes de contacts entre des cultures.

Soulignons d'abord les difficiles frontières entre les notions d'intégration et d'assimilation[32].

C'est R. Bastide propose l'article qui lui est consacré par l'*Encyclopedia Universalis*. Le concept d'acculturation « *désigne les phénomènes de contacts et d'interpénétration entre civilisations différentes (…) Ainsi, l'acculturation est l'étude des processus qui se produisent lorsque deux cultures se trouvent en contact et agissent et réagissent l'une sur l'autre. Les principaux processus étudiés ont été ceux de conflits, d'ajustement et de synchrétisation, d'assimilation* ». C'est bien aussi ce qui nous intéresse avec l'organisation comme « carrefour des cultures » (organisationnelle, locales, professionnelles, etc.). Le développement de cette notion marque d'ailleurs le passage de l'anthropologie coloniale à l'anthropologie post-coloniale par exemple comme dans la version américaine du *melting pot*.

[32] D. Schnapper, *Qu'est-ce que l'intégration ?* Gallimard, collection « Folio », Paris, 2007

Il va ainsi rendre à chacun des courants de pensée les apports qu'ils effectuent au concept d'acculturation. La perspective culturaliste en histoire conduit ainsi à reconnaître « *que les processus acculturatifs varient, mais que ces variations ne se font pas au hasard, que l'on peut dégager un certain nombre de types* » :
- Suivant que l'acculturation a lieu entre sociétés globales ou entre certains groupes de populations en contact (groupe religieux, économique etc…) ;
- Suivant qu'elle se fait dans l'amitié ou dans l'hostilité (acculturation demandée ou acculturation imposée) ;
- Suivant que les populations en contact sont, démographiquement, à peu près égales en nombre, ou au contraire ;
- Suivant que les cultures en contact sont relativement homogènes ou, au contraire, très éloignées (civilisation « occidentale » et civilisations « traditionnelles » par exemple) ;
- Suivant le lieu où se produisent les contacts (les processus d'acculturation entre « Blancs » et « Noirs » seront différents dans la métropole, où le « Noir » est un migrant, et dans la « colonie », où le « Noir » est « chez lui ») d'où la distinction de deux sens du mot « minoritaire » entre un sens démographique, pour les migrants, et un sens culturel pour les « colonisés ».

Des constantes peuvent aussi être repérées dans le processus d'acculturation :
- D'abord une période d'opposition de la culture native à la culture conquérante ;
- Puis, le contact se prolongeant, « sélection » par la culture native des traits offerts par la culture conquérante ; certains traits sont acceptés et deviennent partie intégrante de la nouvelle culture en formation, alors que d'autres sont refusés, les échanges n'étant pas forcément à voie unique ;
- Alors formation d'une culture syncrétique, « métisse ».
Les processus d'acculturation peuvent conduire aux phénomènes d'assimilation (disparition d'une culture, qui accepte intégralement les valeurs de l'autre, ce qui se produit en général dans le cas des populations migrantes, à la deuxième génération) ou, au contraire, à la contre-acculturation, lorsque la culture menacée de disparaître, dans un dernier sursaut, veut restaurer le mode de vie antérieur au contact. Mais c'est la « rectification » à la 2° génération qu'A. Appaduraï a visé avec son anthropologie des aires culturelles, conduisant ainsi à devoir distinguer une acculturation, projet de compréhension des constructions culturelles par contact d'une acculturation idéologique, en cohérence avec l'américano-conformité du *melting pot*.

L'étude du métissage a donné lieu à un grand nombre de recherches avec des concepts tels que ceux de « réinterprétation » (processus par lequel d'anciennes significations sont attribuées à des éléments nouveaux ou par lequel de nouvelles valeurs changent la signification culturelle de « formes anciennes » par intégration d'éléments de culture « importés »).

C'est ainsi que P. Chanson[33] nous invite à l'examen des différentes métaphores du métissage avec :
- La métaphore du syncrétisme de R. Bastide où le métissage est considéré comme juxtaposition à parti du principe de coupure ;
- La métaphore du rhizome de G. Deleuze & F. Guattari[34] où le métissage vaut comme antigénéalogie comme entrées et sorties multiples ;

[33] P. Chanson, « Le paradigme du métissage : déclinaisons et combinaisons d'une donne aux pensers multiples », *Alterstice – Revue Internationale de la Recherche Interculturelle*, vol. 4, n° 2, 2014

- La métaphore de l'identité narrative de P. Ricoeur[35] où le métissage est considéré comme un récit-texte à la fois autobiographique et biographique ;
- La métaphore du branchement de J.-L. Amselle[36] où le métissage est considéré comme un lieu déterritorialisé et à géométrie variable dont il faut remonter les fils ;
- La métaphore de l'oscillation de F. Laplantine & A. Nouss[37] où le métissage est considéré comme une tension sur l'« entre ».

La perspective sociologique de l'acculturation pose le problème des rapports entre culture et société. Ce sera en particulier la position de G. Balandier[38] qui invite à analyser la situation historique qui produit la culture. Comme le souligne D. Cuche[39] : « *ce qui est premier historiquement, c'est le contact, ce qui est second, c'est le jeu de la distinction qui produit les différences culturelles. Chaque collectivité, à l'intérieur d'une situation donnée, peut être tentée de défendre sa spécificité en s'efforçant par divers artifices de convaincre (et de se convaincre) que son modèle culturel est original et lui appartient en propre. Que le jeu de la distinction pousse à valoriser et accentuer tel ensemble de différences culturelles plutôt que tel autre résulte du caractère de la situation* ». C'est le synchronisme qui conduit ici à l'anachronisme de la compréhension de la culture. Il met en évidence que c'est d'abord une question de société avant d'être une question biologique, et qu'une place tout à fait particulièrement doit être accordée au techno-métissage, du fait de sa contingence technique. C'est aussi ce qui est à la source de l'argument de l'exception culturelle.

Il y aurait aussi un lien « hiérarchie des cultures - hiérarchie sociale » et la reconnaissance sociale des cultures n'est pas égalitaire (même si l'on ne peut en déduire pour autant aussi facilement l'existence d'une « inégalité » culturelle) corrélative de l'inégalité sociale. Ce n'est pourtant pas pour autant que l'on peut dire qu'il est possible d'imposer une culture. Culture dominante et culture dominée constituent en quelque sorte, au regard de la société, une métaphore des rapports de domination et une culture dominée n'est pas forcément une culture aliénée. Les rapports entre ces deux types de culture fonctionnent sur la base de rapports symboliques dont la nature diffère de celle des rapports sociaux. Par ailleurs, aucune situation n'est jamais stabilisée. Autant de positions propres à éclairer les conséquences culturelles de la domination. C'est ainsi que de telles perspectives ouvrent un espace à la notion de culture populaire qui n'est ni complètement dominée ni complètement spécifique. Elle est disséminée et perceptible à partir de l'intelligence pratique des gens ordinaires. Mais elle a fondé deux productions culturelles : le *pop-art* (qui s'oppose à une conception élitiste de l'art) et la *pop music*, dont le statut est par contre beaucoup plus ambigu. En ce sens, la métaphore du bricolage vue comme une composition créative obtenue à partir d'éléments disparates mais en nombre fini et provenant d'horizons différents permet de donner une intelligibilité à des processus culturels relevant de l'acculturation. Ces arguments

[34] G. Deleuze & F. Guattari, *Rhizome*, Editions de Minuit, Paris, 1976
[35] P. Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris, 1990
[36] J.L. Amselle, *Branchements. Anthropologie de l'universalité des cultures*, Flammarion, Paris, 2001
[37] F. Laplantine & A. Nouss, *Le métissage. Un exposé pour comprendre. Un essai pour réfléchir*, Flammarion, Paris, 1997
[38] G. Balandier : La notion de « situation coloniale » in *Sociologie actuelle de l'Afrique Noire*, PUF, Paris 1955, pp. 3-38
[39] D. Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Editions La Découverte, Collection Repères Paris, n° 205, p.68

expliquent aussi la construction dialectique d'un syncrétisme à l'œuvre avec la mondialisation et, en même temps, celui des diversités.

Des concepts tels que ceux de compétition (écologique, économique, sociale, morale etc…), d'accommodation (ajustement à une situation de conflit) et d'intégration sociale (métissage par éducation, par exemple) entrent dans cette perspective. Le social joue alors le rôle de facteur causant (même si le contraire avec la culture peut être parfois vrai). « *Il n'y a jamais en effet des cultures en contact, mais des individus, porteurs de cultures différentes ; cependant ces individus ne sont pas des êtres indépendants, ils sont en interrelation dans des réseaux complexes de communication, de domination - subordination, ou d'échanges égalitaires ; ils appartiennent à des institutions, qui ont des règles d'action, des normes et une organisation* » rappelle R. Bastide.

L'acculturation contrôlée et planifiée constitue une autre perspective qui apparaît avec la décolonisation à partir d'une primauté accordée à la base économique et politique comme dans la perspective planificatrice des anciens pays socialistes. Mais, comme le signale à nouveau R. Bastide, « *sous ces variations terminologiques, nous retrouvons les mêmes processus : opposition, syncrétisme, réinterprétation, métissage culturel, assimilation et contre-acculturation* ».

C'est l'anthropologie culturelle américaine qui aura un impact considérable sur la perspective de l'acculturation dans la mesure où, comme le souligne D. Cuche[40] : « *Le rapprochement entre sociologie et anthropologie amène la première à emprunter ses méthodes à la seconde et la seconde à emprunter ses terrains à la première* ». La communauté va donc ainsi pouvoir constituer un terrain d'observation, métonymie de la société à laquelle elle appartient. Mais la diversité observée, à l'égal de la diversité des communautés en jeu, va conduire au concept de « sous-culture » comme partie d'une culture plus générale mais aussi plus spécifique que cette culture générale à laquelle elle est censée se rattacher. On parlera parfois aussi de « contre-culture » pour qualifier certaines d'entre elles.

La question de l'acculturation a été revisitée par H. K. Bhabha[41], Professeur de littérature et une des références des approches post-coloniales au travers de plusieurs notions :

- L'hybridité reprise d'E. Said qui décrit l'émergence de nouvelles formes culturelles qui perdurent au-delà du colonialisme ;
- L'ambivalence qui considère la culture sur la base de perceptions et de dimensions opposées entre les membres qui les construisent au regard de l'hybridation entre leur propre identité culturelle et celle de la culture dominante qui agit avec retard parce qu'elle opère par répétition et différence, le discours de la culture dominante possédant la double dimension de l'invention (et de l'autorité) et celle du déplacement (et du rêve) ;

[40] D. Cuche, *op. cit.* , p. 46

[41] Bhabha H. K. (1990) (Ed.), *Nation and Narration*, Routledge, New York
Bhabha H. K. (1994), *The Location of Culture*, Routledge, New York
Bhabha H. K. (1997), « Life at the Border: Hybrid Identities of the Present, *New Perspectives Quarterly*, vol. 14, n° 30-31
Bhabha H. (2000), « Cosmopolitanisms », in *Public Culture*, vol. 12, n° 3 (Eds. Pollock S. I. & Bhabha H. K. & Breckenridge C. & Arjun Appadurai A. &Chakrabarty D.)

