

Et si Hofstede n'avait jamais étudié la culture ?

Vassili JOANNIDES

Professeur Assistant, Groupe Sup. de Co. La Rochelle – CEREGE

102 rue de Coureilles

17024 LA ROCHELLE cedex 1

joannidesv@esc-larochelle.fr

Résumé :

A l'heure du management de la diversité dans les organisations, les modèles d'analyse des cultures proposés par Hofstede, Douglas et Wildawsky et d'Iribarne ne s'avèrent plus suffisants. S'appuyant sur la critique que fait Baskerville (2003, 2005) de ces modèles, le présent article vise à offrir un cadre conceptuel pour la compréhension des cultures. Dans une première partie, il adopte le regard croisé de la phénoménologie et des anthropologies structurale et culturelle sur la culture afin d'en dessiner les contours. Dans une seconde partie, il défie le choix traditionnel de la nationalité comme unité culturelle de référence et propose l'ethnicité comme compromis entre celle-ci et l'individu.

Mots-clés : culture, phénoménologie, anthropologie structurale, anthropologie culturelle, ethnicité

Après avoir lu votre rapport sur la configuration ethnique de l'AdS en France, j'ai mandaté un universitaire pour faire le point sur les enjeux et difficultés que cela poserait pour le management.

Je dois dire que j'ai été très déçu : il m'a présenté des schémas et des graphiques en me disant que tel groupe se positionnait à tel ou tel endroit du graphique et avait tel ou tel score culturel. Que voulez-vous que j'en fasse dans mon management au quotidien ? Je ne comprends pas mieux mon organisation.

La compréhension et le management de la diversité culturelle sont un enjeu majeur dans les organisations. La réflexion du président d'une organisation présente dans 113 pays comptant près de trois cents groupes ethniques (Joannidès, 2007), témoigne de cette problématique. Sa réaction face aux résultats de l'étude qu'il a diligentée montre que les outils utilisés pour l'appréhension des cultures se sont révélés peu opérationnels. Les schémas, graphiques et scores de catégorisation produits par l'universitaire mandaté ne sont d'aucune utilité pour le dirigeant. Les travaux dénoncés comme inopérants ont certainement été puisés dans les ressources traditionnellement mobilisées par les travaux en sciences de gestion et traitant de culture (Douglas, 1982; 1985; Douglas & Wildavsky, 1982; Hofstede, 1980; 2001; 2003; Iribarne (d'), 1993). La déception du manager révèle les limites du modèle de mesure des valeurs proposé par Hofstede¹, de représentation graphique *grid/group* de Douglas et Wildawsky² mais aussi de la catégorisation duale de d'Iribarne³. Ces trois approches, en fonctionnant par oppositions systématiques et par classements, ne permettent pas de comprendre une culture et ne sont donc d'aucune utilité pour des managers. Leur principale limite réside dans une focalisation excessive sur des valeurs exprimées de manière ambiguë dans une heuristique quantitative de mesure de la culture (Baskerville, 2003; 2005). Ce faisant, ces modèles ne satisfont pas le besoin que peut éprouver un manager de comprendre les culturelles qui l'environnent. Pour Baskerville, cela est dû à l'ignorance des principes et méthodes des disciplines dont la culture est le principal centre d'intérêt (phénoménologie et anthropologie). Pourtant, ces disciplines sont fondamentales pour comprendre le fonctionnement des sociétés humaines (Godelier, 2002).

¹ Hofstede (1990, 2001) réduit la culture à cinq valeurs pouvant être quantifiées. Celles-ci sont respectivement individualisme ou collectivisme, distance vis-à-vis du pouvoir élevée ou faible, forte ou faible aversion au risque, masculinité contre féminité.

² Douglas et Wildawsky (1982) positionnent la culture sur un repère avec le groupe en abscisse et la grille en ordonnée (*grid/group*). De part et d'autre des deux axes se distinguent quatre grands modèles culturels : fataliste, hiérarchiste, égalitaire et individualiste.

³ D'Iribarne (1993) distingue entre des logiques contradictoires deux à deux, en particulier la logique de l'honneur contre la logique du contrat.

Fort de ce constat pratique et méthodologique, et dans le prolongement d'une étude publiée dans *Administrative Science Quarterly* (Smircich, 1983), le présent article conceptuel vise à comprendre les schèmes employés dans les recherches critiques en management interculturel, et particulièrement en comptabilité dont les principales revues (voir les revues *Accounting, Organizations and Society, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Critical Perspectives on Accounting*) offrent des perspectives alternatives à celles du courant dominant (*Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Strategic Management Journal*). Les anthropologues reprochent aux chercheurs en sciences des gestion de négliger leurs travaux et ainsi d'utiliser un concept flou (ensemble de normes, croyances et valeurs résumées sous le terme de *nationalité*). Ainsi, cette communication se propose de reconstituer et d'articuler entre elles les deux branches de la critique du management interculturel : d'une part, une définition opérationnelle de la culture, empruntée à l'anthropologie, sera proposée (1) et discutera du choix de l'unité culturelle de référence la plus appropriée (2).

