

*Résultats, limites et perspectives de la recherche en management  
interculturel :  
quelques apports de la théorie des représentations sociales*

**LESCA Nicolas**

Doctorant

lescan@esa.upmf-grenoble.fr

**BARTEL-RADIC Anne**

Doctorant

[lescan@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:lescan@esa.upmf-grenoble.fr)

ESA – CERAG

BP47

38040 GRENOBLE Cedex 9

**Mots-clés :** culture, management interculturel, représentation sociale, équipe interculturelle,  
groupe social

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



Durant ces vingt dernières années, le management interculturel s'est affirmé pour s'établir en courant de recherche propre. Les avancées réalisées sont déjà importantes et on reconnaît maintenant presque unanimement que chercher un mode de gestion idéal et universel n'a pas forcément beaucoup de sens. Beaucoup de travail reste encore à faire pour permettre au domaine du management interculturel d'atteindre sa maturité. On constate notamment que le concept de culture nationale est trop limité pour décrire la diversité entre individus telle qu'on l'observe actuellement dans les équipes interculturelles.

Face à ces limites, il n'est pas inutile de rechercher d'autres directions de recherche, en mobilisant notamment concepts et théories développés dans d'autres champs. La théorie des représentations sociales n'est pas sans intérêt alors qu'elle n'a pratiquement pas été prise en compte par les chercheurs en gestion. Cette théorie offre pourtant un éclairage nouveau sur la notion de culture. Une meilleure connaissance des représentations sociales permet alors de tirer quelques enseignements génériques qui s'appliquent autant à la culture nationale qu'à toute autre forme de culture de groupe.

Le rapprochement entre ces deux champs de recherche fait ressortir des similitudes et des complémentarités qui permettent d'entrevoir la théorie des représentations sociales comme fondement théorique possible pour certains travaux en management interculturel. Quelques pistes méthodologiques possibles, en sus de celles utilisées couramment en management interculturel, sont envisagées. L'esprit dans lequel certaines analyses sont menées pourrait également évoluer. Selon l'objet de l'étude, les regroupement d'individus devraient davantage se faire en fonction de leur représentations, qu'à priori, en fonction de leur nationalité. Des perspectives de recherche se profilent alors, parmi lesquelles compte le développement de possibles outils de management pour la gestion des équipes interculturelles.

Mots-clés : culture, management interculturel, représentation sociale, équipe interculturelle, groupe social

Aux cours des vingt dernières années, le management interculturel s'est affirmé pour s'établir en courant de recherche propre. Les avancées réalisées constituent déjà un apport important, et l'époque où l'on cherchait « le » mode de gestion idéal pour le monde entier paraît révolue. Ainsi, beaucoup de cultures ont été décrites, notamment par leurs différences respectives.

Or, beaucoup reste encore à faire. Ces recherches sont majoritairement descriptives, et leurs résultats sont difficilement instrumentalisables. Nombreuses sont encore les personnes qui contestent l'importance des différences culturelles dans le management. Si le champ du management interculturel a donc émergé depuis quelque temps (Bosche, 1993), il est loin d'avoir atteint sa maturité : ainsi, il n'existe pas de définition unanimement admise, et les sujets de recherche à investir ne manquent pas.

Face à ce constat, il paraît d'autant plus étonnant que les chercheurs en management interculturel ne se soient pas plus tournés vers certaines disciplines plus matures afin de trouver des compléments à leurs analyses, voire de porter un regard différent sur leur objet de recherche. Il en est ainsi pour les théories des représentations sociales qui sont largement ignorées en management interculturel, alors que ces courants abordent des thèmes proches.

Nous souhaitons montrer dans cet article l'utilité des recherches sur les représentations sociales pour le management interculturel. Pour ce faire, nous exposons d'abord les résultats et les limites de ce dernier courant. Ensuite, nous présentons de la théorie des représentations sociales certaines facettes qui nous semblent non dénuées d'intérêt pour l'étude du management interculturel. Enfin, nous envisageons la théorie des représentations sociales comme fondement théorique et nous montrons comment la prise en compte de cette théorie contribue à tracer de nouvelles perspectives de recherche pour le management interculturel.

## **1. Résultats et limites de la littérature en management interculturel**

### **1.1. La culture nationale : variable clé pour le management des équipes interculturelles**

La culture...

- Est un système de significations partagé (Hoecklin, 1995), basé sur les valeurs et influençant le comportement. La culture constitue ainsi une grille de lecture des comportements ;
- Est apprise, et ceci de 70 à 90% avant l'âge de six ans (Hall, 1990) par les mécanismes de l'apprentissage par transmission sociale (Doré & Mercier, 1992)

- Concerne un groupe. Il s'agit d'une « programmation mentale collective » (Hofstede, 1991). Elle correspond à une moyenne statistique : une valeur sera ainsi en moyenne plus importante dans une culture que dans une autre. En conséquence, tous les individus ne possèdent pas les caractéristiques attribuées généralement à leur culture. Bref, un groupe a une culture, un individu a une personnalité.

La culture ne se compose pas seulement de valeurs. Sa manifestation la plus visible se retrouve dans les comportements, les rites, les « produits » de la culture. Les valeurs et normes sont sous-jacentes à ces comportements. Or, à notre avis, ce ne sont pas elles qui constituent le cœur de la culture (contrairement à la modélisation de Hofstede, 1994), mais les « postulats de base » qui sont des « présupposés absolus sur la vie » (Trompenaars, 1993). Ces postulats de base sont très stables dans le temps ; leur action est la plupart du temps inconsciente. Elles constituent le noyau tacite de la culture – les valeurs, mais surtout les rites sont des éléments plus facilement observables car plus explicites.

Tout groupe en interaction qui existe pendant une durée suffisante a sa culture. Face à des problèmes universels (par exemple, déterminer le rôle de l'individu par rapport au groupe), des réponses spécifiques sont inventées (Trompenaars, 1993) et transmises de génération en génération. Même si les nations industrielles d'aujourd'hui n'atteignent pas le même degré d'homogénéité que les tribus primitives étudiées par les anthropologues, elles sont à l'origine d'une programmation mentale forte de leurs citoyens (Hofstede, 1994). Ainsi, il existe des différences culturelles entre les personnes de pays différents (Hall, 1990 ; Hofstede, 1991 ; d'Iribarne, 1989 ; Trompenaars, 1993). Or, ceci est parfois nié au nom d'un « universalisme humaniste » s'inscrivant dans la continuité de Montesquieu (Pateau, 1998). Un certain nombre de managers affirment ainsi que l'interculturel est avant tout « une affaire de personnes » (Chevrier, 2000 : 190).

Les cultures nationales influent donc sur les perceptions des personnes, sur ce qui les choque, sur ce qui les motive (d'Iribarne, 1989). En conséquence, il est fondamental d'en tenir compte dans le management et d'adopter des modes de gestion adéquats.