- Différence culturelle, énonciation. La différence culturelle (qui considère la culture comme le point de rencontre entre deux ou plusieurs cultures induisant des problèmes liés à la rencontre) est une alternative à la diversité culturelle (pour qui la culture est l'objet d'un savoir empirique qui préexiste à l'individu). L'acte d'énonciation opère dans un espace tiers qui permet de découvrir et de reconnaître la différence. C'est un processus d'identification et non un processus de comparaison qui libère des typologies de la culture dominante plus par maitrise des stéréotypes et par le jeu qui va avec que par anxiété et protection vis-à-vis des dominants. Ceci débouche sur des croyances multiples et contradictoires dans la reconnaissance de la différence et la désapprobation qu'elle induit ;
- L'imitation qui est une métonymie de la présence apparaissant quand les membres d'une culture dominée imitent les éléments de la culture dominante. Le mimétisme naît du désir du dominant de se trouver face à un Autre modifié (sans pour autant être devenu l'Un) au regard d'un savoir normalisé et d'un appareil disciplinaire. L'imitation donne au sujet colonisé une présence partielle. Ce n'est donc pas une imitation d'ordre narcissique du dominant ;
- Le tiers espace (notion reprise de l'urbaniste E. W. Soja[42]) qui est une arène ambiguë qui se développe par l'interaction entre des cultures, mettant en question le pouvoir de la dimension historique de l'identité culturelle dominante comme force homogénéisatrice.

La question de la socialisation se pose aussi sous un autre angle : celui du passage de l'individu au groupe par contrainte exercée par la société sur l'individu. P. L. Berger & T. Luckmann[43] distinguent la « socialisation primaire » (celle qui se constitue au cours de l'enfance) de la « socialisation secondaire » (celle à laquelle l'adulte est exposé durant toute sa vie) où la socialisation professionnelle serait à leurs yeux la composante la plus importante de la socialisation secondaire. La socialisation est ainsi un processus sans fin… et la « culturalisation » aussi alors, en conséquence.

R. Redfields & R. Linton et M. J. Herskovits[44] définissent l'acculturation comme « *l'ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles (patterns) culturels initiaux de l'un ou des deux groupes* ». L'acculturation diffère du changement culturel dont elle n'est qu'un aspect, le déterminant éventuel du changement culturel pouvant venir de l'intérieur comme de l'extérieur du processus d'acculturation. Pour sa part, l'assimilation constitue l'achèvement (rarement atteinte) de l'acculturation.

Cette anthropologie culturelle constitue donc une référence importante pour ce qui concerne notre sujet en rappelant qu'une loi générale a même été formulée. Elle précise que les éléments non symboliques (techniques et matériels) d'une culture sont plus aisément transférables que les éléments symboliques. Cette loi générale conduirait à

[42] E. W. Soja, *Postmetropolis : Critical Studies of Cities and Regions*, Wiley-Blackwell, Hoboken-Oxford, 2000.
[43] P. Berger & T. Luckmann, *La construction sociale de la réalité*, Méridien / Klincksieck, Paris 1986
[44] R. Redfields & R. Linton & M. J. Herskovits, « Memorandum on the Study of Acculturation », *American Anthropologist*, vol 38, N°1, 1936, pp. 149-152

trois régularités en complément : plus la forme est étrangère à la culture visée et plus son acceptation est difficile, les formes sont plus faciles à transférer que les fonctions (donc les équivalents fonctionnels introduits ne peuvent se substituer de manière efficace aux anciennes institutions), et un trait culturel sera d'autant mieux accepté qu'il peut prendre un sens dans la culture d'accueil. D'où l'importance accordée, dans la perspective culturaliste, à la culture traditionnelle dont on n'échappe pas comme cela… et qui, dans cette perspective, vaut base de l'acculturation. C'est aussi ce qui autorise, implicitement voire explicitement à « penser » la hiérarchie techno-culturelle et à ordonner entre les cultures.

La limite de cette approche est double :
- La focalisation sur des traits spécifiques et donc, corrélativement, l'oubli du tout ;
- La focalisation éventuelle sur les « survivances culturelles » et le projet naturaliste de la culture qui en ferait en quelque sorte une seconde nature dans la façon dont elle induit le comportement individuel (cf. la « programmation mentale » de G. Hofstede[45]).

Il faut aussi tenir compte du risque culturaliste, c'est-à-dire celui de la réduction des faits sociaux à des faits culturels. Comme le souligne D. Cuche à propos de R. Bastide[46] : « *les relations culturelles doivent être étudiées à l'intérieur des différents cadres de relations sociales, qui peuvent favoriser des relations d'intégration, de compétition, de conflit, etc. Les faits de syncrétisme, de métissage culturel, voire d'assimilation, doivent être replacés dans leur cadre de structuration ou de déstructuration sociales* ». L'acculturation est, à ce titre, un phénomène social complet et il ne peut être envisagé comme une acculturation « douce ». De plus, la nécessité de prendre en compte, dans l'acculturation, aussi bien la culture donneuse que la receveuse, montre qu'il n'y a pas d'acculturation à sens unique. C'est aussi cela qui donne un contenu au concept de mondialisation entre ceux qui la voient comme la construction d'une soupe de valeurs par mélange croissant de la culture locale et d'éléments reçus de l'extérieur du fait de l'accroissement des échanges de personnes, d'information, de biens et de services. C'est la référence à ce processus d'acculturation qui nous amène à envisager la mondialisation comme une modification de la culture locale, mais aussi dans le sens d'une reconstruction spécifique.

L'acculturation pose le problème de la résistance du concept à l'épreuve du temps. Si le concept est valide dans un monde colonial et dans celui de la décolonisation, en va-t-il encore ainsi aujourd'hui ? C'est ouvertement la question que pose A. Appaduraï[47] et à laquelle il répond plutôt négativement avec son modèle de la *multi-sited ethnography*, modèle venant discuter celui de l'acculturation. C'est aussi l'objet des discussions qui ont lieu aujourd'hui en philosophie politique à propos du passage qui s'effectue, par dégradation croissante entre les perspectives philosophiques du libéralisme communautarien et les perspectives idéologiques du multiculturalisme et du communautarisme, perspectives qui, sur deux registres différents mais en définitive assez proches en même temps, actent l'impossible acculturation d'un projet assimilationnaiste et son ambiguïté duale qui est celle du différentialisme. Assimilation ouvre en effet le champ des interrogations sur la réduction de la différence qui, elle-

[45] G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mac Graw Hill, Londres, 1991
[46] D. Cuche, *op. cit.*, p. 59
[47] A. Appadurai, *Après le colonialisme – Les conséquences culturelles de la globalisation*, Payot, Paris, 2001

même, ouvre le champ de la reconnaissance identitaire préalable de la différence et des « résistances – constructions » identitaires qui vont avec dans les catégories du « moment libéral », période dans laquelle nous vivons aujourd'hui.

S'il semble aisé d'introduire de telles perspectives dans les catégories de la culture, il est très important de mentionner le rôle du commerce dans l'acculturation : l'échange des biens est aussi, comme y invite la polysémie, échange de valeurs. Echange dans les catégories où l'inégalité de la valeur des biens, malgré l'« introuvable » détérioration des termes de l'échange est aussi échange inégal de valeurs. N'oublions pas en effet, à l'instar de L. Gille[48], combien, dans le commerce des Hommes, l'échange de biens est aussi échange de liens… au sens positif comme au sens négatif.

La typologie de R. Bastide[49], en ce qui concerne l'acculturation est donc la suivante :
- L'acculturation spontanée qui n'est ni dirigée ni contrôlée dans la mesure où elle naît du contact de deux cultures, selon sa logique propre ; c'est aussi celle qui est supposée s'opérer au travers du libre jeu des catégories du marché, mais qui ne garantit aucune convergence des cultures ;
- L'acculturation organisée mais forcée (esclavage, colonisation) qui est souvent un échec aboutissant à la déculturation du fait de la méconnaissance des *patterns* locaux ou, pour le moins, à une acculturation partielle et fragmentaire ;
- L'acculturation planifiée qui se fait à partir de la connaissance des *patterns* locaux, qualifiée de néo-colonialisme en régime capitaliste ou de la volonté de substituer une « culture prolétarienne » à la culture locale. Elle résulte le plus souvent de la demande d'un groupe désireux de voir sa situation économique évoluer. C'est aussi en partie le projet des dirigeants des entreprises multinationales qui produisent des valeurs dans le but de construire un ensemble spécifique dans le contexte d'une culture organisationnelle susceptible de résister aux différents environnements culturels dans lesquels elle intervient.

La « réalité » se constitue, bien sûr, en mélange des trois…

D'autres critères ont été mis en avant :
- La plus ou moins grande homogénéité ou hétérogénéité des cultures en présence ;
- La relative ouverture ou fermeture, au sens social du terme, des sociétés en présence c'est-à-dire des sociétés plutôt de type communautaire ou individualiste ;
- La variable démographique qui permet de distinguer groupe majoritaire et groupe minoritaire, compte tenu des caractéristiques telles que l'âge, le sexe...
- Le facteur écologique (milieu « rural – urbain », « métropole – colonie », etc.) ;
- Le facteur ethnique (structures interethniques, relations de « domination – subordination », relations plus ou moins paternalistes ou concurrentielles…).

C'est plutôt l'exercice d'une double causalité (interne et externe) qui induit le jeu de l'acculturation par réaction en chaîne, par dialectique des dynamiques internes et externes.

[48] L. Gille, *Partager et échanger : les valeurs du lien et du bien – Le commerce des hommes*, thèse CNAM, Paris, 2002
[49] R. Bastide, « Problème de l'entrecroisement des civilisations et de leurs œuvres », *in* G. Gurvitch (Ed.), *Traité de sociologie,* PUF, Paris 1960, vol II, pp. 315-330

R. Bastide va proposer un autre concept, le « principe de coupure », qui exprime que l'individu peut vivre dans deux univers culturels où la marginalité culturelle ne se transforme pas en marginalité psychologique. C'est ainsi que des « *coupures font que l'intelligence peut être déjà occidentalisée alors que l'affectivité reste indigène ou réciproquement* »[50]. La coupure peut ou non s'imposer suivant le type de rapports entre les groupes de cultures différentes et caractérise surtout les minorités en tant que logique de défense de l'identité. C'est ainsi que les acteurs de la société chinoise sont amenés à qualifier de « banane » les chinois d'outre-mer vivant en Occident dans la mesure où ils seraient « jaunes » à l'extérieur mais « blancs » à l'intérieur et d'« oeuf » les occidentaux « blancs » à l'extérieur mais « jaunes » à l'intérieur, s'ils sont perméables à la compréhension des éléments de culture de la société chinoise, d'où une vision optimiste et non pas seulement pessimiste à partir du principe de coupure comme source de créativité dans le changement social et culturel. C'est aussi le principe de coupure qui permet de « penser » la discontinuité comme dans l'anthropologie des aires culturelles d'A. Appaduraï.