1. LA CULTURE COMME CONSTRUCTION DU GROUPE ANTHROPOLOGIQUE

La culture a longtemps été l'objet privilégié de la phénoménologie, puis de l'anthropologie structurale et enfin culturelle (Fiske, 1994). De la phénoménologie en tant qu'elle révèle l'essence de l'être humain dans une perspective métaphysique ou ontologique (Cohen, 1972; Lafrance, 1997). A cet égard, Lafrance souligne que l'anthropologie culturelle contemporaine est la directe héritière des travaux de Kant, fondateur de la discipline. Depuis, Husserl, Heidegger, Cassirer, Merleau-Ponty, tout comme Arendt ou Lévinas se sont référés à ses travaux d'anthropologie pour appréhender la culture (Cohen, 1972). Cohen résume cela ainsi : *La métaphysique précède l'ontologie qui elle-même précède l'anthropologie* (p. xxiv). La phénoménologie post-moderne, et notamment Lévinas, a déconstruit la culture afin d'en saisir l'essence (Cohen, 1998). L'anthropologie s'est constituée autour des conclusions de la phénoménologie afin de catégoriser les peuples selon des critères interprétatifs et non prescriptifs (Geertz, 1975). Se fondant sur le continuum entre la phénoménologie, l'anthropologie structurale et l'anthropologie culturelle, cette première partie présente la culture comme processus, puis comme élément d'identification des individus et des groupes.

1.1. LA CULTURE COMME PROCESSUS

Phénoménologie, anthropologie structurale et anthropologie culturelle partagent l'idée que la culture est un processus et non un objet. Au fil des ans, les chercheurs des trois champs ont longuement discuté la nature de ce processus, l'enjeu étant sa caractérisation. Tantôt la culture était considérée comme innée et intrinsèque à l'individu (phénoménologie), tantôt elle était vue comme acquise (anthropologie). Deux courants divergents ont vu le jour en anthropologie. D'une part, l'anthropologie structurale a longtemps estimé que les ressorts de l'acquisition de la culture étaient innés et systématiques. D'autre part, l'anthropologie culturelle considère que ceux-ci sont eux-mêmes construits.

Intéressé par l'essence de l'être, la phénoménologie voit dans la culture la constitution de l'individu en tant qu'*étant* (Arendt, 1961; Lévinas, 1972; 1974; 1991). A ce titre, la culture est d'abord et avant tout le processus de l'expérience de soi. Comme l'individu est entouré d'autres et d'objets, la culture est dans un second temps l'expérience ontologique du monde. Celle-ci est de quatre ordres : conscience de soi (Lévinas, 1969; 1987), conscience d'autrui en tant qu'être (Arendt, 1961; Lévinas, 1987), l'expérience du divin et l'expérience du non-être (Lévinas, 1969; 1987).

Selon Lévinas (1972, 1974, 1991), la constitution de l'être repose sur les expériences sensorielles qu'il peut avoir du monde. A cet effet, les cinq sens le renseignent sur ses préférences esthétiques. La vue, l'ouïe, l'odorat, le goût, tout comme toucher, peuvent être flattés. Une fois que ces préférences ont été découvertes, leur répétition dans le temps (fréquence et durée) constitue le bagage culturel de l'individu. Ses paroles et ses actes révèlent ce qui fait sens pour ses sens et indirectement pour lui. De ce fait, ses productions ont une dimension esthétique qui renvoie à ses préférences. Qu'elles soient artistiques, scientifiques ou autres, ses réalisations portent ses expériences antérieures et partant ce qui le constitue en tant qu'être. Prises séparément ou ensemble, ces réalisations montrent ce qu'il est.

L'anthropologie structurale (Levi-Strauss, 1952; 1956; 1958; Mauss, 1954) s'inscrit dans la

continuité historique et méthodologique de la phénoménologie et se réfère à de nombreuses surprises aux principaux travaux d'anthropologie phénoménologique (Diel, 1947; Freud, 1913; 1927; Kant, 1776). Néanmoins, les structuralistes rejettent l'idiosyncrasie phénoménologique de la culture. Quoique retenant la découverte de soi, ils réfutent son caractère inné. Bien qu'elle mette au jour la découverte des sens, ils considèrent qu'elle précède l'individu. De fait, le groupe et l'environnement l'imposent de manière structurelle. D'une part, les structuralistes réfutent le mythe du *bon sauvage*. D'autre part, la culture comme imposée par l'environnement est une référence explicite aux travaux de Kant sur l'anthropologie⁴. Lévi-Strauss et ses successeurs considèrent que le groupe (la famille et la communauté) transmettent les valeurs⁵ culturelles tout au long de la vie. A chaque étape de la vie correspondent des éléments culturels spécifiques. *In fine*, la culture apparaît comme un ensemble complet de pratiques organisées dans un cadre rationnel systématique, différant d'un groupe à l'autre. Ce système comprend la langue, les relations entre genres, l'organisation sociale (notamment l'occupation de l'espace et du temps) et la religion (notamment la magie et la sorcellerie). Cela signifie que la culture actuelle d'un groupe a été créée avant la constitution de celui-ci.