La tâche se complique lorsque les membres d'une même équipe ont des cultures différentes. Comment choisir un mode de gestion adapté à tous, alors que dans l'équipe interculturelle, les motivations et modes de travail des uns et des autres ne sont pas les mêmes ?

Les managers d'équipes interculturelles utilisent généralement un des trois modes de gestion suivants (Chevrier, 2000) pour venir à bout de ce problème :

- Soit, ils comptent sur l'ouverture et la tolérance des membres de l'équipe pour gérer les différences culturelles. Les dirigeants choisissant cette approche sont pour partie d'entre eux proches de l'universalisme humaniste minimisant les différences culturelles. Or, à long terme, ce mode de gestion « nihiliste » est ressenti comme énervant et insatisfaisant par les membres de l'équipe : les compromis sont difficiles à obtenir et apparaissent de surcroît comme des solutions imparfaites ;
- Soit ils encouragent la connaissance personnelle des membres de l'équipe et espèrent une résolution des conflits sur la base de l'amitié. Ces ajustements de gré à gré permettent de contourner le sujet de la culture, mais les arrangements sont fragiles et ne survivent pas à la rotation du personnel ;
- Ou encore, une culture transcendante (d'entreprise ou de métier) est mise en avant afin de réunir les membres autour de valeurs et manières de faire communes. Or, les cultures nationales ne cesseront pas pour autant d'influer différemment les interprétations des personnes dans une situation.

Dans ces trois modes de gestion courants, les différences entre cultures nationales sont gérées par « l'évitement » : on les subordonne soit à l'individualité, soit à l'amitié, soit à une culture commune. Or, comme nous l'avons remarqué, ces trois modes de gestion des équipes interculturelles sont insatisfaisants. Les différences culturelles demeurent et constituent potentiellement la cause de conflits. Car si les équipes interculturelles disposent d'un fort potentiel, celui-ci est difficile à mettre en œuvre (Gauthey et al., 1988). La création de cohésion, l'établissement de la confiance, la recherche d'un consensus, la délégation et l'action sont hypothéqués par la diversité culturelle (Adler, 1986).

## **1.2. Limites de la littérature en management interculturel**

La littérature en management interculturel a progressé considérablement depuis ses débuts il y a plus de vingt ans. Les spécificités de nombreuses cultures nationales ont été analysées et des pistes de gestion de la diversité ont été proposées. On aboutit aujourd'hui à la conclusion qu'il n'existe pas de mode de gestion universel des différences culturelles, tout comme il n'existe pas de culture universelle (Chevrier, 2000). En conséquence, le principal mérite de ce courant est peut-être le fait d'avoir sensibilisé un nombre croissant de chercheurs et de managers à la culture nationale et à son impact sur le management.

Or, cet apport majeur constitue en même temps la première limite de la littérature en management interculturel. Car s'il est fondamental de tenir compte des cultures nationales, il peut être dangereux de se focaliser sur elles.

La culture nationale n'influence jamais directement et à elle seule les représentations et le comportement d'une personne. La culture n'est en aucun cas à l'origine d'un quelconque « caractère national » déterministe cher à l'idéologie fasciste. D'abord, la culture laisse une marge de manœuvre à l'individu dans laquelle il peut « osciller » (Demorgon, 1996), c'est-à-dire varier ses comportements pour s'adapter. Puis, les individus appartiennent à beaucoup plus de groupes que seulement leur nation, et les cultures spécifiques à ces groupes les influencent également plus ou moins. Nous précisons ci-dessous les plus importants de ces groupes.

- Les régions, comme les nations, se délimitent d'abord sur un critère géographique. Les régionalismes peuvent, selon les pays, être si forts que la région constitue l'unité d'identification première, devant la nation. Ainsi ne parle-t-on pas d' « Espagnes » au pluriel pour souligner le poids de la diversité dans ce pays (Deval, 1993).
- Les religions véhiculent, tout comme la culture, des valeurs. Les cultures nationales sont d'ailleurs souvent fortement basées sur la religion majoritaire du pays. « L'analyse historique » (Demorgon, 1996 ; Pateau, 1998) des cultures fait d'ailleurs la part belle à la religion et au façonnement de la culture nationale par elle.
- Dans les organisations se crée une culture organisationnelle plus ou moins en accord avec la culture d'entreprise souhaitée par les dirigeants. Certains auteurs (Schein, 1985) affirment que les cultures d'entreprise influencent les représentations de manière plus forte que les cultures nationales. Néanmoins, ces cultures ne sont acquises qu'à l'âge adulte et les personnes en sont

de ce fait plus conscientes. De plus, les cultures d'entreprise véhiculent plus de rites et de règles comportementales que de valeurs ; les individus en changent de ce fait plus facilement (Hofstede, 1994).

- Les métiers (les ingénieurs, les commerciaux...) et les classes sociales (culture ouvrière, culture commerçante...) sont à l'origine d'autres clivages qui se fondent sur l'activité professionnelle et la formation des individus. Selon la distance hiérarchique (Hofstede, 1991) du pays, la différence liée à l'appartenance à différents groupes sociaux est perçue comme plus ou moins importante.
- Même les classes d'âge et le sexe créent des groupes auxquels les individus s'identifient, et qui véhiculent des valeurs et des rites spécifiques. Bien d'autres critères (appartenance politique ou syndicale, etc.) fondent d'ailleurs des groupes véhiculant leur propre culture.

Bien sûr, les représentations d'une personne ne se basent pas uniquement sur les différentes cultures dont elle est porteuse. Les déterminants universels, liés à la biologie et à la psychologie, dépassant tout clivage, sont à la base des représentations humaines. Puis, la personnalité de chacun, héritée en partie en tant que « caractère », et acquise, pour la partie restante, au fil de l'expérience, se rajoute aux déterminants universel et culturel. Seule la somme de ces déterminants peut expliquer les représentations d'une personne et le comportement qui en résulte, comme le montre la figure ci-dessous.