C'est à ce titre qu'à la lumière de ce principe, il est possible de donner une acception moderne au concept de culture vue comme un processus dynamique et d'en faire un ingrédient (mais aussi un des points aveugles) des théories et des pratiques du changement organisationnel. Comme le souligne D. Cuche, « *plutôt que de structure, il faudra parler de « structuration », « déstructuration », « restructuration »* »[51] tout comme chez K. Lewin[52] quand il distingue trois phases, le dégel qui est une phase d'assouplissement et d'ouverture, le changement proprement dit qui est la phase de mutation et le regel, moment d'appropriation des nouveaux comportements. Certains facteurs de « déculturation » peuvent aussi entraver la restructuration culturelle et aboutir à une perte du sens tout comme des fragments originaires peuvent coexister avec les éléments actuels sans pour autant faire problème. Quand la discontinuité l'emporte sur la continuité, on est alors face à une mutation culturelle. R. Bastide parle d'« acculturation formelle » quand elle touche les formes mêmes du psychisme (et les structures de l'inconscient marquées par la culture) et d'« acculturation matérielle » pour ce qui touche à ce qui fait la matière de la conscience (valeurs, représentations, etc.). Ceci justifie également l'existence d'une contre-acculturation avec les tentatives de « retour aux sources » qui apparaissent quand la déculturation est telle qu'elle interdit la recréation de la culture originelle. La contre-acculturation est un acte de création d'une situation nouvelle, en dépit de son projet de revenir à la situation passée. Il n'y a donc, à des degrés divers, que des cultures mixtes et l'affirmation de la continuité d'une culture n'est qu'un des discours de « l'idéologie de la compensation ». A. Appaduraï avait souligné, à cet égard, l'importance de l'imagination, d'où la question posée de la différenciation des cultures qui est certes utile heuristiquement, mais dont le projet est finalement beaucoup plus ambigu qu'il n'y paraît. Il n'y aurait donc pas véritablement de discontinuité entre les cultures, surtout dans un champ éclairé par le fait de la mondialisation où le contact des cultures les unes avec les autres est privilégié.

C'est ainsi que le thème du métissage amène à se confronter aux contours des groupes qui se situent à la base du métissage et c'est ce qui justifie l'évocation du concept de tribalisme qui permet d'entrer dans les figures de l'identité à partir des relations qui

[50] R. Bastide, *Le prochain et le lointain*, Cujas, Paris 1970, p. 144
[51] D. Cuche, *op. cit.*, p. 64
[52] K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York, 1951

s'établissent entre l'identité et la culture. Mais la notion de métissage contient, rappelons-le, l'idée de croisement entre deux races qui seraient implicitement considérées comme étant « pures » et se situe dons dans le domaine plus large de la lutte contre le racisme.

De la diversité culturelle

Le problème des spécificités culturelles nécessite de sérieuses précautions, comme nous le signale M. Wieviorka[53]. « *Ces problèmes sont différents selon que les cultures concernées sont soit incluses au sein d'une même unité géopolitique, et notamment d'un Etat ; soit au contraire, procèdent chacune d'un univers politique et institutionnel totalement distinct ; soit encore présentent des dimensions où les deux cas de figure précédents se téléscopent, par exemple parce que l'une des cultures est transfrontières, diasporique notamment* ». La co-présence de cultures différentes dans un même espace conduit à des débats sous forme de dualités opposées : « relativisme – universalisme », « multiculturalisme – républicanisme », « différentialisme – assimilation ». Les différences culturelles sont aujourd'hui principalement liées à l'apport extérieur des flux migratoires, mais elles naissent aussi du travail de groupes spécifiques au sein de sociétés en vue de se pourvoir d'une identité culturelle spécifique et ceci tant au regard d'une démarche spécifique que du fait de l'exclusion identitaire à laquelle ils se confrontent. C'est le cas, par exemple, des enfants des travailleurs immigrés qui sont ainsi devenus des « blacks » et des « beurs ». La question de la diversité culturelle ne peut donc être posée comme cela, indépendamment de la question sociale.

Le sens de la comparaison d'une culture à une autre implique de s'interroger sur l'ethnocentrisme. La référence à un matériau historique pose, en outre, le problème de l'anachronisme. Mais, pour M. Wievorka[54], « *la différence conduit en fait à une représentation de l'Autre et de soi-même dans ce qui nous sépare de façon irréductible, et en même temps, pour rendre compte de la différence, j'ai besoin de catégories universelles, dont je pense qu'elles peuvent être comprises ou acceptées par l'Autre* ». C'est le passage à l'ère de ce qui est qualifié de mondialisation qui va venir placer la culture comme clé de compréhension du fonctionnement des sociétés, au-delà du conflit de classes qui était celui qui aurait caractérisé les sociétés industrielles. Comme les mouvements sociaux se seraient fractionnés en catégories accompagnant ainsi d'autres aspects tels que la crise de l'Etat-nation, l'importance de l'immigration, le thème du chômage, de la précarité et de la crise urbaine, la diversité culturelle pose la question de sa compréhension. Elle débouche aussi sur le champ de l'ethnicité, avec toute l'ambiguïté qu'il comporte et conduit à trois cas de figures principaux : celui d'une remise en perspective des restes d'une culture qui avait été laminée (la « celtitude » par exemple), celui d'un apport récent comme l'immigration (le « beur » par exemple), celui de catégories qui se construisent leur spécificité culturelle (les femmes par exemple). Mais il s'agit de cas de figure qui sont en fait fondamentalement liés les uns avec les autres.

[53] M. Wievorka, « De la diversité culturelle », *in Culture : diversité et coexistence dans le dialogue Chine - Occident* (Qian Linsen & A. Le Pichon & M. Sauquet, Ed.), Yilin Press, Nanjing, 1998, p. 109
[54] M. Wievorka, *op. cit.*, p. 111

Si l'on se réfère aux théories philosophiques de la diversité, il est possible de spécifier l'existence de deux courants :

- L'un est redevable de la philosophie politique américaine avec la notion de communauté et repose sur la tension « *membership – citizenship* » comme dans l'analyse proposée par M. Walzer. Il se heurte aux limites à l'ethnocentrisme des primordialismes (age, sexe, race, religion, mœurs) et fonde la dimension politique de la discrimination positive ;
- L'autre est d'ordre éthique et repose sur une anthropologie philosophique de l'altérité comme chez E. Lévinas[55] ou P. Ricoeur[56]

C'est l'existence de ces deux fondements qui génère l'ambiguïté de la notion comme dans la façon dont on s'y réfère en sciences de gestion qui tend à ériger son « objet » en lieu du micro-politique sans véritablement trancher entre la tension « particulier – universel » (hypothèse culturaliste) et la tension « singulier – général » (hypothèse généraliste)[57].

Mais avant d'envisager les contours du multiculturalisme précisons ce dont il s'agit quand on parle de communauté. La communauté peut se définir comme un ensemble de règles partagées et intériorisées. Le *marketing* peut d'ailleurs être considéré comme un des faits générateurs du communautarisme contemporain du fait de sa problématique de segmentation et de construction de niches et, en retour, l'affiliation à des signes commerciaux par les communautés (telle marque de vêtement, tel parfum, etc.) et plus généralement les « marques » au double sens du terme sous l'influence de l'expérience acquise au cours de la relation de service marchand. La marque, au sens général du terme, peut donc être considérée comme constitutive de la communauté. Au sens contemporain du terme, la communauté est à la fois quelque chose de reçu et de construit au regard d'une conception de l'intérêt reposant sur la référence à des primordialismes (âge, genre, religion, race, mœurs).

La communauté est à différencier de l'association qui relève de l'endogenèse. Il existe en effet un double processus dans la construction de la communauté par rapport à des intérêts : une endo-identification par rapport à des primordialismes et une exo-identification au travers du regard porté par les Autres (dont les autres communautés). La communauté induit ainsi la construction des autres communautés de façon catalytique dans le creuset du « moment libéral ». C'est ce processus qui construit les zones frontières et qui conduit aux frictions entre les communautés, la rapprochant alors de la référence à l'ethnicité et à l'exclusion par extension de la fraternité. J. Rancière[58] parle à ce propos de « corps communautaire » et de « révolte du cardinal contre l'ordinal », la communauté représentant l'ordre de la cohésion face à celui de la cohérence qui caractériserait la société.

Une communauté se caractérise par une dimension informationnelle et par une dimension culturelle commune à ses membres. La dimension informationnelle d'une communauté, en tant que groupe d'individus fortement socialisés, se caractérise par un

[55] E. Lévinas : Ethique et infini - Fayard / France Culture, Paris 1993
[56] P. Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris, 1990
[57] A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2013
[58] J. Rancière, *Aux bords du politique*, folio, collection « essais », Paris, 1998

fort degré d'interconnaissance des membres, par une conscience collective de cette connaissance commune de chacun sur tous les autres et sur la promptitude de la diffusion d'une nouvelle information entre les membres. Cette connaissance commune modifie la nature et l'horizon d'optimisation des membres et crée une coercition sociale qui limite les comportements déviants, comportements pouvant conduire à l'exclusion de la communauté. La communauté est une notion centrale dans la tension « universalisme – particularisme » dans la mesure où « une » communauté (particularisme de la référence) appartient au monde des communautés (universalisme de la notion).

La notion de connaissance commune se comprend comme une convention qui régit les comportements des individus au sein d'un groupe. En l'occurrence, en reprenant la formulation de J.-P. Dupuy[59] (p. 369) et en l'adaptant à la compréhension d'une communauté, il apparaît que :

- Chacun se conforme à la règle collective du comportement honnête sous peine d'être exclu de la communauté (la convention) ;
- Chacun croit que les autres se conforment à la règle collective de comportement ;
- Cette croyance que les autres se conforment à la règle collective de comportement donne à chacun une bonne et décisive raison de se conformer lui-même à la règle de comportement ;
- Tous les membres du groupe préfèrent une conformité générale à la règle de comportement plutôt qu'une conformité légèrement moindre que générale ;
- Les états de fait qui apparaissent dans les conditions précédentes sont une connaissance commune à l'ensemble de la communauté.

Concernant la dimension culturelle, une communauté supporte une culture caractérisée par son langage, ses valeurs, ses règles formelles, ses rites, ses normes, ses symboles, son fondateur, ses histoires, ses héros, ses *leaders*, ses parias et sa stratification sociale, etc., éléments qui font de la communauté une réalité sociale à laquelle s'identifient les membres et qui détermine leurs comportements. Dans cette approche, la notion de culture met l'accent sur ce qui est partagé par les membres et elle évoque un tout doté d'une grande cohérence. Ce sont les connaissances, schémas mentaux ou structures de pensée qui sont partagés, et la culture intervient inconsciemment dans la manière d'agir des individus, comme psychopompe en quelque sorte. La communauté sera d'autant plus une réalité sociale que les individus qui la composent s'y identifieront et qu'ils auront conscience d'y appartenir. La communauté se caractérise donc par une communauté d'information, d'intérêts et de valeurs partagées qui est auto-entretenue par les pratiques et les comportements des membres de cette communauté.