Les tenants de l'anthropologie culturelle rejettent la notion de structure et partant celle de stabilité de la culture (Geertz, 1975). Les cultures sont désormais considérées comme des stratégies d'adaptation à l'environnement (Bennett, 1993; Scupin, 1998) dans lequel

le présent ethnographique, pour ainsi dire, a toujours été une fiction, et les cultures traditionnelles ont toujours été ce que les gens eux-mêmes estimaient qu'elles devaient être à un moment donné, changeant d'une année sur l'autre en réaction à des forces tant internes qu'externes (Scupin, 1998, p.38).

De la même manière qu'elles s'adaptent à l'environnement, les cultures ne sont ni innées ni acquises spontanément. La culture sert en effet de fondations pour une communauté que ses membres enseignent aux nouveaux entrants. Ainsi, les nouveaux membres sont acculturés ou socialisés par la communauté (Scupin, 1998; Smith & Young, 1998).

⁴ Selon Kant, le climat détermine la race des peuples. Plus une région est ensoleillée, plus les pigments de la peau seront bruns. En outre, le climat détermine ce que l'agriculture peut produire et indirectement les habitudes alimentaires des peuples. De la même manière, la chaleur influence le rapport au temps. Kant explique la fainéantise de certains peuples par les effets de la chaleur sur l'organisme, etc.

⁵ L'anthropologie structurale considère comme une valeur ce qui a de la valeur aux yeux des membres d'un groupe ou d'un individu, soit ce qui fait sens.

L'acculturation est le processus d'interaction sociale par lequel les individus apprennent et acquièrent leur culture (Smith et Young, 1998, p.44).

Pour Smith et Young, les processus d'acculturation consistent en un *apprentissage situé*, un *apprentissage social* ainsi qu'en un *apprentissage symbolique*. L'apprentissage situé est un mode d'apprentissage par essais-erreurs dans lequel l'individu ajuste son comportement au fil des expériences. L'apprentissage social intervient lorsqu'un individu apprend de l'observation des autres membres du groupe. Il apprend comment se comporter dans une situation donnée. Enfin, l'apprentissage symbolique repose sur les capacités linguistiques et sémiotiques à comprendre des modèles de représentation de la réalité.

Tandis que la phénoménologie et l'anthropologie structurale postulent qu'une forme d'élite contrôle le processus culturel, l'anthropologie culturelle réfute l'existence de dépositaires de la culture. Comme, elle est évolutive et partagée, elle est ancrée en chaque membre du groupe. Evoluant au fil du temps, elle peut être comprise différemment au sein d'un même groupe et varier au long de la vie. Aussi, cette compréhension peut varier selon le genre ou l'âge. Le patrimoine culturel d'un individu n'est pas figé, il s'enrichit et évolue en permanence.

1.2. LA CULTURE COMME ÉLÉMENT D'IDENTIFICATION

Phénoménologues, structuralistes et culturalistes voient unanimement dans la culture une palette d'éléments d'identification. Elle permet de catégoriser les individus en tant que membres *du groupe* ou d'*un groupe* et pose les bases du débat *etic/emic* qui guide les études culturelles depuis plusieurs décennies (Harris, 1990). Une perspective *emic* est le fait du membre d'un groupe qui catégorise d'autres personnes en tant que membres ou personnes extérieures à son propre groupe. sur la base de ce qu'ils ont (ou pas) en commun. Au contraire, une perspective *etic* est le fait d'une personne extérieure à un groupe qui catégorise les individus en tant que membres de l'un ou l'autre groupe sur la base de leurs différences. Dans les deux cas, la culture apparaît comme un système d'identification et de catégorisation.

La phénoménologie voit dans la culture un outil d'identification de type *emic* en cherchant l'essence commune à plusieurs individus. Une fois que l'individu a entamé la prise de conscience de soi, il devient en mesure d'intégrer l'existence d'autrui dans sa propre construction. Pour Arendt (1961), la construction de l'individu nécessite que sa culture soit reflétée par autrui. Tant qu'il reste seul, il ne peut être conscient de que de lui-même et de ses possibilités sensorielles. Dans le processus culturel, la confrontation avec autrui implique une relation diachronique dans laquelle les deux contreparties se reflètent l'une l'autre (Arendt, 1961; 1968; 1989; Lévinas, 1969; 1972; 1987; 1991). En même temps que l'expérience d'autrui me renseigne sur lui ou sur moi, il nous fait découvrir notre condition ontologique. Ces éléments déterminent ce que nous sommes, ce que je suis en tant qu'être. En particulier, je peux voir la condition ontologique de l'autre, découvrir que ma propre condition fait l'objet des mêmes restrictions et comprendre ce qui nous semblables. Observant la vie dans des camps de concentration, Arendt souligne que je vois mon humanité et mon ontologie dans le regard de l'autre. Je peux me projeter à sa place dans n'importe quelle situation, parce que nous sommes semblables. Tout comme j'appréhende mon sentiment comme si j'étais dans la même situation, l'expérience d'autrui devient la mienne au moins en pensée. Cette empathie associée à mes qualités réflexives façonne ma *Weltanschauung* et devient un élément constitutif de ma culture. En résumé, plus je vois autrui, plus je suis capable d'accéder à ma propre condition et de me connaître moi-même.