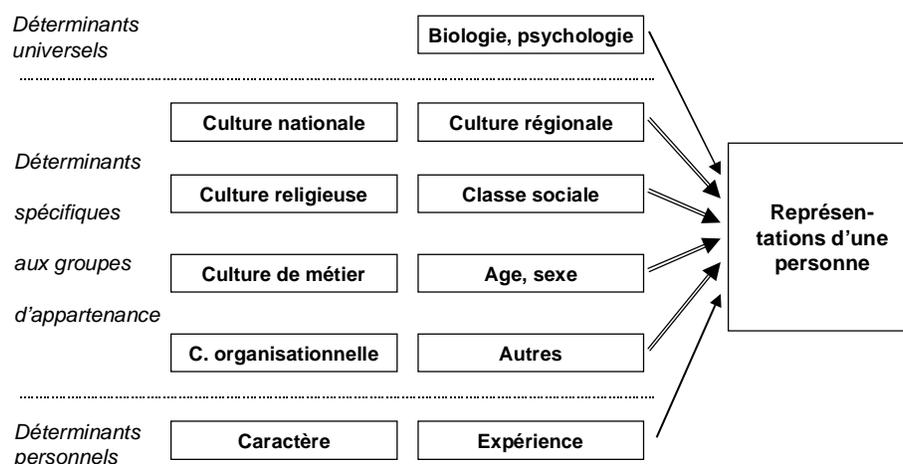


Figure 1: Les déterminants des représentations d'une personne

Finalement, les différences culturelles entre pays n'apparaissent que comme un seul élément de la diversité dans les équipes multiculturelles, même si cet élément est fondamental. Se concentrer exclusivement sur les cultures nationales, pour gérer des équipes interculturelles, peut en conséquence s'avérer injustifié, et même dangereux. Aborder ces différences ne peut se faire qu'en simplifiant la réalité : il faudrait parler de tous les habitants d'un pays pour traiter les nuances avec lesquelles la culture nationale se décline. En cherchant à trop clarifier le sujet, on risque de simplifier la culture à l'extrême et de la réduire à des stéréotypes (ainsi, la diversité de la population française se résume dans certains cas à évoquer « le » Français, comme s'il se caractérisait par un comportement type). Il suffit ainsi de la présence de deux groupes pour que des stéréotypes mutuels surgissent (Shérif, 1971). Une telle simplification ne pose pas de problème tant que chacun garde à l'esprit que la culture n'a pas un caractère déterministe, et que chaque personne n'est pas seulement un être culturel, mais aussi un individu. De plus, la plupart du temps, les stéréotypes décrivent davantage l'écart entre les cultures en présence qu'une réalité « objective » (Chevrier, 2000). Or, les stéréotypes se doublent fréquemment de jugements négatifs. Ils ont un caractère autoréalisant qui, dans certaines situations, renforce les différences culturelles (Chevrier, 2000). Ceci ne résout guère les difficultés rencontrées pour gérer les équipes interculturelles.

Plusieurs auteurs en management interculturel (Gohard-Radenkovic, 1998 ; Rodgers, 1999) proposent donc « une mise en lumière des systèmes de sens » (Chevrier, 2000) pour résoudre les conflits. Il s'agit de méthodes structurées et encadrées devant permettre de construire un compromis pragmatique acceptable pour tous. En partant de l'expérience vécue au quotidien, les présupposés d'origine culturelle doivent être rendus explicites et comparés. Cette approche du management interculturel paraît la plus prometteuse, mais les recommandations restent assez vagues.

Les recherches menées en management interculturel – dont nous avons résumé les principaux résultats ci-dessus – font à notre avis une place trop exclusive à la culture nationale. Les auteurs des recherches précédemment évoquées reconnaissent pourtant que la culture est un concept beaucoup plus large, qui ne saurait se réduire à une identité nationale uniquement. Pourtant, ils choisissent fréquemment de limiter leur objet d'étude à cette seule dimension. Cette focalisation

serait pertinente si seule la réunion de personnes de nationalités différentes dans une même équipe soulevait des problèmes de compréhension, de coopération et, plus largement, de management. Or, force est de constater qu'il n'en est rien, et que si les équipes constituées de représentants de nationalités diverses rencontrent effectivement des difficultés, celles constituées de personnes de même nationalité, voire parfois de la même entreprise (etc.) peuvent rencontrer des difficultés très similaires. Le fonctionnement des équipes interculturelles est lui-même fortement influencé par ces mêmes dimensions dans leur ensemble. Il y aurait donc un grand intérêt à développer des recherches qui s'appliqueraient autant à l'étude de la culture nationale qu'à celle de toute autre forme de culture, et qui remplaceraient l'idée de nation par celle de groupe, concept à la fois plus abstrait et plus malléable que le premier.

D'autre part, pour la plupart d'entre eux, ces travaux ont une portée descriptive. On a beaucoup cherché à comprendre certaines des dimensions selon lesquelles s'exprime la culture nationale, puis à comparer les nations selon ces dimensions. Moins nombreux sont les travaux de portée analytique/explicative, qui tentent de développer une théorie générique susceptible de dépasser le particularisme national pour expliquer à un niveau d'ordre supérieur, les dynamiques cognitives et interactionnistes au cours desquelles les variables culturelles se manifestent.

Certes, sur chacun de ces points, le champ d'étude du management interculturel a droit à l'indulgence due à son jeune âge et à sa quête progressive de maturité. Toutefois on peut difficilement lui pardonner une forme de narcissisme qui se caractérise autant par l'omniprésence de l'auto-citation que par un manque de curiosité à l'égard de travaux déjà matures, menés depuis de nombreuses années dans des disciplines scientifiques voisines.

Sur la base de ces constatations, et dans l'optique d'ouvrir le champ du management interculturel à des horizons nouveaux, nous investissons, dans la suite de cet article, la théorie des représentations sociales pour en montrer la complémentarité avec les travaux précités. Laisant un corpus pour un autre, le temps d'une présentation de la théorie en question, il nous faut également abandonner momentanément un vocabulaire spécialisé pour en adopter un autre. Ainsi, il ne sera plus question d'« identité nationale », mais de « groupe social ». Il sera également question de « représentation sociale ». Cette notion remplace ici de façon extensive, le concept de « culture ». Elle est largement développée ci-dessous.

## **2. Intérêt de la théorie des représentations sociales pour le management interculturel**

### **2.1. De la notion de représentation au concept de représentation sociale**

La notion de représentation, bien qu'utilisée dans les sciences de gestion, reste chargée d'ambiguïté. Dans son acception la plus générique, la représentation est propre à l'individu. Elle apparaît comme « une entité de nature cognitive reflétant, dans le système mental d'un individu, une fraction de l'univers extérieur à ce système » (Denis dans Block & als., 1997 ; Mannoni, 1998). Cette notion renvoie à l'existence d'une interface de nature cognitive entre la façon dont l'homme perçoit le monde, et le monde tel qu'il est. C'est un moyen de s'approprier le monde extérieur, en le construisant et en le reconstruisant (Jodelet, 1984), en le construisant et en le déconstruisant (Gray & als, 1982), pour finalement le comprendre. La représentation consiste ainsi en un moyen de connaissance, mais aussi en un instrument d'action (Laplantine, 1989). D'autres disciplines – les sciences cognitives et socio-cognitives en particulier – ont davantage creusé cette notion pour tenter d'en comprendre les dynamiques et les processus générateurs.

Pour l'essentiel, les sciences cognitives expliquent la formation des représentations par le recours à des processus d'attribution causale (Kelley, 1967), et des heuristiques de traitements de l'information (Kahneman & als., 1982). Ces résultats ont été repris, ensuite, par le courant cognitiviste des sciences de gestion, pour expliquer les mécanismes cognitifs qui participent notamment à la prise de décision, à la formulation de la stratégie, etc. Ces travaux ne sont que de peu d'intérêt pour la gestion des équipes interculturelles. Les sciences cognitives ne s'intéressent d'ailleurs pas du tout au groupe. Elles expliquent la pensée humaine par un ensemble de mécanismes de simplification cognitive plus ou moins marqués chez chaque individu. L'influence de la culture sur la saillance d'un type de processus plutôt qu'un autre n'est ni montrée par les auteurs, ni même suggérée.