Pour entretenir la cohésion d'une communauté E. A. Shils & M. Janowitz (1948)[60] insistent sur la présence de trois éléments fondamentaux :

- Il faut d'abord un réseau d'interactions interpersonnelles possédant à la fois résilience et plasticité ;
- Il faut aussi certains « liens sacrés » qui peuvent faire l'objet d'identifications symboliques ;

[59] J.P. Dupuy, « Convention et *common knowledge* », *Revue Economique*, vol. 40, n°2, pp. 361-406, 1989
[60] E. A. Shils & M. Janowitz, « Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II », *Public Opinion Quarterly*, vol. 12, n° 2, 1948, pp. 280–315, https://doi.org/10.1086/265951

- Il faut enfin que le groupe s'emboîte dans le système d'interdépendance dans lequel il se trouve enveloppé.

Sous ces conditions, chacun de ces groupes pourra constituer une communauté, sans que l'ensemble de ces communautés – la société – soit, à proprement parler, « communalisée ».

Selon M. Tonnies[61], la communauté se définit par l'unité de lieu des différentes sphères sociales (familiale, professionnelle, amicale, associative, etc.). Cette unité de lieu explique l'existence de liens sociaux forts entre les membres et l'encastrement social des relations marchandes. La désocialisation des individus ne date pas de l'informatisation de la société et des « technologies de l'information » à partir des années 1980 ni de l'émergence d'Internet au milieu des années 1990 mais, comme le note le sociologue M. Tonnies, à un phénomène social plus ancien et plus profond lié à l'exode rural et à l'urbanisation des sociétés occidentales.

Une erreur aujourd'hui consisterait à affirmer que le lien fort constitué par un engagement émotionnel suppose une proximité physique entre les individus. Or, outre le fait que des liens sociaux faibles peuvent se nouer par l'intermédiaire d'Internet, il faut comprendre qu'une nouvelle génération émerge qui vit de façon plus ou moins large sa réalité sociale dans le « monde électronique » dans lequel son éducation et ses mécanismes psychiques disposent à nouer et à entretenir des liens sociaux forts porteurs d'engagements émotionnels intenses. L'échange virtuel, au sens électronique du terme, apparaît donc comme un lien réel au sens émotionnel et social du terme conduisant à se sentir émotionnellement proches de quelqu'un se situant à l'autre extrémité de la planète. Dans l'interaction sociale, il faut aujourd'hui considérer le lien électronique comme un lien de « communalisation ».

La notion de réseau social qui en découle suppose implicitement, au-delà des échanges marchands, un engagement émotionnel fort entre les membres de ce réseau.

L'ethnicité marque en effet profondément sociétés et organisations aujourd'hui, puisant ses racines dans les trois temps qui lui servent de référence : l'ère pré-coloniale, celle de la colonisation et l'ère post-coloniale depuis. L'ethnicité est une notion culturalo-identitaire utilisée pour comprendre un groupe social. Ce qui la différencie de la culture est sa dynamique temporelle. Comme le souligne J.-W. Lapierre[62], « *l'ethnicité n'est pas un ensemble intemporel, immuable de « traits culturels » (…) transmis tels quels de génération en génération dans l'histoire du groupe ; elle résulte des actions et réactions entre ce groupe et les autres* ». La notion dérive de celle d'ethnie qui peut être définie comme « *un groupe dont les membres possèdent, à leurs yeux et aux yeux des autres, une identité distincte enracinée dans la conscience d'une histoire ou d'une religion commune. Ce fait de conscience est fondé sur des données objectives telles qu'une langue, une race ou une religion commune, voire un territoire, des institutions ou des traits culturels communs, quoique certaines de ces données puissent manquer* »[63]. C'est aussi sur ces caractéristiques que se fonde l'ethnicité mais de façon plus dynamique,

[61] M. Tönies, *Communauté et Société : catégories fondamentales de la sociologie pure*, Retz

[62] J.-W. Lapierre, « préface », in P. Poutignat & J. Streiff-Fenart, *Theories de l'ethnicité*, PUF, Paris, 1995

[63] S. Abou, *L'identité culturelle : relations interethniques et problèmes d'accculturation*, Anthropos, Paris 1981

l'ethnicité étant en quelque sorte le phénomène ethnique « en action ». L'ethnicité suppose donc l'existence préalable d'un lien social et elle se développe dans la relation avec les autres. En liaison avec la notion de culture, l'ethnicité s'exprime au regard de la différence et de la diversité, d'où l'ambiguïté de la référence à la notion qui peut être considérée aussi bien comme une entrave à la construction de l'identité que comme une modalité de construction d'une identité multiculturelle. La référence contemporaine à l'ethnicité se construit aussi en corrélation avec l'immigration sans assimilation aisée, d'où la référence implicite ou explicite qu'elle construit avec certains primordialismes le plus souvent combinés (race et religion, essentiellement). Le défaut de républicanisme de la notion en fait une référence plus distante en Europe, alors qu'aux Etats-Unis, l'ethnicité est une catégorie d'analyse applicables à des groupes de population avec la notion de « minorité ethnique » venant fonder tout le développement des *ethnic studies*. Ces analyses s'intéressent aux modalités et aux difficultés de l'intégration sociale. Mais elles reconnaissent aussi que l'expression ethnique n'entrave pas la construction de l'identité nationale, au contraire. L'ethnicité est alors à la base du développement d'un paradigme particulariste de la culture (cf. F. Boas[64]), mais aussi de son ambiguïté relativiste. Cette vision est celle du fonctionnement des organisations internationales. Une autre des ambiguïtés de l'ethnicité est de l'envisager comme un frein au développement de la modernité ou bien comme un atout de ce développement au nom d'un « diversalisme ». On retrouve cette dualité quand on s'intéresse à l'efficience organisationnelle, l'ethnicité étant utilisée comme argument explicatif aussi bien dans un sens que dans l'autre. C'est selon une connotation positive que l'on est amené à parler d'entrepreneuriat ethnique. C'est finalement l'instrumentalisation de l'ethnicité qui pose problème à l'ère de la mondialisation entre la perspective ethnocentrée et la perspective mondialisée de l'ethnicité.

Communauté, communautarisme et ethnicité contribuent ainsi à du multiculturalisme comme donnée « pathologique » de la crise de la modernité. Il s'agirait alors de faire « au mieux avec ».

Mais la notion de communauté pose la question de sa compréhension anthropologique avec l'identité (reçue), l'identification (comme processus de construction d'un processus de constitution d'un sens commun), l'intérêt comme référence et la durée comme signe de la validité de la référence. Il existe une compréhension sociologique (par référence à la dualité « *Gemeinschaft – Gesellschaft* ») et il y est question de valeurs dans les deux cas[65]. Le libéralisme communautarien en offre une compréhension politique avec la référence à la *community* et la distinction « *membership – citizenship* » où, là aussi, mais sur une perspective plus territorialisée géographiquement – superficie des Etats-Unis oblige – il est question de valeurs débouchant aussi sur une interprétation idéologique, avec le communautarisme.

Il faut enfin souligner les conditions de possibilité d'une compréhension organisationnelle avec la notion de communauté de pratique :
- Sans véritable définition de la notion de pratique pourtant considérée comme élément constitutif de la communauté ;
- Privilégiant un contexte technico-économique (inhérent au déterminisme technique par référence à des TIC et compte-tenu de la logique de l'efficience) ;

[64] F. Boas, *Race, language and Culture*, Macmillan, New-York, 1940
[65] F. Tonnies, *Communauté et Société : catégories fondamentales de la sociologie pure*, Retz, 1955

- Construit sur une utopie de la relation communautaire dans la durée du temps économique, que ce soit celui de la production ou celui de la consommation ;
- Conduisant à un processus d'identification à la fois sur des catégories classiques de l'identité (la reconnaissance des uns par les autres), mais aussi fonctionnelle (celle des matériels et des logiciels) et techno-communicationnelle (les *groupware*) ;
- Construisant un processus d'identification qui est aussi un processus d'institutionnalisation intra-organisationnel (par référence aux routines organisationnelles qu'elle crée) ;
- Conçue au regard d'articulations avec des structures organisationnelles (essentiellement le projet et le réseau) ;
- Articulée avec des catégories de l'*organization behavior* (avec des questions telles que celles de l'appropriation, de l'autonomie, de la routine, de la collaboration, etc.) ;
- Questionnant la problématique des frontières de l'organisation en faisant de l'inter-organisationnel « de » l'organisation,

en étant à la fois transgressive et conservatrice (de l'« innovation ordinaire »[66]).

La confrontation à la diversité culturelle doit s'appuyer sur une hypothèse qui permette de la fonder.

La première hypothèse est celle de l'évidence, posture pour laquelle le multiculturalisme serait une donnée pathologique de la crise de la modernité. Il s'agirait alors de faire « au mieux avec ».

Une autre hypothèse consiste à apprécier la diversité culturelle comme un fait structurel et, à ce titre, il interviendrait dans la vie collective autour de thèmes tels que l'identité, la mémoire, la reconnaissance, l'altérité. C'est la compréhension de la diversité culturelle sous ces aspects-là qui conduit à la nécessité d'en fixer les cadres.