Alors que la phénoménologie déconstruit la culture et tente de tirer des conclusions universelles sur l'*étant*, l'anthropologie structurale a pour objet de saisir les spécificités des peuplades primitives observées. Dans une certaine mesure, la phénoménologie *nous* étudie tandis que l'anthropologie structurale s'intéresse à *eux* (Berry, 1990). Par exemple, Lévi-Strauss (1952, 1956, 1958) a étudié des tribus brésiliennes et guyanaises, Freud (1913) des tribus des îles du Pacifique, tandis que Mauss (1954) observait des tribus africaines. Manifestement, le centre d'intérêt de l'anthropologie structurale n'est pas l'étude de cultures proches de nous dans l'espace et dans le temps, mais plutôt les peuplades lointaines et primitives. En appliquant leur propre système de valeurs (*etic*) à ces cultures, les structuralistes ont forgé l'hypothèse forte que ces cultures étaient moins avancées que les nôtres et méritaient d'être étudiées à ce titre. Les différences entre *eux* et *nous* nous confortent dans notre prétendue supériorité et notre ethnocentrisme (Godelier, 2002).

Poursuivant l'objectif de comprendre n'importe quel type de culture dans le monde, l'anthropologie culturelle se concentre indifféremment sur des cultures proches ou lointaines. En cela, ses objectifs sont plus proches de ceux de la phénoménologie que de ceux de l'anthropologie structurale. Elle a en réalité fourni à la phénoménologie des outils pour la définition et l'interprétation des cultures (Geertz, 1975). Nonobstant, les culturalistes ont pu tirer des conclusions similaires à celles des tenants des deux autres approches. D'une certaine manière, la culture consiste en

les idées, les valeurs et les perceptions transmises dans une société – qui sont utilisées pour donner du sens à l'expérience et générer des comportements et qui sont reflétées dans ceux-ci (Haviland et *al.*, 1985, p.32).

La plupart des culturalistes estiment que la culture recouvre des dimensions matérielles et immatérielles. La culture matérielle est constituée des produits tangibles d'une société humaine, tandis que la culture immatérielle est constituée de produits intangibles (Scupin, 1998). Combinaison d'éléments tangibles et intangibles, la culture est un système de *valeurs*, de *croyances* et de *normes*. Les valeurs sont les référentiels construits selon lesquels une société définit le bon et le mauvais, le beau et le laid, le sacré et le profane. Les postulats sur lesquels les valeurs reposent contribuent eux-mêmes à la définition de la culture. Ces postulats reposent sur des croyances, soit des conventions à propos d'hypothèses, d'idées ou de certitudes vraies ou fausses sur les origines du monde. Le système de croyances reflète une vision du monde⁶, les lentilles à travers lesquelles les individus appréhendent le monde et son ordonnancement. Enfin, les normes sont des règles partagées et des directives dictant ce que sont les bons comportements et les comportements déviants (Joannidès, Démettre & Naudin, 2008).

La *langue* et les *symboles* faisant partie de la culture, les culturalistes empruntent à la phénoménologie et à l'anthropologie structurale les capacités linguistiques et sémiotiques. De même, la *religion* est une dimension non négligeable de la culture, en ceci qu'elle recouvre des croyances, des pratiques (rituels et liturgies) ainsi que des représentations iconographiques et des divinités. Dans la mesure où la religion influence souvent l'organisation et le fonctionnement de la société, ses réalisations sont également intégrées à la

⁶ A cet égard, les croyances coïncident avec la cosmologie d'Arendt. Selon elle, les certitudes sur le mouvement des planètes et des astres, en reflétant des postulats socio-scientifiques, sont partie prenante de la culture.

culture du groupe. Lorsque le groupe s'institutionnalise pour devenir une société, les *relations sociales* sont également considérées comme faisant partie de la culture. De même, les pratiques quotidiennes, tels l'habillement ou les habitudes alimentaires en font partie. Enfin, là où l'anthropologie structurale voit en l'*espace* et le *temps* des variables exogènes, les culturalistes les considèrent comme endogènes et construites par le groupe. Au lieu de contraindre les individus, elles renvoient à une modélisation pratique des valeurs, des croyances et des normes.

Cette première partie visait à démontrer que la culture ne saurait être réduite aux seules valeurs, celles-ci n'étant qu'une dimension de celle-là. Le chercheur tout comme le manager constate que la culture, ancrée dans le quotidien des individus, se construit et ne se modélise pas. L'enjeu pour le manager devient la compréhension du système culturel d'un individu dans ses principes et son fonctionnement *in situ* (Efferin & Hopper, 2007).