En revanche, les sciences sociales, et plus particulièrement les travaux d'essence socio-cognitive, sont beaucoup plus prometteurs. Ces travaux portent également sur l'identification et la formation de représentations, mais il est question de représentations sociales, c'est-à-dire de représentations partagées par tous les membres d'un groupe social.

Les origines du concept de représentation sociale ne sont pas parfaitement établies. Certains reconnaissent leur paternité dans les représentations collectives de Durkheim (1898) (Jodelet, 1984 ; Fischer, 1996 ; Rouquette & Rateau, 1997). D'autres en perçoivent déjà les prémices dans

les représentations mentales de Schopenhauer (1818) (Manonni, 1998). Toutefois, pour tous, c'est l'ouvrage de Moscovici (1961) « La psychanalyse, son image et son public », qui constitue la pierre angulaire du champ. Pour la première fois, le concept de représentation sociale est avancé, et une théorie proposée.

Sur l'impulsion de Moscovici, un courant d'étude à part entière se structure, d'origine principalement européenne, dont on ne compte plus les contributions – théoriques ou empiriques, expérimentales ou non expérimentales (Doise & Palmonari, 1986) – venues étayer la théorie pour en faire l'un des thèmes centraux de plusieurs sciences sociales (Rouquette & Rateau, 1997). Les inventaires de Jodelet (1984, 1989) montrent que ces recherches portent sur des objets multiples dans des domaines scientifiques également multiples<sup>1</sup>, telles que la psychologie cognitive bien entendu, mais aussi l'anthropologie, l'histoire, la sociologie, la philosophie, etc. Cette diversité atteste selon Jodelet (1989) « de la fécondité de la notion, de sa maturité scientifique et de sa pertinence pour traiter des problèmes psychologiques et sociaux de notre société ». Pourtant, les sciences de gestion feraient figure d'absentes dans ce vaste tableau, si elle ne comptaient les travaux récents de Lauriol (1994, 1998), Allard-Poesi (1997) et Allard-Poesi & Meier (2000).

## **2.2. Définition du concept de représentation sociale**

A ce stade, et avant d'aller plus avant, il est temps de définir le concept de représentation sociale. Pour ce faire, plutôt que de les paraphraser et de les déformer, nous citerons certains éléments de définition tels qu'ils ont été posés par les auteurs. Par ailleurs, il serait difficile de dégager une définition commune à tous les auteurs qui utilisent la notion de représentation sociale (Doise & Palmonari, 1986), ce qui, en outre, n'aurait pas beaucoup de sens ici. Dans la suite, nous nous limiterons aux seules définitions qui présentent un intérêt pour l'étude du management des équipes interculturelles.

---

<sup>1</sup> Jodelet (1989) rappelle les principaux domaines de recherche touchés par les représentations sociales : le domaine scientifique (théorie et disciplines scientifiques, diffusion des connaissances, didactique des sciences, développement technologique...); domaine culturel (culture, religion...); domaine social et institutionnel (politique, mouvement sociaux, économie, déviance et criminalité, système juridique...); domaine de l'environnement (espaces construits et naturels, ville, risques environnementaux...); domaine biologique et médical (corps, sexualité, sport, santé, maladie, handicap...); domaine psychologique (personnalité, intelligence, groupes...); domaine de l'éducation (institution scolaire, rôles, formation...); étude des rôles et acteurs sociaux (enfants, femmes, hommes, différenciation de genre...); relations intergroupes (nation, ethnie, sexe, catégorie sociale, identité...)

Les représentations sociales sont « des systèmes de valeurs, des idées, et des pratiques dont la fonction est double : en premier lieu établir un ordre qui permettra aux individus de s'orienter et de maîtriser leur environnement matériel, ensuite faciliter la communication entre les membres d'une communauté en leur procurant un code pour désigner et classifier les différents aspects de leur monde et de leur histoire individuelle et de groupe » (Moscovici, 1961). Ce sont des « formes de connaissances socialement élaborées et partagées ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Moscovici, 1989). Ce sont « des modalités cognitives spécifiques d'élaboration de la réalité » (Fischer, 1996), des « idées et valeurs largement répandues, incluant nos idéologies culturelles et nos suppositions » (Myers & Lamarche, 1992).

Le lien entre représentation sociale et culture – telle que nous l'avons défini dans la première partie – apparaît très nettement chez Abric (1989) et Rouquette (1997 dans Block & als. 1997). Pour le premier, une représentation sociale est « un ensemble organisé d'opinions, de croyances et d'informations se référant à un objet ou une situation. Elle est déterminée à la fois par le sujet lui-même (son histoire, son vécu), par le système social et idéologique dans lequel il est inséré, et par la nature des liens que le sujet entretient avec ce système social » (Abric, 1989). Pour le second « une représentation sociale est une façon de voir localement et momentanément partagée au sein d'une culture » (Rouquette dans Block et al. 1997).

Les représentations sont sociales pour trois raisons :

- leur **objet commun**, ou le fait qu'elles soient **partagées** par un groupe d'individus plus ou moins large ;
- leur **mode d'élaboration**, qui repose sur des processus d'échanges et d'interactions sociales (Codol & Leyens, 1982) ;
- leur **inscription dans une organisation** sociale plus large, où les connaissances sont fabriquées par certaines personnes dont c'est le rôle (les médecins, les scientifiques, les médias, les politiques, etc.), avant d'être diffusées plus largement auprès de tous les membres de la société. Comme le signale Moscovici (1989), « à maints égards, ces personnes s'apparentent aux faiseurs de mythes des civilisations plus anciennes ».

Ainsi, par bien des côtés, les représentations sociales s'apparentent autant à des connaissances socialement élaborées et partagées, qu'à des connaissances pratiques (Jodelet, 1984), orientées vers l'action et la gestion du rapport au monde (Jodelet, 1989). Elles remplissent des fonctions fondamentales dans la vie sociale, rattachées soit, en amont, à une activité de construction du sens (Herzlich, 1969), de reconstruction (Abric, 1989), d'interprétation (Jodelet, 1984), de lecture et de décodage (Mannoni, 1998) de la réalité quotidienne, soit, en aval, à une fonction de guide pour l'action (Abric, 1994) :