En réponse, M. Wieviorka nous invite à mettre en perspective tout ce qui peut mettre en valeur, dans les significations de l'action, une triangulation autour de trois pôles :
« *- une identité culturelle stricto-sensu, ethnique, diasporique, religieuse, nationale, etc,*
- une participation individuelle à la vie économique et politique de la cité,
- une capacité à être sujet de son expérience personnelle, à créer sa propre existence, à procéder à des choix qui sont les siens, à exercer sa capacité créatrice dans un domaine ou dans un autre, à mettre en correspondance sa conscience et son action. »[67]

C'est tout le contenu et le fractionnement de la démocratie qui est ici en question. Et là où une « ingéniérie institutionnelle » est à l'oeuvre au sein de l'appareil de l'Etat, il semble difficile qu'il puisse en être autrement au sein de l'appareil d'organisation. En effet, « *la différence culturelle est rarement socialement neutre ou indéterminée. Elle comporte généralement une charge de conflictualité, elle véhicule des demandes qui viennent mettre en cause une domination subie, une exclusion vécue, un mépris ou une indifférence, rencontrés dans l'expérience de la vie quotidienne* ». La société, comme l'organisation, ne sont pas dépourvues d'histoire dans un cadre où chaque groupe serait protégé des autres, comme s'il s'agissait d'un amalgame de groupes distincts. « *La différence culturelle fait problème précisément parce qu'elle inclut ou véhicule des*

[66] N. Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, collection « Quadrige », Paris, 2003
[67] M. Wievorka *op. cit.*, p. 56

significations d'un autre ordre, parce qu'elle va de pair avec des inégalités, des relations de subordination, d'exploitation, de discrimination, de rejet, de négation parce qu'elle concerne des personnes qui se sentent plus ou moins menacées dans leur être, écrasées ou exclues à la fois comme individus et comme membres d'une collectivité ». La différence culturelle va donc de pair avec le conflit vu comme quelque chose de normal. Le problème qui se pose alors est de savoir si les conflits entre identités peuvent être lus comme un phénomène nouveau par rapport aux classiques conflits d'intérêts, mais ne peut-on aussi, avec A. Touraine, voir en quoi le travail de subjectivisation conduit à conjuguer deux faces opposées de la modernité, rationalité universelle du marché, de la science des droits de l'homme et individualisation de l'identité, du sentiment d'appartenance[68]. L'intégration du sujet ne peut alors s'opérer que dans un cadre institutionnel qui autorise la combinaison entre les conditions d'exercice de la Raison utilitaire et la diversité des mémoires, des modes d'exercice du libre arbitre. Le sujet est donc, comme l'indique S. Tabonni dans l'ouvrage de M. Wieviorka, en « *errance dans un espace où l'issue communautaire ou, inversement, la suprématie de la seule raison individualiste restent des possibilités toujours données, et même probables (…) ce n'est que lorsqu'il se place à un pôle équidistant des pôles de l'individualisme et du communautarisme que sa capacité d'agir en tant que sujet lui est garantie* »[69].

Et ce sont les catégories de l'anthropologie qui nous permettent de nous confronter aux problèmes liés à la dualité « identité – altérité » et nous ouvrir à une réflexion sur l'étranger. S. Tabonni nous indique alors deux figures, celle de l'étranger de G. Simmel[70] comme forme sociale et modèle d'interaction et celle de l'*outsider* de N. Elias[71] comme modèle d'interdépendance entre des groupes d'acteurs. Dans ce dernier cas, les « *established* » et les « *outsiders* » ne peuvent exister les uns sans les autres. L'ambivalence chez G. Simmel est élevée au rang de principe heuristique dans une démarche de connaissance où la vérité existe aussi dans son contraire.

La société multiculturelle, tout comme l'organisation multiculturelle, espaces de la diversité culturelle, ne sont seulement un « mieux », mais aussi un lieu de l'intolérance, de la dispersion. C'est ce qui conduit à devoir prendre en compte le concept de multiculturalieme et celui de communautarisme qui lui est lié.

Conclusion méthodologique : l'importance de la tâche discursive selon Clifford Geertz[72]

C. Geertz souligne l'importance du discours dans le projet anthropologique, projet qui trouve une de ses manifestations au travers du concept de culture : « *L'anthropologie relève presque entièrement du discours « littéraire » et non du discours*

[68] A. Touraine, *Critique de la modernité*, Fayard, Paris 1992, pp. 343 et suivantes
[69] M. Wievorka *op. cit.*, p. 232
[70] G. Simmel, *L'étranger*, Traduction F. Joly, Payot, collection « essai », 1994 (Ed. originale : 1910)
[71] N. Elias & J. L. Scotson, *The Established and the Outsiders: A Sociological Enquiry into Community Problems*, SAGE Publications, Londres, 1994, ISBN-10 : 0803984707, ISBN-13 : 978-0803984707
[72] C. Geertz, *Ici et Là-bas*, Métailié, Paris 1996

« scientifique »[73]. En effet, le discours littéraire offre la faculté de pouvoir mieux recouvrir le processus d'évaluation.

C'est ainsi que C. Geertz nous invite à l'examen des différents niveaux d'écritures de *Tristes Tropiques* en soulignant :
- Celui d'une invitation aux rêves d'aventure et d'évasion ;
- Celui d'une ethnographie dont la thèse est que l'ensemble des coutumes d'un peuple forme des systèmes ;
- Celui d'un texte philosophique qui traduirait la quête du Contrat Social au coeur de l'Amazonie ;
- Celui d'un pamphlet réformiste sur les effets dévastateurs des actes de l'Occident ;
- Celui d'un texte symbolique où foisonnent les métaphores.

Il reproduira ce questionnement des textes en parcourant différentes oeuvres comme celle de B. Malinowski en remarquant qu'il ne nous aurait pas simplement légué « *une méthode de recherche (l'observation participante - davantage souhait que méthode) mais un dilemme littéraire, « la description participante ». Le problème, reformulé en termes aussi simples que possible, consiste à présenter le processus de recherche dans le produit de la recherche, à écrire un texte ethnographique de façon à élaborer une relation intelligible entre les interprétations d'une société, d'une culture, d'un mode de vie ou de tout autre élément, et les rencontres avec certains de leurs membres, porteurs, individus représentatifs ou tout autre informateur. En dernière reformulation rapide avant de céder sous les assauts du psychologisme, comment intégrer un auteur « je-témoin » dans un texte « eux-objets de description ». S'en remettre à une conception essentiellement biographique de la présence, plutôt qu'à une conception fondée sur la réflexion, l'esprit d'aventure ou l'observation, revient à s'en remettre, vis-à-vis de l'élaboration du texte, à une attitude reposant sur la confession* »[74]. C'est en cela que la « dissertation participante » rend explicite l'implicite et que son importance doit être signalée pour qui s'intéresse à la culture. C'est par référence au discours que C. Geertz pose le problème de la compréhension de soi au moyen du détour par les Autres et le projet d'une recherche de l'intelligibilité du complexe par recours à des formes plus simples, des structures permanentes.

Et pourtant, l'arrivée de peuples autrefois colonisés sur la scène de l'économie mondiale (et de la culture mondiale) ne permet plus à l'anthropologue de se présenter comme le décrypteur de ces « autres-là ». Le moment historique de la naissance de l'anthropologie (la rencontre coloniale) n'est plus et son souvenir n'est pas non plus présent chez les anthropologues actuels. C'est cet aspect-là qui change les choses et qui, d'une certaine manière, a libéré la culture de son enracinement conceptuel et méthodologique, mais non pas discursif. Cette culture ainsi « libérée » est donc un concept que la sociologie a pu s'accaparer avant que les sciences de gestion ne fassent de même, même si l'anthropologie comme méthode y a laissé des traces, les plus visibles étant certainement la prolifération des discours.

C'est au regard de ces propos de C. Geertz qu'il est possible de décoder le fétichisme accordé à l'étude de cas en sciences de gestion, particulièrement pour celles qui intéressent les rapports « culture – organisation ». La référence à la méthode

[73] C. Geertz, *op. cit.*, p. 15
[74] C. Geertz, *op. cit.*, p. 87

anthropologique est cohérente dans la mesure où, comme le signalent M. Bonnafous-Boucher & J.-L. Moriceau[75], « culture » et « organisation » en constituent deux des concepts centraux. C'est principalement ce qui a conduit à emprunter la méthode anthropologique et à faire de l'organisation un terrain anthropologique avec les difficultés suivantes : le piège de la monographie neutre et exhaustive, le piège du comparatisme dans la mesure où une monographie ne vaut que par rapport à une autre.

L'étude de cas, histoire spécifique racontée par un auteur (écrivain) lui-même spécifique relèverait ainsi plus du polar (ethnique pour ce qui nous concerne ici) que de la narration scientifique. Polar ethnique car intrigue et dénouement sont tous deux liés en évaluation du lecteur, même si les spécialistes du domaine font bien la différence entre un roman (ou un film) policier (polar en vocabulaire populaire) où l'intrigue est proposée du point de vue de la police, un roman noir (ou un film noir) où la situation est vue du point de vue des « voleurs » et un *thriller* où la situation est vue du point de vue des spectateurs. Rappelons ici brièvement la fantastique ouverture qu'offre le polar en littérature : « sous-littérature » sur le plan esthétique, c'est aussi une « sur-littérature » sur le plan de l'intrigue. Le rapport à la culture en sciences de gestion ne nous inviterait-il donc pas à la rédaction de polars ethniques qui ne s'assumeraient pas comme tels, malgré tout l'intérêt qu'ils peuvent représenter, pour dégager les traits culturels de la perspective utilitaire ?

Focus sur culture et management : les perspectives critiques[76]

Un détour par la littérature managériale occidentale dominante montre que l'importation de connaissances occidentales en gestion est souvent considérée comme le moyen de renforcer les économies des pays du Sud et d'améliorer la productivité des entités locales[77]. Avec le succès du système industriel américain après la Seconde Guerre mondiale et sa diffusion internationale, l'américanisation est devenue synonyme de modernisation et le style de gestion américain a été naturalisé dans le discours et les politiques de développement. A cet égard, il est utile de rappeler que le domaine du management international / interculturel du fait de la domination des approches positivistes a été résistant à l'apport des perspectives critiques. C'est à partir des années 2000 que plusieurs voix se sont élevées dans le monde anglo-américain pour insister sur le potentiel d'une recherche critique dans ce domaine. A titre d'illustration, P. L. Levy[78] a montré l'importance d'une analyse critique pour saisir la manière dont les multinationales perpétuent l'inégalité sociale et l'oppression. Dans la même veine, T. Greckhamer & S. Cilesiz[79] ont montré son importance pour concevoir des approches

[75] M. Bonnafous-Boucher & J.-L. Moriceau, « What do we Take, in Management Science, from the Anthropological Method? », *First International Co-sponsored Conference Research methods Division ISEOR – Academy of Management*, Lyon, 18-20 mars 2004

[76] H. Yousfi, *Des organisations aux mouvements sociaux – Enjeux de l'action collective organisée dans les pays du Sud*, HDR Université de Paris Dauphine, décembre 2018

[77] R. Alcadipani & F. R. Khan & E. Gantman & S. Nkomo, « Southern Voices in Management and Organization Knowledge », *Organization*, n° 12, 2012, pp.131–143.

[78] D. L. Levy, « Political Contestation in Global Production Networks », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, 2008, pp. 943-963.

[79] T. Greckhamer & S. Cilesiz, « Critical and Poststructural Approaches to Strategy Research: Theoretical and Methodological Suggestions », *in West Meets East: Building Theoretical* Bridges, Emerald Group Publishing Limited, 2012, pp. 3-38.

alternatives. Le management international est devenu un terrain privilégié, notamment pour les approches postcoloniales. Il s'agit alors de critiquer des notions comme la responsabilité sociale de l'entreprise ou le développement durable pour montrer la visée colonisatrice ou de domination derrière les outils correspondants afin de minimiser la résistance des locaux.

L'hybridation est un phénomène majeur lorsque les connaissances en gestion issues des États-Unis sont confrontées à des réalités locales[80]. A la différence approches basées sur la traduction[81], des approches néo-institutionnelles[82] et interculturelles[83] qui ont contribué à la remise en question de l'hypothèse de l'acculturation, la critique postcoloniale apporte un éclairage sur les rapports de pouvoir au regard des enjeux de production et de diffusion du savoir occidental en sciences de gestion dans les pays du Sud[84].