2. LA QUESTION DU CHOIX DE L'UNITÉ CULTURELLE DE RÉFÉRENCE

En faisant la découverte de lui-même au contact d'autrui, l'être ontologique identifie par là-même l'altérité des autres individus. Dans le même temps, il partage avec eux des éléments de ses programmes mentaux. Selon Lévi-Strauss (1952, 1958), du contact à autrui vient la nécessité de se constituer en espèce. Commence alors le processus d'appartenance ontologique au groupe anthropologique. L'enjeu central est alors la caractérisation de ce groupe. La plupart des travaux en sciences de gestion portant sur des contextes internationaux ou transnationaux et s'intéressant à l'impact de la culture sur les pratiques de gestion, dans la lignée des travaux de Hofstede ou de Douglas et Wildawsky, retiennent comme unité culturelle de référence la nationalité (Baskerville, 2003; 2005). Néanmoins, Baskerville souligne qu'il existe d'autres unités culturelles plus facilement opérationnalisables que la nationalité et plus facilement généralisable que l'individu. C'est pourquoi cette deuxième partie présente les ambiguïtés liées au choix de la nationalité et l'intérêt de retenir l'ethnicité comme unité culturelle intermédiaire.

2.1. AMBIGUÏTÉS DE LA CULTURE NATIONALE

Une nation, un territoire ? En anthropologie, l'élément culturel le plus significatif est l'occupation de l'espace et du temps qui se manifeste dans l'identification à la communauté (Scupin, 1998). En effet, une communauté compte plusieurs individus dans un espace géographique donné. Communiquant entre eux, ils partagent nécessairement une même langue qui devient elle-même un élément de leur patrimoine culturel. Ainsi, la question centrale de l'anthropologie est celle de la taille ou de la nature de la communauté géolinguistique (Fenton, 1999; Scupin, 1998; Smith & Young, 1998).

Depuis les travaux de Hofstede (1980), la recherche en sciences de gestion a retenu comme unité culturelle de référence la nationalité (Baskerville, 2003; 2005). Certes, Scupin (1998) considère que la nation influence la manière dont un peuple occupe l'espace ainsi que la langue que les individus sont autorisés à parler. La culture, construit politique, est généralement assimilée en sciences de gestion à la nationalité et à l'Etat, faisant alors coïncider systématiquement celle-ci et celui-là. Cela suppose implicitement que sur un territoire administratif donné (un Etat), tous les représentants d'une même nation sont regroupés et que symétriquement sur un territoire donné n'est rassemblée qu'une seule nation.

En réalité, nation et territoire coïncident rarement. C'est notamment le cas des Etats multilingues, dans lesquels nation linguistique et territoire ne se recoupent pas (Scupin, 1998). La Belgique, la Suisse et le Canada illustrent ces non-assortissements. Dans les trois cas, sur un même territoire cohabitent deux ou plusieurs nations tandis que la nation linguistique francophone de souche (non colonisée) est dispersée sur plusieurs territoires au lieu d'un. Le même constat peut être dressé quant aux autres nations linguistiques (anglophones, germanophones, néerlandophones, italophones). Cela démontre alors que nations linguistiques et frontières administratives ne se recoupent pas systématiquement, remettant en cause l'appartenance à un Etat comme variable d'étude (Lévy, 1997).

La coïncidence entre nation et Etat repose sur l'hypothèse forte qu'il n'y a ni flux migratoires ni échanges inter-culturels entre les groupes, ignorant ainsi les enjeux de la colonisation puis de la mondialisation (Haviland, Prins, Walrath & McBride, 2005). Dans les deux cas, le *syncrétisme culturel* produit par les flux de population ont remis en question la pertinence de l'Etat-Nation homogène. Désormais, la culture d'accueil intègre des éléments apportés par les migrants. Symétriquement, ces derniers intègrent à leur culture des éléments de la culture

hôte. Désormais, plusieurs nations linguistiques cohabitent dans le même Etat (Haviland et al., 2005; Scupin, 1998; Smith & Young, 1998). A titre d'exemple, la France, le Royaume Uni, les Pays-Bas, l'Espagne et le Portugal ont détruit la pertinence de l'Etat-nation homogène en investissant de nouveaux territoires culturellement différents (Fenton, 1999; Naipaul, 1999) ou en intégrant artificiellement des peuples dans l'Etat-nation (Appadurai, 1996; Naipaul, 1999). En conséquence, expansion coloniale et flux migratoires, remettent en cause la Nation et lui dénie la qualité d'unité culturelle pertinente.