- Elles sont **des points de référence**. Elles fournissent une position ou une perspective à partir de laquelle un individu ou un groupe observe et interprète les événements, les situations, etc. Ces points de référence, en nous permettant de nous situer et de situer notre monde, rendent possible la communication avec autrui, (Semin, 1989) ;
- Elles nous aident à **trouver un sens à notre monde** (Myers & Lamarche, 1992) en remodelant et en reconstruisant les éléments de l'environnement dans lequel le comportement doit avoir lieu (Moscovici, 1961). L'individu ou le groupe reconstruit ainsi le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique (Abric, 1989) ;
- Elles permettent de **domestiquer l'étrange** (Moscovici, 1984). Lorsqu'un individu – ou un groupe – est confronté à un objet social important mais inconnu, peu familier, inattendu ou inexplicable, il commence une opération complexe de redéfinition, afin de rendre l'objet plus compréhensible et compatible avec le système symbolique qui lui est propre. (Moscovici, 1961, Doise & Palmonari, 1986, Palmonari & Zani, 1989). Les représentations sociales jouent un rôle d'autant plus important que les individus sont confrontés à des situations complexes et ambiguës (Abric, 1994) ;
- En tant que point de référence, elles permettent de nous **orienter** en nous donnant des interprétations particulières du monde social et physique (Semin, 1989) ;
- Elles permettent **d'anticiper** le déroulement des rapports sociaux (Doise & Palmonari, 1986), des actes et des conduites (de soi et des autres) (Abric, 1989) en reliant le passé à l'avenir ;
- Elles permettent de **justifier les actions** entreprises à l'égard d'autrui (Doise & Palmonari, 1986), dans les rapports de discrimination notamment, où la représentation sert de justificatif pour certaines actions entreprises à l'égard d'une personne ;

Dans chacun de ces cas, les représentations sociales remodelent et reconstituent les éléments de l'environnement pour lui donner un sens. Elles préparent ainsi l'action en la rendant possible dans un environnement qui fait sens (Semin, 1989).

Bien que la pluralité d'approches et la pluralité de significations qu'elles véhiculent en font un instrument de travail difficile à manipuler (Doise & Palmonari, 1986 ; Jodelet, 1989), la théorie des représentations sociales est très prometteuse. En se référant aux processus individuels, interindividuels, intergroupes et idéologiques qui souvent entrent en résonance les uns avec les autres, la théorie devrait permettre de dépasser le clivage cognitif/social imposé par le découpage classique de la psychologie, et de ses objets d'étude. Le mode de construction des représentations sociales dépasse la seule prise en compte des sens. Elle s'inscrit au-delà, dans les systèmes de croyance socialement élaborés. Ainsi, contrairement à la perspective cognitive, la perspective socio-cognitive des représentations reconnaît l'influence omniprésente du social dans la vie mentale (Moscovici, 1986). Et contrairement à la perspective sociale, la perspective socio-cognitive de la dynamique sociale reconnaît l'influence omniprésente de modalités psychiques et cognitives dans la vie sociale, qui sont activées et construites par les individus au cours des raisonnements et des interactions sociales. Adopter une approche exclusivement psychologique ou sociologique reviendrait alors à privilégier une démarche réductionniste au regard du pouvoir explicatif de la théorie des représentations sociales (Doise & Palmonari, 1986 ; Jodelet, 1989). Dans la partie suivante, nous présentons la structure ainsi que les processus de formation et de transformation des représentations sociales.

### **2.3. Structure et dynamique des représentations sociales**

Deux contributions majeures se greffent à la théorie de Moscovici (1961) pour expliquer la structure des représentations sociales, leur stabilité et les conditions de leur transformation. Ces théories, complémentaires, soutiennent que les représentations s'organisent autour d'un noyau central stable (Abric, 1987), entouré de schèmes périphériques beaucoup plus flexibles (Flament, 1988).

La théorie du noyau central de Abric (1987) repose sur l'hypothèse générale suivante : « toute représentation est organisée autour d'un noyau central ». Mugy et Caraguti (1985) parlent de « noyau dur », et Doise (1985) de « principe organisateur ». Ce noyau est l'élément fondamental et structurant de la représentation. C'est le lieu de cohérence d'une représentation autonome (Flament, 1989). Il assure « deux fonction essentielles :

- une **fonction génératrice** : il est l'élément par lequel se crée, ou se transforme, la signification des autres éléments constitutifs de la représentation. Il est ce par quoi ces éléments prennent sens ;
- une **fonction organisatrice** : c'est le noyau central qui détermine la nature des liens qui unissent entre eux les éléments de la représentation. Il est en ce sens l'élément unificateur et stabilisateur de la représentation » (Abric, 1989)

Une représentation est susceptible d'évoluer et de se transformer superficiellement par un changement du sens ou de la nature de ses éléments périphériques. Mais elle ne se transforme radicalement – elle change de signification – que lorsque le noyau central lui-même est remis en cause.

De cette théorie, nous retenons les points suivants :

1. Pour tout objet social, le sens qu'on lui donne et les actions qui en découlent sont toutes entières déterminées par le noyau central de sa représentation sociale. Pour comprendre la cohérence globale de la représentation et son intelligence, il faudrait être capable d'effectuer un repérage systématique de ce noyau pour le circonscrire et le décrypter. Ceci n'est possible qu'à condition de se doter d'outils adaptés, voisins de l'analyse de contenu, voire de la cartographie cognitive en sa qualité qu'outil d'aide à la structuration des connaissances, tels qu'elle est utilisée par Eden.
2. Pour transformer une représentation sociale de façon significative et durable, il faut remettre en question les éléments du noyau central. Or, le noyau est également l'élément le plus stable de la représentation, celui qui résiste le plus durablement au changement. Bien que séduisante a priori, une telle perspective semble vouée à un échec annoncé. Elle soulève d'ailleurs, un problème d'éthique. Ces deux points trouvent une réponse sans appel dans la grande stabilité du noyau central.

Flament (1987) complète et nuance cette théorie en montrant comment les éléments périphériques peuvent être considérés comme des schèmes jouant un rôle décisif dans le fonctionnement du système de représentation. Comme Abric (1987, 1989, 1994), il reconnaît que le noyau est une structure qui organise les éléments de la représentation, et leur donne sens. Mais il va plus loin, en intégrant les résultats expérimentaux de Moliner (1988) qui montrent que, autour du noyau central, et organisés par lui (principe d'organisation), se trouvent des éléments périphériques – appelés schèmes ou scripts selon la théorie de référence – qui, bien que hors du noyau, peuvent avoir une incidence plus ou moins forte sur la structure et la stabilité du noyau.

Un schème – ou un script – est la description d'une séquences d'actes essentiels dans une situation. Par exemple, le script « aller au restaurant » peut se résumer par : « entrer, commander, manger, payer, sortir ». Les schèmes périphériques assurent le fonctionnement quasi instantané de la représentation comme grille de décryptage d'une situation : « ils indiquent, de façon parfois très spécifique, ce qui est normal (et par contraste, ce qui ne l'est pas), et ce qu'il faut faire, comprendre, mémoriser. Ces schèmes normaux permettent à la représentation de fonctionner économiquement sans qu'il soit besoin, à chaque instant, d'analyser la situation par rapport au principe organisateur qu'est le noyau central » (Flament, 1989).

La périphérie sert également de zone tampon entre un noyau central qui ne doit pas changer facilement, et la réalité qui le met en cause. Les schèmes absorbent ainsi les désaccords entre réalité et (noyau central de la) représentation, assurant ainsi la représentation. Toutefois, si le phénomène s'amplifie, le noyau central peut être atteint, et les schèmes participeront à sa transformation structurelle.