Issus des approches d'H. Bhabha[85], les termes « hybridité » et « hybridation » sont des concepts clés des approches postcoloniales, mais sa transposition sans posture critique pose problème quand elle néglige le rôle joué par les contextes historiques et culturels dans lesquels émerge l'hybridité.

Les apports de P. d'Iribarne[86] et de son équipe proposent une conceptualisation de la culture nationale comme « univers de sens », au-delà du déterminisme social ou de la référence à « la capacité d'action individuelle » (*individual agency*)[87]. Inspiré par l'anthropologie symbolique, notamment celle de C. Geertz[88], P. d'Iribarne définit la culture comme un univers de sens qui permet aux agents organisationnels de donner un sens au monde dans lequel ils vivent et à leurs propres actions et distingue deux catégories de phénomènes : l'existence d'images (à caractère idéal typique) de manières de vivre et de travailler ensemble et l'existence, pour chaque culture nationale, d'un type d'inquiétude, de crainte et de menace associées à des situations génératrices d'angoisse. Elles suscitent des représentations de l'autorité, de la liberté, de la dignité, du devoir. Elles mettent l'accent sur la stabilité de l'univers de sens commun aux membres d'une société. Mais cette approche n'oublie pas l'autonomie permettant à un agent organisationnel de changer d'attitude selon les circonstances, l'« univers de sens » étant aussi un « système d'interprétation ».

---

[80] R. Alcadipani & F. R. Khan & E. Gantman & S. Nkomo, « Southern Voices in Management and Organization Knowledge », *Organization*, n° 12, 2012, pp.131–143.
[81] B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating Organizational Change*, De Gruyter, Berlin, 1996
[82] J. Zeitlin & G. Herrigel, « Americanization and its Limits: Reworking US Technology and Management in Post-war Europe and Japan », *Work Employment and Society*, vol. 43, n° 2, 2000, pp. 588– 589.
[83] M. Tayeb, « Conducting Research across Cultures: Overcoming Drawbacks and Obstacles », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 1, 2001, pp. 91–108.
[84] A. Prasad, *Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2003
[85] H. Bhabha, *The Location of Culture*. Routledge, London, 1994
[86] P. D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris 1989 - P. d'Iribarne & A. Henry & J.-P. Ségal & S. Chevrier & T. Globokar, *Cultures et mondialisation*, Seuil, Paris 1998
[87] H. Yousfi, « Culture and Development, the Continuing Tension between Modern Standards and Local Contexts », *Culture, Institutions and Development, New Insights Into an Old Debate*, Routledge, London, 2010, pp. 20-64.
[88] C. Geertz, *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York, 1973

L'enjeu de la critique postcoloniale déclinée en sciences de gestion vise à accepter la référence à des racines culturelles tout en évitant l'essentialisme. Les études correspondantes menées dans les contextes asiatiques, ou ceux des Caraïbes anglophones et francophones se sont centrés sur les processus de mélange racial et culturel, au regard de termes comme « hybridité », « mixité/mixture », « syncrétisme », « mestizaje »[89] et « créolisation »[90].

A la différence d'E. W. Said[91], qui distingue le colonisateur du colonisé, H. Bhabha prend en compte les interactions entre les deux ensembles (cf. le « troisième espace d'énonciation » comme site où les deux ensembles construisent de nouvelles possibilités de décrire l'identité du Soi et de l'Autre, et inventent de nouvelles formes de comportements politiques et de subversion[92]. P. Werbner [93] explique que colonisateurs et colonisés se transforment, les colonisés s'appuyant sur des pratiques occidentales pour déstabiliser et subvertir l'autorité des colonisateurs. Ceci étant, les élites locales des pays du Sud ont largement contribué à la diffusion de pratiques occidentales en acceptant les connaissances importées et les subordinations culturelles qui en résultent[94] dans la mesure où elles ont été formées au sein de systèmes éducatifs et administratifs occidentaux, et défendent cette « modernisation » face au savoir local. Pourtant, au-delà du mimétisme[95], les études ayant mobilisé la perspective d'H. Bhabha ont postulé que le mimétisme est un espace de résistance qui déstabilise et sape l'autorité coloniale[96], conduisant à l'hybridité et à des identités et des sujets indéterminés[97] (la notion d'« ambivalence » d'H. Bhabha qui met en évidence la nature contradictoire du mimétisme et le développement des espaces « entre-deux »). La résistance peut ainsi être perçue comme l'effet de l'ambivalence produite par la reconnaissance des discours dominants plus que comme un acte d'opposition.

La référence à l'hybridité s'oppose à l'essentialisme et que la formation de l'identité va au-delà des distinctions liées aux démarcations nationales ou autres, d'où la non-mobilisation de la référence à une culture nationale[98].

Les approches de la traduction traitent également des processus d'hybridation, mais s'intéressent moins à la mise en évidence des références culturelles nationales supposées persistantes, qu'à l'analyse de la manière dont les agents et les réseaux sociaux modèlent et négocient continuellement la mise en œuvre de nouvelles pratiques de gestion ainsi que la signification sociale qui leur est associée.

---

[89] P. Wade, « Hybridity Theory and Kinship Thinking », *Cultural Studies*, vol. 19, n° 8, 2005, pp. 602-621

[90] J. M. Dash, « Interview with Edouard Glissant », *Carribean Review of Books*, n° 5, 1992

[91] E. W. Said, *Culture et impérialisme*, Fayard, Paris, 2000

[92] B. Parry, *Post-colonial Studies – a Materialist Critique*, Routledge, New York, 1994

[93] P. Werbner, *Imagined Diasporas among Manchester Muslims: the Public Performance of Pakistani Transnational Identity Politics*, World Anthropology Series, Santa Fe, 2002

[94] R. Alcadipani & F. R. Khan & E. Gantman & S. Nkomo, « Southern Voices in Management and Organization Knowledge », *Organization*, n° 12, 2012, pp.131–143

[95] F. Fanon & F. Maspero, *Toward the African Revolution*, Penguin Harmondsworth, 1994.

[96] A. Prasad (Ed.), *Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A critical Engagement*, Palgrave, New York, 2003.

[97] B. Özkazanç-Pan, « International Management Research Meets 'the Rest of the World », *Academy of Management Review*, n° 33, 2008, pp. 964–974.

[98] M. Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, Sage, London, 2002.

La perspective postcoloniale regroupe un ensemble d'auteurs dont les plus marquants sont E. W. Said, G. C. Spivak, A. Appadurai, K. Crenshaw et H. K. Bhabha, auteurs défendant la thèse que le colonialisme continue après les indépendances. Le terme postcolonial se réfère à la fois à des données historiques et idéologiques. Cette perspective renvoie à l'examen des cultures nationales après les indépendances, s'intéresse à l'épistémologie, l'éthique, et questionne le genre et le racisme. Son hypothèse de travail est que la connaissance d'un peuple colonisé est générée par des relations spécifiques entre les puissants et les impuissants car, avec l'indépendance, le colonialisme perdure sous une forme cachée (H. K. Bhabha) : une situation néocoloniale, d'où l'emploi de thèmes tels que le néocolonialisme, la résistance, la subversion, la reconstruction, la recherche de l'identité nationale, les problèmes de la diaspora, l'aliénation, le paysage, l'analyse féministe et politique, etc.

C'est E. W. Said[99] qui fonde ce qui est qualifié de critique post coloniale en montrant combien l'œuvre majeure des « grands écrivains » n'échappe pas à la mentalité coloniale de leur temps. En discutant la présentation généralement faite d'A. Camus comme un homme moral, il souligne l'importance du contexte immoral (le cadre algérien de l'œuvre apparaît fortuit). Il nous livre d'ailleurs sa définition de la culture : « *Premièrement, elle désigne toutes les pratiques – tels les arts de la description, de la communication et de la représentation – qui jouissent d'une certaine autonomie par rapport à l'économique, au social et au politique, et revêtent souvent des formes esthétiques dont l'une des finalités essentielles est le plaisir. J'y inclus, bien entendu, tant le savoir populaire sur les pays lointains que les discours spécialisés de disciplines érudites comme l'ethnographie, l'historiographie, la philologie, la sociologie et l'histoire littéraire. (…) Le second sens du mot culture s'instaure presque imperceptiblement. Par certaines connotations : le raffinement, l'élévation. (…) La culture atténue considérablement les ravages de la vie moderne, urbaine, agressive, abrutissante. On lit Dante ou Shakespeare pour s'élever au niveau du meilleur… Et voilà comment la culture en vient à être associée, sur un ton souvent belliqueux, à la nation ou à l'Etat. Elle est ce qui fait la différence entre « eux » et « nous », presque toujours avec quelque xénophobie. En ce sens, la culture est une source d'identité, et en plus prompte à en découdre. (…) Dans cette seconde acception, la culture est une sorte de théâtre où diverses causes politique et idéologiques s'apostrophent. (…) Cette idée de la culture ne conduit pas seulement à vénérer la sienne, mais aussi à la croire totalement séparée des réalités quotidiennes puisqu'elle les transcende* »[100]. D'où le fait que l'on demande à chacun de « lire ses classiques » et que cela paraisse normal et c'est ensuite ainsi que s'établit la disjonction entre la cruauté impérialiste, raciste ou colonialiste et les productions culturelles dans un processus identitaire dont il est important de mieux cerner les contours. C'est ainsi qu'E. W. Said met en perspective *Les grandes espérances* de C. Dickens et une Australie moderne née de la conjonction de la soif du profit et de la logique des bâtisseurs d'empires, bref d'un *apartheid* social. La méthode qu'il emploie consiste à lire les œuvres de grands écrivains occidentaux et à les mettre en perspective au regard de cette approche de la culture pour en montrer l'aspect implicitement ou explicitement ethnocentrique sans pour autant en nier l'apport à ce qu'il est convenu d'appeler « le patrimoine culturel de l'humanité ». C'est ainsi qu'il va nous inviter à une démonstration en partant de l'idée de « territoires superposés et d'histoires enchevêtrées » comme processus de recouvrement d'intérêts plus précis. Il

[99] E. W. Said, *Culture et impérialisme*, Fayard, Paris, 2000
[100] E. W. Said, *op. cit.*, pp. 12-14

conduit ainsi à nous faire accepter l'idée que la culture nationale est définie comme « porteuse » dans un processus de lavage des images d'un passé impur vers un passé pur ou de confinement de l'impur dans une rhétorique du blâme. Il met ainsi en perspective la logique de la pensée unique reposant sur le postulat de la reconnaissance de l'expérience impériale qui doit alors d'autant plus rester cachée. Les travaux de E. W. Said traitant de l'« orientalisme » apportent des éléments clé à la critique postcoloniale. Il a analysé la relation historiquement déséquilibrée qui existe entre l'Occident et les anciens pays colonisés et procède à la déconstruction du discours qui promeut la supériorité du premier sur les seconds. Dans sa politique orientaliste, l'Occident se considère comme rationnel, démocratique et progressiste, caractérisant les anciennes colonies comme étant caractérisées par l'irrationalité, la sensualité, la primitivité, le despotisme et l'oisiveté.