Enfin, retenir la nationalité comme unité culturelle de référence suppose que la définition de l'appartenance nationale soit unanimement admise. Or, sa diversité révèle un enjeu politique qui biaise la comparaison entre nations (Eriksen, 1993; Fenton, 1999). Ainsi, l'appartenance à la nation française repose sur le désir de devenir un citoyen et la nationalité peut être acquise (Furet, 1999) tandis que la nationalité allemande est transmise par le sang et par l'allemand en tant que langue maternelle (Fichte, 1975). Entre ces deux extrêmes existent de nombreux autres modèles de conception de la nationalité : aux Etats-Unis, les individus adhèrent au projet, à la Constitution et à l'Union, tandis qu'en Suisse les citoyens soumettent les candidats à la nationalité à la votation populaire (Eriksen, 1993; Fenton, 1999).

D'un point de vue politique, nation et nationalité, en révélant comment est occupé l'espace dans un rhizome donné, montrent une certaine cohérence. Une nation est un construit politico-historique et n'est pas systématiquement liée à une langue, à des valeurs, et à des croyances. En assimilant la culture à la nation et à la nationalité, on crée un amalgame entre enjeux politiques et enjeux anthropologiques. L'anthropologique devient alors subordonné au politique (Scupin, 1998). Le choix de la nation et de la nationalité comme unités culturelles de référence est méthodologiquement biaisé. C'est pourquoi les anthropologues retiennent d'autres unités culturelles, telles la tribu (Freud, 1913; 1927; Levi-Strauss, 1952; 1956; 1958; Mauss, 1954) ou l'ethnicité (Appadurai, 1996; Banks, 1996; Eriksen, 1993; Fenton, 1999; Haviland et al., 2005; Lévinas, 1991; Smith & Young, 1998) en tant qu'unités pertinentes. Contre l'ethnocentrisme de l'anthropologie structurale dans l'étude des tribus, le relativisme culturel a conduit les culturalistes à s'intéresser plutôt à l'ethnicité depuis les années 70 (Fenton, 1999; Geertz, 1975).

2.2. ETHNICITÉ ET LA CO-CONSTRUCTION DU GROUPE CULTUREL

La notion d'ethnicité est particulièrement prégnante dans les pays anglo-saxons, tandis qu'elle est taboue dans les pays romano germaniques (Banks, 1996). Selon Banks, cette notion est fortement liée à la question raciale inhérente aux conflits intercommunautaires. Mais elle est aussi fortement liée à la conception du vivre ensemble. Ainsi en France, en Suède et en Allemagne les notions d'*ethnie* et de *race* ont-elles une connotation raciste et sont-elles bannies de l'espace public (Banks, 1996; Eriksen, 1993).

Pour Eriksen ainsi que pour Fenton, l'ethnicité se fonde dans l'appartenance à une communauté et dans la volonté d'en faire partie, celle-ci reposant sur des expériences communes comme la *langue*, l'*ancestralité* et la *parenté* (kinship). En ce sens, il n'y a aucun déterminisme culturel dans l'ethnicité.

Les communautés linguistiques facilitent la communication entre les membres d'un même groupe. Celle-ci étant un préalable à la construction de l'être ontologique, il n'est guère surprenant qu'il recherche à échanger avec d'autres que lui (Lévinas, 1987). Eprouvant le besoin d'être compris et de comprendre les autres, l'individu se réfère alors à une langue commune. Là où Lévinas considère n'importe quelle forme de langue (linguistique, arts, sciences...) Eriksen estime que la langue véhiculaire de l'ethnicité est la langue vernaculaire parlée dans des confins donnés. Celle-ci peut alors être uniquement parlée (les dialectes) ou écrite (langues régionales) et peut être ou non reconnue par les pouvoirs publics. Quel que soit son statut, c'est la langue usuelle employée par les membres d'une communauté pour communiquer entre eux. Par essence, elle diffère de celles d'autres communautés et devient un élément d'identification.

Souvent, la langue est complétée par l'ancestralité (Eriksen, 1993; Fenton, 1999). Des individus peuvent décider de former un groupe parce qu'il partagent une histoire ou des racines communes. L'ancestralité est alors tournée vers le passé et met en exergue une expérience et une mémoire collectives qui peuvent être partagées émotionnellement avec d'autres. L'ancestralité peut se référer à des événements avérés ou non. Si ceux-ci ont effectivement eu lieu, ils sont sujets à la mémoire collective. Ce peut être le cas des guerres civiles en Afrique causant des déplacements de population (Bureau, 2002) tout comme la

Traversée du Milieu d'Afrique de l'Ouest vers les Antilles (Naipaul, 1999). Dans le cas contraire, Eriksen considère que l'ancestralité relève d'une mythologie dans les récits, symboles et personnages de laquelle les individus se reconnaissent.