De la théorie de Flament (1989), nous retenons les idées suites :

1. Deux représentations ne diffèrent que si leurs noyaux centraux diffèrent également. Inversement, elles sont semblables si elles ont le même noyau central.
2. Deux représentations différentes d'un même objet peuvent empêcher les individus de communiquer et de collaborer sur cet objet. Si deux sous-groupes d'une même population ont, sur un même objet, des conceptions radicalement différentes, elles ne sauraient avoir, sur cet objet, ni communication ni coordination efficace. La collaboration entre ces groupes serait

ainsi vouée à l'échec, et la stabilité du noyau central condamnerait d'avance tout effort dans ce sens.

3. Une même représentation peut conduire à des discours différents. Deux sous-groupes d'une même population peuvent avoir, d'un objet donné, une même représentation et, pour des raisons circonstancielles (notamment, les pratiques individuelles), des schèmes périphériques inégalement activés – d'où des discours différents.
4. La transformation de la représentation ne peut s'effectuer que par une modification des schèmes périphériques vers le noyau central – Elle s'amorce par un état de dissonance cognitive, provoqué par le désaccord entre la représentation que l'on se fait d'un objet et, selon les circonstances, sa réalité ou d'autres représentations du même objet. Pour réduire cette tension cognitive, des schèmes périphériques sont d'abord modifiés puis, éventuellement, le noyau central. Si le désaccord se traduit par une complète contradiction entre réalité et représentation, cette dernière se désintègre pour laisser la place à une nouvelle représentation du même objet. Si en revanche, la réalité entraîne simplement une modification de l'activité de tout ou partie des schèmes périphériques, il peut s'ensuivre une transformation progressive, mais néanmoins structurale, du noyau central.

Une cognition est prescriptive et/ou descriptive. Son caractère prescriptif est le lien fondamental entre la cognition et les conduites censées y correspondre. « Une cognition est dite prescriptive lorsqu'elle désigne l'ensemble des recommandations, des indications et des instructions qui s'imposent devant (qui sont exigées par) une situation particulière. Pour le dire autrement, elle décrit l'ensemble des modalités que peuvent prendre une action, une conduite ou une pratique dans une situation donnée » (Guimelli, 1994). Par exemple, « le ciel est gris » me prescrit de prendre mon parapluie, tandis que « le ciel est bleu » me prédit que je ne peux pas prendre mon parapluie (Flament, 1994).

Les cognitions prescriptives sont massivement conditionnelles, mais cette conditionnalité est biaisée (Flament, 1994) car elle apparaît au niveau cognitif, mais pas au niveau discursif. Ainsi, certains prolongements en termes de comportements, de conduites et d'actions ne sont presque jamais explicités dans les interactions verbales, alors qu'elles sont implicites et sous-entendues au niveau cognitif. Ce « biais discursif » contribue très certainement à expliquer certaines des

difficultés rencontrées par des sous-groupes de cultures diverses appelés à se coordonner et à agir ensemble. Il appelle également une réflexion méthodologique pour faire apparaître, dans le discours, les conditionnalités présentes au niveau cognitif des représentations. Ces prescriptions ne sont pas inaccessibles, les auteurs précisent d'ailleurs qu'il suffit de les demander explicitement pour qu'elles soient précisées par les individus (Flament, 1994).

La théorie de Flament constitue un système d'explication plus complet que celui de Abric, à la lumière duquel il semble désormais possible d'envisager des perspectives de recherche pour améliorer notre connaissance du fonctionnement des groupes, à plus forte raison lorsque ces derniers sont marqués par des discours ou des représentations différents comme c'est notamment le cas des équipes interculturelles. Dans la suite, nous rapprochons ces travaux des études menées dans le champ du management interculturel pour mettre en évidence leur similitudes et leurs complémentarités.

### **3. La théorie des représentations sociales : fondement théorique et perspectives méthodologiques pour la recherche en management interculturel**

La pluralité d'approche de la notion de représentation sociale, ainsi que la pluralité des significations qu'elle véhicule, en font un instrument de travail très difficile à manipuler (Doise & Palmonari, 1986). Pour autant, doit-on la laisser pour compte, et fermer les yeux sur la richesse conceptuelle et les pistes de développements empiriques qu'elle pourrait insuffler au champ du management interculturel ? Par la suite, nous reprenons les principaux points soulevés dans les deux parties précédentes. Cet exercice, qui consiste à rapprocher deux champs bien distincts a priori, permet de faire apparaître de grandes similitudes entre les travaux menés jusqu'à présent dans le domaine du management interculturel, et ceux qui relèvent de la théorie des représentations sociales. Des complémentarités apparaissent également, qui laissent présager de nouvelles perspectives de recherche qui concernent autant la production de connaissances nouvelles, que l'amélioration de la pratique du management interculturel.

#### **3.1. Vers de nouveaux fondements théoriques**

La théorie des représentations sociales et la recherche en management interculturel présentent de fortes similitudes, ce qui nous permet d'envisager la première comme fondement théorique

possible pour la seconde. Elles présentent également des complémentarités et des divergences qui ouvrent la voie à de nouvelles recherches, la théorie des représentations sociales adopte très souvent une perspective plus large que le management interculturel.

Les concepts de culture nationale et de représentation sociale se ressemblent sur les points suivants:

- Ils servent à l'étude de n'importe quel groupe social, mais avec des angles d'analyse qui leurs sont propres.
- Ils permettent de comprendre comment les individus donnent du sens au monde extérieur et décident de leurs actions en fonction de leur culture / des groupes sociaux auxquels ils appartiennent.
- Ils se composent d'éléments très proches, bien que désignés par des appellations différentes. (culture nationale : système de postulats de base, de valeurs, de normes, de produits et de pratiques ; représentations sociales : systèmes de valeurs, d'opinions, de croyances, d'idées, de pratiques, de connaissances).
- Ils ont un caractère pratique. La culture nationale répond à un principe d'économie cognitive qui permet de comprendre et d'agir uniformément et rapidement dans un grand nombre de circonstances courantes. La représentation sociale favorise la communication entre les membres du même groupe social, en permettant à chaque individu de comprendre le monde extérieur et de lui donner un sens, et en guidant ses actions.
- Leurs structures respectives sont similaires. La culture s'organise autour de postulats de base, tacites et stables, entourés, sur des couches successives, de normes et valeurs, puis de pratiques et de produits. Ces derniers sont le plus susceptibles d'évoluer. De la même manière, les représentations sociales s'organisent autour d'un noyau central stable, entouré de schèmes périphériques beaucoup plus flexibles.
- Une même représentation ou valeur peut s'exprimer différemment selon les personnes : dans des pratiques différentes selon le management interculturel, dans des discours différents d'après la théorie des représentation sociales.
- Les éléments non explicités des représentations sociales ne sont pas inaccessibles. Il suffit de demander expressément aux sujets de les expliciter pour qu'elles deviennent saillantes. Les

derniers développements en management interculturel vont également dans ce sens : on essaie de développer des méthodes pour essayer d'explicitier les présupposés culturels (Chevrier, 2000, Gohard-Radenkovic, 1998, Rodgers...). Comme ceci est un exercice délicat et difficile, la présence d'un « médiateur » (d'un consultant extérieur, par exemple) devrait s'avérer être très utile.