G. C. Spivak[101] est une figure de la critique postcoloniale d'un point de vue féministe, ayant abordé des aspects jusque-là négligés tour particulièrement la situation des femmes marginalisées. En abordant la question de savoir si les « subalternes » peuvent parler, elle questionne la problématique de la domination masculine et fait ressortir le rôle inférieur attribué aux femmes dans la société, femmes qui sont exploitées et sous estimées. Son approche se caractérise par le refus des pensées de la « totalisation ». Elle a traduit et introduit *De la grammatologie* de J. Derrida en anglais. Elle invite à prendre davantage en compte l'historicité des femmes par la critique de l'interprétation historique « phallocentrique » présente aussi bien dans le discours impérialiste que marxiste.

L'interprétation anthropologique d'A. Appadurai est sans doute actuellement la plus marquante, avec son anthropologie de la « culture des aires », en particulier dans sa vocation à traiter les territoires selon un modèle qui leur est spécifique. Mais le titre de son ouvrage (*Après le colonialisme*) indique que la mondialisation, c'est ce qui arrive « après le colonialisme » et qu'elle conserve quelque chose qui permette d'en parler, en particulier d'un point de vue anthropologique, c'est-à-dire d'une anthropologie dont la culture continue à constituer une notion clé.

En 1989, K. Crenshaw[102] dans la lignée des *Black Studies* du *Black Feminism* et dans le courant de la *Critical Race Theory* met en avant la notion d'« intersectionnalité » qui est aujourd'hui employée dans les sciences sociales et qui caractérise la situation d'un individu qui subit simultanément plusieurs formes de domination ou de discrimination (principalement les discriminations de classe, de sexe et de race). Il s'agit d'étudier l'intersectionnalité entre ces éléments. La notion repose sur le postulat que les

[101] G. C. Spivak, « Can the Subaltern Speak ? » *in* C. Nelson & L. Grossberg (Eds.), *Marxism and the Interpretation of Culture*, University of Illinois Press, 1988, pp. 120-130 voir aussi G. C. Spivak, *Les subalternes peuvent-elles parler ?* Editions Amsterdam, 2006, ISBN 9782915547283 (Ed. originale : *Can the Subaltern Speak? in* C. Nelson & L. Grossberg, Eds. *Marxism and the interpretation of Culture*, 1988) - *L'État global* (avec J. Butler), Payot, Paris, 2007, ISBN 9782228904599 (Ed. originale : *Who sings the Nation State*, Seagull Books, 2007) - *En d'autres mondes, en d'autres mots. Essais de politique culturelle*, Payot, Paris, 2009, ISBN 9782228904490 (Ed. originale, *In Other Worlds: Essays in Cultural Politics*, Psychology Press, New York, 1987) - *Nationalisme et Imagination*, Payot, Paris, 2011, ISBN 9782228905848 (Ed. originale, Seagull Books, New York, 2010)

[102] K. Crenshaw, « Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics », *University of Chicago Legal Forum*, 1989, pp. 139-67

catégories sociales sont des constructions arbitraires ne permettant pas de comprendre l'interaction entre les individus d'une société et qu'il y a complexité du produit de composition entre les catégories fondatrices de la discrimination. Ceci étant, la notion a été critiquée par J. Puar[103] qui lui préfère le concept d'« agencement » pour parler de la multiplicité des facteurs venant influencer la subjectivité. L. Bouvet[104] explique que « *ce concept est utilisé, aujourd'hui, en France, essentiellement pour rendre acceptables – tout particulièrement à gauche – les revendications identitaires et culturalistes de minorités en les assimilant à des luttes sociales menées au nom de l'égalité* ».

La question de l'acculturation a été revisitée par H. K. Bhabha[105], Professeur de littérature et une des références des approches post-coloniales au travers de plusieurs notions : celle d'hybridité dont on a parlé plus haut, celle d'imitation (*mimicry*) pour indiquer le comportement de l'Occident qui considère sa culture comme étant supérieure aux cultures autochtones. Selon lui, les colonisateurs cherchent à forcer les peuples colonisés à agir comme eux, les imiter et les ressembler. Ainsi, les cultures autochtones deviennent un mélange de cultures occidentales et indigènes, sans faire disparaitre ces dernières totalement. C'est en ce sens qu'il fait référence à F. Fanon[106], un des premiers écrivains à associer la négritude à l'analyse postcoloniale, l'Homme noir cessant d'être une personne d'action pour être seulement une représentation de l'Homme blanc, une sorte de mimétisme cachant la présence du blanc derrière son masque. Selon H. K. Bhabha, A. Césaire[107] décrit ce phénomène comme une « colonisation-chosification » derrière laquelle se dresse l'essence de la présence africaine.

En outre, H. K. Bhabha utilise le concept d'« hybridité » pour enrichir la critique postcoloniale. Il avance que toutes les cultures sont interconnectées et ne sont donc pas séparables. À cet égard, il met l'accent sur le développement socio-culturel, politique et économique et conceptualise le terme d'« hybridité » pour exprimer le mélange de différentes cultures plaçant les peuples colonisés dans une sorte de syncrétisme et de multiculturalisme. L'hybridité aide à problématiser les naturalisés et conceptualiser historiquement la nation en général et la culture nationale en particulier. Dans cet ordre d'idées, les identités et les cultures nationales ne sont jamais innées, mais quelque chose qui s'apprend. A la différence du courant de pensée cherchant à naturaliser le tiers monde au moyen des traditions prétendument homogènes, holistiques, et historiquement continues et qui définissent faussement leur statut de subordonné, H. K. Bhabha avance que les nations et les cultures doivent être comprises comme des « constructions narratives » découlant de l'interaction hybride de circonscriptions nationales et culturelles concurrentes. Dans cette perspective, la culture est également considérée comme un processus permanent d'interprétation et de réinterprétation, plutôt qu'une fonction fixe d'une société donnée.

---

[103] J. Puar, « Queer Times, Queer Assemblages », *Social Text*, vol. 84–85, n° 23.3–4, 2005, pp.121-39

[104] L. Bouvet, *L'insécurité culturelle*, Fayard, Paris, 2015

[105] H. K. Bhabha (Ed.), *Nation and Narration*, Routledge, New York, 1990 - *The Location of Culture*, Routledge, New York, 1994 - « Life at the Border: Hybrid Identities of the Present », *New Perspectives Quarterly*, vol. 14, n° 30-31, 1997 - « Cosmopolitanisms », in *Public Culture*, vol. 12, n° 3 (Eds. S. I. Pollock & H. K. Bhabha & C. Breckenridge & A. Appadurai & D. Chakrabarty), 2000

[106] F. Fanon, *Peau noire, masques blancs*, Seuil, Paris, 1952

[107] A. Césaire, *Discours sur le colonialisme*, Editions Présence Africaine, 2000, ISBN : 2708705318, (Ed. originale : 1950)

Un champ parallèle à celui des études post coloniales s'est développé autour de la *Critical Race Theory* (*CRT*). C'est dans ce cadre que T. J. Yosso[108] met en avant deux concepts : celui de *Critical Race Theory* (*CRT*) que se positionne face aux *Critical Legal Studies* (CLS) et celui de *Community Cultural Wealth* (*CCW*) dans laquelle elle critique la dimension trop structuraliste de la notion de capital culturel chez P. Bourdieu & J.-C. Passeron[109] en proposant des contenus comprenant les dimensions d'aspiration (la possibilité d'avoir de l'espoir et des projets malgré les difficultés présentes), de « navigation » dans la société (dans le jeu avec les institutions compte-tenu de son réseau social), sociales (le réseau social), linguistiques (lien avec les expériences de communication dans la manière dont elles valident des capacités intellectuelles et de socialisation), familiales (un savoir d'ordre culturel qui valide le tradition de la communauté et la mémoire d'appartenance) et de résistance (aux situations d'inégalité) comme étant constitutives des savoirs transgressifs des *outsiders*. C'est pourquoi elle plaide en faveur d'un système éducatif qui tienne compte de la valorisation de ces différentes formes de capital culturel amenées par les étudiants venant de minorités ethniques afin de construire une plus grande justice sociale et ethnique.

La théorie critique de la race développée par T. J. Yosso est une critique du déterminisme culturel d'ordre colonial, déterminisme qui a expliqué le faible succès des communautés noires par des barrières culturelles. Appliquée dans le domaine de l'éducation, la théorie critique de la race se définit comme un cadre théorique et analytique expliquant l'impact du racisme sur les structures éducatives tant dans la pratique que dans les discours. Elle est conçue comme un projet de justice sociale en matière d'éducation. Le modèle de T. J. Yosso met l'accent sur la richesse culturelle de la communauté, c'est-à-dire la capacité des individus à utiliser des éléments de leur culture pour résoudre certains problèmes de la vie, plutôt que de les considérer comme des facteurs de blocage. Elle fait remarquer que, dans le domaine de l'éducation par exemple, les étudiants latino-américains et les communautés blanches n'ont pas la même performance académique dans les universités américaines. Cependant, à la différence de ce qu'on pourrait croire, c'est-à-dire de considérer les étudiants afro-américains, notamment les latino-américains et leurs familles comme intellectuellement et culturellement inférieurs, la faible performance académique constatée n'est pas due à des barrières culturelles, mais plutôt à des obstacles structurels, des causes sociopolitiques. Les latino-américains sont victimes du racisme puisqu'ils sont admis dans des institutions de qualité inférieure, comparativement aux étudiants des communautés blanches. De plus, les étudiants latino-américains font face à de plus grandes responsabilités financières vis-à-vis des membres de la famille et ils préfèrent rester dans les maisons familiales plutôt que de s'installer dans les résidences universitaires. Ils sont victimes du financement inégal des écoles, des quartiers et de la ségrégation raciale scolaire. Ils font face à des écoles surpeuplées, des installations mal entretenues, des enseignants moins expérimentés et ne disposent pas de ressources suffisantes. En plus, les latino-américains ont moins accès aux services d'orientation scolaire et sont soumis à des pratiques discriminatoires, ce qui les met dans une situation désavantageuse. Et pourtant, en dépit des barrières économiques, politiques et d'autres blocages structurels, les étudiants latino-américains peuvent utiliser leur culture

[108] T. J. Yosso, « Whose Culture Has Capital? A Critical Race Theory Discussion of Community Cultural Wealth », *Race, Ethnicity and Education*, vol. 8 n° 1, 2005, pp. 69-91

[109] P. Bourdieu & J.-C. Passeron, *La reproduction : Éléments d'une théorie du système d'enseignement*, Les Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 1970

pour améliorer leur performance académique. La richesse culturelle de la communauté d'appartenance comprend un réseau de connaissances culturelles, des compétences, des capacités et des contacts de groupes socialement marginalisés qui sont généralement méconnus.