Tandis que l'ancestralité symbolise une relation verticale au groupe dans le temps, la parenté représente un rapport horizontal et spatial. Pour Eriksen et Fenton, la parenté est le sentiment d'appartenir à une même famille sans qu'il y ait forcément un lien de sang. La parenté perdure grâce à des supports mythologiques ou à l'ancestralité. En somme, la parenté est la famille telle que créée par les individus. Pour Fenton, la volonté d'appartenir à une famille remplace les liens sanguins. C'est pourquoi la parenté est la manifestation la plus évidente de volonté d'appartenir à la communauté. Fenton observe que l'ethnicité exprime la construction des spécificités du groupe. C'est une manière pour ses membres d'appuyer l'altérité de leur communauté d'appartenance. L'ethnie n'existe donc que parce que la construction de l'individu requiert qu'il sorte de son isolement ontologique. L'ethnicité importe du fait que d'autres groupes existent. L'ethnicité est la construction collective de l'altérité et n'a de sens que dans un territoire plus vaste peuplé d'autres communautés.

Eriksen dresse une typologie des groupes ethniques. Ceux-ci sont des minorités urbaines, des proto-nations, des groupes ethniques dans des sociétés plurielles, des minorités indigènes ou des minorités post-coloniales. Les minorités urbaines accompagnent le développement urbain et correspondent à des groupes sociaux défavorisés dans nos sociétés occidentales. Des proto-nations sont des communautés revendiquant l'autonomie de leur administration dans un pays donné. À titre d'exemple, les Kurdes en Turquie ou les Basques en France et en Espagne forment des proto-nations. Des groupes ethniques dans une société plurielle sont en fait des minorités issues de l'immigration vers un pays donné. Ils n'ont aucune revendication particulière et constituent seulement en tant que communauté ou diaspora. Les minorités indigènes sont des peuples dépossédés par l'implantation de colons, tels les Aborigènes, les Maoris ou les Eskimos. Les minorités post-coloniales sont constituées des descendants de peuples déportés vers le Nouveau Monde pour y être vendus comme esclaves. Ainsi, un groupe ethnique peut être aussi bien une communauté historique dans un territoire donné ou au contraire un groupe qui s'est installé au cours de l'histoire sur un autre territoire.

En somme, l'ethnicité n'est autre que le produit subjectif de la construction collective du désir

d'appartenance à la communauté linguistique et historique. De ce point de vue, l'ethnicité exprime la constitution de l'individu collectif d'une manière tout à fait similaire à la construction de l'être ontologique. Elle peut même être considérée comme son prolongement. L'ethnie est plus appropriée que l'individu, en ceci qu'elle rend possibles des généralisations qu'il ne permet pas. Le groupe ethnique est également plus pertinent que la nationalité, en tant que celle-ci s'avère un artefact peu opérationnel.

CONCLUSION

Dans un contexte de management de la diversité, cet article offre un cadre conceptuel pour la compréhension de la culture propre à faciliter l'intégration des individus dans l'organisation, l'adaptation des outils de gestion aux cultures et l'anticipation des comportements. Pour cela, il montre que l'enjeu central, loin d'être la mesure algébrique ou le tracé géométrique des cultures, est la compréhension de leur contenu. En se fondant sur des travaux de phénoménologie, d'anthologies structurale et culturelle, cette recherche se distancie délibérément des travaux de Hofstede, Douglas et Wildavsky et d'Iribarne.

Cette émancipation vis-à-vis de ces références bien connues du chercheur en sciences de gestion a permis de montrer que la culture ne pouvait être réduite aux seules valeurs, celles-ci s'inscrivant dans un ensemble plus vaste comprenant les croyances et les normes (y compris religieuses), l'occupation de l'espace et du temps, les us et coutumes ainsi que la conception des relations sociales. Cette prise de distance à l'égard des travaux les plus cités en sciences de gestion a permis de mettre en évidence les limites de l'unité culturelle de référence la plus fréquemment retenue en sciences de gestion. Pour paraphraser Godelier (2002), l'anthropologie nous apprend que la nation et la nationalité ne renseignent pas, tandis que l'ethnie remplit ce rôle. Il reviendra donc au manager de saisir la sensibilité ethnoculturelle de ses collaborateurs, et non de les ranger dans une catégorie prédéterminée d'un modèle peu opérationnel.

En conclusion, cette communication, en discutant les cadres théoriques dominants en sciences de gestion à l'aide des principaux travaux d'anthropologie, devait fournir au manager les outils conceptuels appropriés pour l'appréhension de la diversité culturelle. Cela devait se traduire par la présentation de l'objet et des enjeux de la culture ainsi que de la discussion des

différentes unités culturelles pertinentes. A l'heure où le monde francophone, à la suite du Royaume Uni, s'approprie la question ethnique, il était indispensable de lever les ambiguïtés que celle-ci pouvait poser. C'est ainsi que nous pouvons recommander au manager de se sensibiliser à la construction ethnique de ses collaborateurs pour administrer la diversité.