Les concepts de représentation sociale et de culture nationale divergent sur les points suivants :

- Ils ne portent pas sur le même niveau d'analyse. La culture ne traite que de ce qui est partagé par tous les individus. Elle exclut explicitement tout ce qui est propre à l'individu (cf. Figure1). En revanche, la représentation sociale est propre à l'individu, bien qu'elle tienne compte de l'influence du milieu social.
- Les propriétés de leurs composantes structurales diffèrent. En management interculturel, on considère que le sens d'un objet social est déterminé par le « cœur » de la culture : les mêmes pratiques peuvent reposer sur des valeurs différentes, et une même valeur peut s'exprimer dans des pratiques différentes. Or, ce sont les couches externes de la culture qui sont les plus visibles et le plus fréquemment mises en avant par les individus dans le cadre de revendications identitaires. Les éléments périphériques peuvent ainsi jouer un rôle clé dans les interactions. A l'opposé, d'après la théorie des représentations sociales, le sens d'un objet social est déterminé tout entier par le noyau central de la représentation, qui n'est pas directement accessible à l'observation. Mais les schèmes périphériques ne sont pas pour autant anodins. Ils forment une zone tampon qui absorbe les dissonances cognitives. C'est par leur intermédiaire que le noyau central peut être modifié, et ainsi la représentation toute entière.
- Leur poids sur l'interaction sociale fait l'objet d'interprétations différentes. La théorie des représentations sociales explique comment deux représentations différentes du même objet font obstacle à la compréhension et à la collaboration, et les interdisent parfois. Le management interculturel admet ces mêmes difficultés, qui sont sa raison d'être, mais il refuse de le concevoir comme un obstacle incontournable. Certains développements récents (Chevrier, 2000) postulent qu'il suffit de trouver des pratiques acceptables à toutes les parties en présence. Un accord sur les valeurs ou postulats de base sous-jacents n'est pas nécessaire. Les postulats de base sont « non discutables », toutefois la culture laisse une marge de

manœuvre à l'individu qui lui permet « d'osciller » (Demorgon, 1991), d'aller dans le sens d'une adaptation.

Les caractères descriptif et prescriptif des représentations sociales n'ont pas de correspondance en management interculturel. Leur caractère prescriptif implique des actions sous-entendues qui ne sont pas toujours explicitées.

Les nombreuses études menées sur les représentations sociales montrent qu'il n'y a pas une seule réalité pour un objet social donné, mais qu'il en existe autant qu'il existe de représentations sociales conduisant à des interprétations différentes de l'objet en question. C'est précisément dans la pluralité de ces réalités socialement construites que se situe la source des problèmes liés au management d'équipes interculturelles.

Sur la base de ces similitudes, la théorie des représentations sociales pourrait servir de fondement théorique pour une étude des équipes interculturelles qui tienne davantage compte de la diversité. Les divergences suggèrent quant à elles la complémentarité entre les deux approches.

### **3.2. Voies méthodologiques et perspectives de recherche**

Les nouvelles perspectives de recherche sont abordées ci-dessous selon les points suivant : (1) la définition de l'objet de recherche, de (2) la méthode de collecte de donnée et de (3) la méthode d'analyse des données collectées. Chacun de ces trois points a une influence directe sur les deux autres, en terme de choix, de faisabilité et plus largement, de pertinence. Il n'est pas dans notre propos de couvrir ces trois points de manière exhaustive. D'autres l'ont fait mieux que nous le pourrions. Nous renvoyons donc le lecteur qui souhaiterait en savoir davantage auprès de ces auteurs<sup>2</sup>. En revanche, il est dans notre objet d'illustrer comment la prise en compte de la théorie des représentations sociales, en tant que nouveau fondement théorique pour la recherche sur le management interculturel, (1) ouvre la voie à de nouveaux objets de recherche, (2) revalorise certaines méthodes de collecte de données, parmi lesquelles doivent aussi compter les méthodes expérimentales en disgrâce dans les sciences de gestion, et (3) suggère une analyse par

regroupement pas à pas des individus, plutôt qu'une analyse où les groupes d'individus seraient constitués a priori selon les nationalités. Elle suggère également la réutilisation de données secondaires, dans le cas où celles-ci s'y prêteraient bien entendu. Dans la suite, nous reprenons chacun de ces points.

Les recherches en management interculturel ont déjà bien analysé les caractéristiques des cultures nationales et, pour partie, leur impact sur la gestion. On peut donc s'orienter vers de nouvelles études plus approfondies qui tiennent compte de l'évolution des pratiques de management. Il y a vingt ans, les entreprises se tournaient vers l'étranger et avaient donc besoin de connaître les représentations d'ordre culturel de leurs interlocuteurs. Aujourd'hui, la diversité entre de plus en plus au sein même de l'entreprise. Il faut donc apprendre à la gérer. La nationalité n'est plus toujours la variable la plus appropriée pour ce faire. Une évolution des méthodes de recherche paraît souhaitable.

Approcher la recherche sur le management interculturel par la variable nationale n'a de pertinence que si l'objet de l'étude est réellement le groupe national vu comme une tendance moyenne. C'est-à-dire, si l'on prend pour postulat que la culture est la variable la plus discriminante. L'étude porte ainsi sur la diversité externe, c'est-à-dire, comment la population d'un pays se distingue de celles d'autres pays. En revanche, l'ombre est jetée sur la dispersion et la diversité interne des groupes nationaux.

La dispersion et la diversité interne renvoient à l'existence probable de collectifs plus fins que ceux précédemment évoqués, et qui, vraisemblablement, dépendront davantage d'un système d'interaction complexe entre plusieurs variables, que d'une variable englobante unique. L'avenir et le renouveau de la recherche dans le champ du management interculturel nécessitent que son niveau d'analyse soit repensé au profit d'autres niveaux peut-être parfois plus pertinents pour des problématiques de gestion. Ceci nécessite au préalable que le sens de la dimension interculturelle du management soit également repensé pour une meilleure prise en compte de la diversité.

Si certains des objets de la recherche en management interculturel nécessitent un renouveau dans la façon dont ils ont été pensés jusqu'à présent, les méthodes de collecte quant à elles n'appellent a

---

<sup>2</sup> par exemple, concernant l'étude des représentations sociales, on pourra se rapporter à Rouquette & Rateau, (1998) concernant la méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Thiétart (1999). De manière plus générale,

priori que peu de changement. Les données primaires nécessaires à l'étude des représentations sociales sont collectées grâce aux mêmes méthodes que celles utilisées par les sciences de gestions, et plus généralement, par les sciences humaines. Pour l'essentiel, elles ont déjà été mises en œuvre dans des études en management interculturel.