Le modèle de la richesse culturelle de la communauté de T. J. Yosso comprend diverses formes de capital suivantes :

- Le capital aspirationnel qui est la capacité à maintenir des espoirs et poursuivre des rêves pour l'avenir, en dépit des obstacles rencontrés. Les aspirations sont développées à travers des contextes familiaux et sociaux. Les parents qui ont de hautes aspirations pour leurs enfants peuvent les communiquer à ces derniers, de sorte qu'ils puissent avoir en retour de hautes aspirations. Ainsi, ils peuvent chercher à faire des études supérieures, se lancer dans les affaires et accumuler de la richesse ;
- Le capital linguistique qui comprend les compétences intellectuelles et sociales acquises grâce à des expériences de communication dans plus d'une langue ;
- Le capital familial qui se réfère à une forme de connaissance culturelle transmise par les parents et alimentant l'histoire, la mémoire et l'intuition culturelle de la communauté ;
- Le capital social qui se réfère à des réseaux de personnes et de ressources communautaires ;
- Le capital navigationnel qui renvoie à l'utilisation des compétences communautaires pour affronter et contourner les obstacles institutionnels. Les latino-américains utilisent ces facteurs pour survivre et résister contre l'oppression et la discrimination ;
- Le capital-résistance qui désigne les connaissances et les compétences pour combattre les inégalités sociales.

La perspective culturaliste d'un modèle « anglo-américain » de l'organisation ?

Parler de modèle « anglo-américain », c'est indiquer que l'on doive penser :
1° Qu'il s'agisse d'un modèle organisationnel, la question de la référence géographique étant à la fois une question structurante relative à la nature et aux circonstances auxquelles se trouvent confrontées les entreprises mais aussi le signe du passage de la focalisation de leur management sur les tâches à la focalisation sur les personnes.
2° Qu'il puisse *a minima* entrer dans un cadre d'interprétation culturaliste, ce qui pose donc la question du référentiel comparatif (un modèle « européen » ou un modèle « japonais » alors ?).

L'approche culturaliste d'un modèle organisationnel se réfère à l'existence de « modèles culturels » de référence sur la base d'une forme de primauté accordée au modèle dit « anglo-américain » et c'est par référence à R. Farnetti et I. Warde[110] qu'il sera question d'en parler dans la dimension historique du « temps long » applicable à la compréhension des organisations. La transmission d'un « modèle anglo-américain » se serait ainsi effectuée par emprunts et métissage : les méthodes américaines de

[110] R. Farnetti & I. Warde, *Le modèle anglo-saxon en question*, Economica, Paris, 1997

management ont pris place dans les pratiques managériales en Europe essentiellement après la Deuxième Guerre Mondiale.

La transmission des modèles obéit à deux paradoxes. Le premier est lié à l'effet d'importation du modèle qui ne peut induire les mêmes résultats que ceux observés dans le pays d'origine. Le deuxième concerne le cas fréquent du modèle corrigé et renvoyé ensuite au pays d'origine qui en tire parti. Les modèles se nourrissent donc les uns des autres et impliquent des effets différents selon l'environnement d'application.

A l'exportation, le modèle prend souvent une forme pure et dure dénuée de toutes ses complexités dans une perspective assimilationniste. Il est réduit à un ensemble d'images et de scènes qui tendent vers un état idéal loin des subtilités qui caractérisent le modèle originel : c'est le cas, par exemple, lorsqu'on décrit le PDG américain dans des histoires ou des anecdotes qui ne tiennent compte que des qualités de pragmatisme et d'intransigeance. Le modèle « anglo-américain » se transmet avec un mélange de purisme et de dogmatisme qui se manifestent sous forme de leçons et de règles strictes que les responsables tentent d'imposer dans les autres pays en faisant abstraction des spécificités locales. Une part de responsabilité revient aussi aux pays importateurs qui implantent le modèle dans un enthousiasme qui va jusqu'à l'empressement conjugué à l'ignorance. Dans ce sens M. Albert[111] a décrit la version exportée du modèle « américain » comme étant « *plus dure, moins équilibrée, plus jungle que la version originale. Appliquée sans précaution, c'est l'équivalent d'un remède de cheval qu'on prétendrait utiliser sans disposer des antidotes qui en corrigent les excès* ». L'analyse d'un modèle est ainsi d'autant plus pertinente que le modèle est mis en lumière dans son état d'origine et non sur place après importation.

Le modèle « anglo-américain » se distingue classiquement du modèle « rhéno-japonais » incarné par l'Allemagne et le Japon. Il est caractérisé par la prédominance de la finance dans l'économie et par la réalisation des profits dans le court terme, à la différence du modèle « rhéno-japonais » connu par la place importante de l'industrie et par la difficulté à réaliser les profits dans le court terme. W. Hutton[112], pour sa part, met l'accent sur la différence entre le modèle britannique et le modèle américain qui ne peuvent, à ses yeux, être agrégés aussi facilement en un seul eu égard aux conflits et aux disparités entre les deux. Toutefois, avec les références géographiques disparates ainsi posées, il est important de souligner ici l'effet *zoom* de l'hypothèse culturaliste qui peut aussi bien être mobilisée pour indiquer ce qu'il y a de commun que ce qu'il y a de différent et c'est ce qui vaut quand on parle de modèle « anglo-américain » (le plus souvent sous l'appellation de modèle « anglo-saxon », hérésie notoire dans la mesure où l'Allemagne est un pays saxon).

Si le modèle « anglo-américain » se base sur le pouvoir du marché, le modèle « asiatique », pour sa part, serait caractérisé par le rôle central de l'Etat dans un système économique lié à des facteurs historiques, culturels et géopolitiques qui ont fait de l'intervention de l'Etat le levier de la croissance économique. Il se distinguerait aussi par la priorité donnée à la production par différence avec le modèle « anglo-américain » qui privilégie la consommation. Les politiques d'investissement planifiées sur le long terme ont permis à ces pays (Japon, les « dragons » : Corée du Sud, Taïwan, Singapour

[111] M. Albert, *Capitalisme contre capitalisme*, Le Seuil, Paris, 1991
[112] W. Hutton, *The State We'r In*, Jonathan Cape, Londres, 1995

– ainsi que la Chine et l'Inde) de tirer profit de la production de masse couplée à la stratégie agressive des prix. L'industrie asiatique a donné lieu par conséquent à une concurrence très rude aux produits des pays anglo-américains et européens et, par extension, constitue une forme de critique au modèle « anglo-américain ».

Le modèle « européen » constituerait une variété incarnée en Allemagne et basée sur le pouvoir des partenaires sociaux et sur la cogestion (*Mitbestimmung*) comme fondements d'une économie de marché dont le fonctionnement est contrôlé par l'Etat. Ainsi le modèle allemand, qualifié de « rhénan », se démarquerait-il à la fois par le dialogue social qui précède toute validation institutionnelle et par le libéralisme économique limité par l'intervention de l'Etat.

Le cadre général de la transmission de ce type de modèles est lié à l'hégémonie britannique du XIX° siècle qui a donné lieu à une imitation de ce modèle économique par les pays suiveurs avec la France, la Belgique, l'Allemagne, les Etats-Unis, etc. Cependant, la transmission du modèle s'est effectuée à des rythmes différents. L'époque actuelle serait caractérisée par le phénomène qualifié de mondialisation qui tendrait à estomper les frontières entre les Etats du fait de l'action des entreprises multinationales et des accords de libre-échange. Cela aurait consolidé des tendances contradictoires de réversibilité à l'intérieur même des modèles organisationnels locaux dominants, d'autant que la fin de la référence politique au communisme créait un vide en termes de modèle de développement socio-économique, rendant légitime la référence politisée à des modèles organisationnels pour obtenir développement économique. Les turbulences du contexte mondial induiraient le basculement vers une ère de la « grande transformation » des formes organisationnelles avec l'idéologie de la forme unique, celle du « modèle anglo-américain » alors que c'est un mode d'organisation.

Conclusion sur l'usage de l'hypothèse culturaliste

Il ne faut pas sous-estimer la facilité apparente inhérente à la convocation de l'hypothèse culturaliste en sciences de gestion puisqu'elle amène à justifier bien des choses en son nom. Cette hypothèse est en effet d'usage prédictif et déterministe, et c'est principalement là que se situe sa difficulté. Une assertion discutable est celle de la permanence de la culture, de son anachronisme en quelque sorte, négligeant ainsi sa plasticité. Sur le plan de la méthode, une tension opère entre une perspective comparative et une perspective différencialiste mais, dans les deux cas, la question du cadre de référence est une question première.

C'est peut-être ce cadre qui pourrait servir de matrice au fondement de la compréhension des pratiques de ce qu'il est convenu de qualifier aujourd'hui de management interculturel en le sortant du champ trop restrictif de la gestion des ressources humaines qui lui est généralement attribué dans les disciplines de gestion. Ce cadre pose d'ailleurs la question d'une hiérarchie possible entre des « niveaux » de culture, celle du passage du particulier (approche culturaliste) au contextuel (approche organisationnelle) – ou *vice versa* et celle de la liaison entre changement culturel et changement organisationnel – ou *vice versa*.

Focus sur l'intelligence culturelle et les ajustements interculturels

Pour ce qui est de l'intelligence culturelle, le modèle de P. C. Earley & S. Ang[113] est fondé sur la conceptualisation de l'intelligence en niveaux multiples de R. J. Sternberg & D. K. Detterman[114]. Ils la définissent comme une compétence individuelle possible à acquérir par tous et mobilisable afin de travailler avec des personnes de cultures différentes aussi bien chez soi qu'à l'étranger. S. Ang *et al.*[115] en parlent en termes de méta-cognition susceptible de construire un modèle mental. Elle a été définie comme une forme de flexibilité qui s'acquiert dans le temps au regard du fait d'être exposé à des cultures différentes, modèle qu'ils ont formalisé sur la base d'une échelle à 20.

Pour ce qui est des ajustements interculturels, il s'agit de s'ajuster aux habitudes locales au ragrd de trois aspects : le mode de vie et aux logiques locales, la capacité à s'engager dans des interactions sociales et plus largement à socialiser. S. J. Black[116] a ainsi développé une échelle de 14 *items* à ce sujet.

[113] P. C. Earley & S. Ang, *Cultural Intelligence - Individual Interactions Across Cultures*, Stanford: Stanford University Press, 2003
[114] R. J. Sternberg & D. K. Detterman (Eds), *What is Intelligence?* Norwood, 1996
[115] S. Ang & L. Van Dyne & C. Koh & K. Y. Ng & K. J. Templer & C. Tay & N. A. Chandrasekar, « Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance », *Management and Organization Review*, vol. 3, n° 3, 2007, pp. 335-371
[116] J. S. Black, « Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan », *Journal of International Business Studies*, vol. 19, 1988, pp. 277-291.