Bibliographie

- Appadurai, A. (1996). *Modernity at large cultural dimensions of globalization*. Minneapolis: Minnesota University Press.
- Arendt, H. (1961). *The human condition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Arendt, H. (1968). *Totalitarianism: Part three of the origins of Totalitarianism*. Boston: Harvest Books.
- Arendt, H. (1989). *La crise de la culture*. Paris: Folio.
- Banks, M. (1996). *Ethnicity: anthropological constructions*. London: Routledge.
- Baskerville, R.F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society* 28, 1-14.
- Baskerville, R.F. (2005). A research note: the unfinished business of culture. *Accounting, Organizations and Society* 30, 389-391.
- Bennett, J.W. (1993). *Human ecology as human behavior*. New York: Transaction Publishers.
- Berry, J.W. (1990). Imposed Emics and Etics: their conceptual and operational status in cross-cultural psychology. In T.N. Headland, K.L. Pike, & M. Harris, *Emics and Etics: the insider/outsider debate*, vol. 7. London: Sage Publications Inc., pp. 84-99.
- Bureau, R. (2002). *Anthropologie, religions africaines et Christianisme*. Paris: Karthala.
- Cohen, R.A. (1972). Introduction. In E. Lévinas, *Humanism of the other*. Chicago: University of Illinois Press, pp. vii-xliv.
- Cohen, R.A. (1998). Foreword. In E. Lévinas, *Otherwise than being or beyond essence*. Pittsburgh: Duquesne University Press, pp. xi-xvi.
- Diel, P. (1947). *Psychologie de la motivation*. Paris: Payot & Rivages.
- Douglas, M. (1982). Introduction to grid/group analysis. In M. Douglas, *Essays in the Sociology of Perception*. London: Routledge & Keagan Paul, pp. 1-8.
- Douglas, M. (1985). *Risk Acceptability according to the Social Sciences*. New York: Rissel Sage Foundation.
- Douglas, M., & Wildavsky, A. (1982). *Risk and Culture, An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*. Berkeley: University of California Press.
- Efferin, S., & Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society* 32, 223-262.
- Eriksen, T.H. (1993). *Ethnicity and nationalism: anthropological perspectives*. London: Pluto Press.
- Fenton, S. (1999). *Ethnicity - Racism, class and culture*. London: McMillan Press.
- Fichte, J.-G. (1975). *Discours à la nation allemande*. Paris: Editions Aubier.
- Fiske, J. (1994). Audiencing: cultural practice and cultural studies. In N.K. Denzin, & Y.S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage publications, pp. 189-198.
- Freud, S. (1913). *Totem et tabou*. Paris: Petite bibliothèque Payot.
- Freud, S. (1927). *L'avenir d'une illusion*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Furet, F. (1999). *La Révolution Française*. Paris: Pluriel.
- Geertz, C. (1975). *The interpretation of cultures : selected essays*. London: Hutchinson.

- Godelier, M. (2002). *Au fondement des sociétés humaines: ce que nous apprend l'anthropologie*. Paris: Albin Michel.
- Harris, M. (1990). Emics and Etics revisited. In T.N. Headland, K.L. Pike, & M. Harris, *Emics and Etics: the insider/outsider debate*, vol. 7. London: Sage Publications Inc., pp. 48-61.
- Haviland, W., Prins, H., Walrath, D., & McBride, B. (2005). *Cultural anthropology: the human challenge*. Thomson.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : international differences in work-related values*. London: Newbury Park.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences, second edition: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2003). What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society* 28, 811-813.
- Iribarne (d'), P. (1993). *La logique de l'honneur*. Paris: Seuil.
- Joannidès, V. (2007). Management Control Systems, culture and ethnicity in the Salvation Army. *30rd European Accounting Association annual conference*. Lisbon.
- Joannidès, V., Démettre, C., & Naudin, J. (2008). Le risque: un outil de contrôle? *Management & Sciences Sociales* 5, 179-196.
- Kant, I. (1776). *Anthropology from a pragmatic point of view*. Boston: Southern Illinois University Press.
- Lafrance, G. (1997). De Rousseau à Kant à propos de l'anthropologie. In J. Ferrari, *L'année 1798: Kant sur l'anthropologie*. Paris: J. Vrin, pp. 33-41.
- Levi-Strauss, C. (1952). *Race et histoire*. Paris: Gallimard.
- Levi-Strauss, C. (1956). *Tristes tropiques*. Paris: Seuil.
- Levi-Strauss, C. (1958). *Anthropologie structurale*. Paris: Plon.
- Lévinas, E. (1969). *Totality and infinity*. Pittsburg: Duquesne University Press.
- Lévinas, E. (1972). *Humanism of the other*. Chicago: University of Illinois Press.
- Lévinas, E. (1974). *Otherwise than being or beyond essence*. Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Lévinas, E. (1987). *Time and the Other*. Pittsburg: Duquesne University Press.
- Lévinas, E. (1991). *Entre nous: Thinking-of-the-other*. New York: Continuum.
- Lévy, J. (1997). *Europe, une géographie*. Paris: Armand Colin.
- Mauss, M. (1954). *Sociologie et anthropologie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Naipaul, V.S. (1999). *La traversée du milieu*. Paris: Folio.
- Scupin, R. (1998). *Cultural anthropology: a global perspective*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organisational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28, 339-358.
- Smith, S., & Young, P.D. (1998). *Cultural anthropology: understanding a world in transition*. Upper Saddle River: Prentice Hall.