En sus de ces méthodes communément admises par les chercheurs en sciences de gestion, la théorie des représentations sociales suggère également le recours à l'expérimentation, méthode très peu usitée, voire même dédaignée par la recherche française en sciences de gestion. Notons également, à titre d'exception, la recherche récente de Willinger et al. (2000) qui utilisent un protocole expérimental pour mettre en évidence des traits culturels qu'aucune autre méthode, plus proche de l'observation sur le terrain, n'aurait permis d'obtenir. Il n'y a pas de raison a priori de se priver de méthodes qui ont fait leur preuve par ailleurs, si elles sont pertinentes pour l'objet de l'étude, si elles sont plus robustes que d'autres méthodes d'observation sur le terrain, et si elles permettent de collecter des données que d'autres méthodes ne permettent pas. Une investigation du côté de la psychologie cognitive et de la psychologie socio-cognitive, qui ont largement recours aux méthodes expérimentales, pourra alors être nécessaire. Bien évidemment, il n'est pas question ici de subtiliser à la psychologie cognitive certains de ses objets d'étude, mais de lui emprunter un savoir-faire méthodologique.

Il pourrait également être très intéressant de reprendre les données qui ont servi à construire les principaux résultats de la recherche en management interculturel, pour les traiter dans le cadre théorique de l'étude des représentations sociales. L'exploitation des données secondaires, affectionnée par Weick (1993) mais déconsidérée par beaucoup d'autres, comme le soulignent Koenig (1996) et Thiétart (1999), serait d'autant plus instructive qu'elle permettrait d'évaluer la robustesse des résultats des premières études.

Les méthodes disponibles pour l'analyse des données n'appellent pas de nouveauté majeures. Elles relèvent principalement de l'analyse statistique ou de l'analyse de contenu, de démarches quantitatives ou qualitatives. L'objet de l'étude préside également à leur choix.

En revanche, la philosophie de l'analyse doit changer. A notre connaissance, toutes les études en management interculturel commencent par regrouper les individus étudiés selon leur nationalité,

---

Grawitz (1996) présente une couverture très large des méthodes de recherche en sciences humaines.

pour décrire ensuite ces groupes, les comparer entre eux ou analyser leurs interactions. Or, si c'est la diversité des individus dans l'entreprise qui intéresse le chercheur, il est préférable que le regroupement entre les individus se fasse en fonction de leur communauté de représentation. Ce faisant, l'analyse pourra s'en tenir à un niveau de granularité plus ou moins fin selon l'objectif recherché. L'analyse sera plus fouillée et montrera éventuellement l'existence de groupes très distincts au sein d'une même nationalité. Peut-être mettra-t-on en évidence une réalité beaucoup plus complexe que celle observée jusqu'alors par les regroupements a priori par la nationalité. On peut alors poser les trois hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 – la culture est la variable significative pour départager les groupes. Les groupes obtenus coïncident avec les groupes nationaux. Cela confirme l'impact primordial des cultures nationales sur les représentations. La robustesse du résultat ainsi obtenu est beaucoup plus forte que si l'on regroupe a priori les individus selon la dimension nationale et que l'on se contente de mesurer les écarts à la moyenne.

Hypothèse 2 – la culture est une variable parmi d'autres pour départager les groupes.

Hypothèse 3 – la culture n'est pas une variable discriminante ou significative. Il existe une variable de niveau supérieur nettement plus significative eu égard à l'objet de recherche, que la variable nationale. Par exemple, la mobilité internationale s'expliquera peut-être davantage par l'âge que par la nationalité.

## **Conclusion**

De multiples façons de penser existent et chacune se caractérise par une forte cohérence interne. Pourtant, cette cohérence n'est pas toujours accessible ou évidente pour qui n'appartient pas au groupe social en question, parce qu'elle fait référence à des représentations sociales qui nous sont étrangères. Elles impliquent également des « conditions » et des prescriptions qui ne sont ni clairement, ni précisément explicitées et qui diffèrent parfois dans des proportions variables d'un groupe social à un autre. Pour autant, cela signifie-t-il qu'il ne reste qu'à observer l'évolution des groupes et, dans le cas d'une dérive, constater l'échec, dans le meilleur des cas le comprendre, mais peut-être a posteriori, sans pourtant parvenir à le prévenir ou à le résorber ? Il nous semble qu'il y a là matière à de plus amples développements, autant en termes de connaissances que d'outils de gestion.

Les représentations se « construisent, se consolident, se confirment et se diffusent principalement dans le cadre des communications » (Rouquette et Rateau, 1998). Elles deviennent saillantes à l'occasion de situations de communication polémiques (confrontations, controverses, conflits, crises), au cours desquelles des représentations différentes s'affrontent. Ces situations constituent de fait un terrain propice à l'observation et l'étude des représentations comme l'illustre opportunément la recherche d'Allard-Poesi (1997). Ce type de recherche, bien que très utile pour la production de connaissances scientifiques, a une portée pratique limitée au regard du management opérationnel.

Les situations de crise précédemment évoquées peuvent servir de signal d'alerte pour le management, à condition toutefois de les entendre et de savoir les discerner. Le cas échéant, les auteurs des deux champs étudiés ci-dessus préconisent d'explicitier et d'expliquer les présupposés culturels ou les prescriptions. Les uns (les auteurs du management interculturel) précisent que ces présupposés seraient très difficiles à mettre à jour. Pour les auteurs (dans le champ des représentations sociales), il suffirait de demander au sujet de les énoncer pour que les prescriptions latentes soient explicitées. Davantage de recherches devraient être menées dans ce sens, pour essayer de comprendre et d'expliquer comment faciliter ce processus d'explicitation, peut-être sous la forme de narrations. Ces travaux pourraient permettre d'identifier parmi les outils de gestion qui existent, ceux qui permettraient de lever pour une partie non négligeable, les méprises et malentendus dus à des représentations sociales différentes d'un même objet, voire à en construire de nouveaux, à la fois mieux adaptés à la problématique et aux pratiques de gestion.

## **Bibliographie**

- ABRIC, J.-C. (1987) - *Coopération, compétition et représentations sociales*, Cousset : Del Val.
- ABRIC, J.-C. (1989) - L'étude expérimentale des représentations sociales. In D. Jodelet (Ed.), *Les représentations sociales*, Paris : Presses Universitaires de France, pp.187-203.
- ABRIC, J.-C. (1994) - *Pratiques sociales et représentations*, Paris : PUF, 251 p.
- ADLER, N. (1986) - *International dimensions of organizational behaviour*, Boston : Kent Publishing.
- ALLARD-POESI, F. (1997) - *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*. Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine, 340 p.
- ALLARD-POESI, F. MEIER, O. (2000) - Une analyse moscovicienne des processus d'innovation et de changement : apports & illustrations. *Gestion des Ressources Humaines*, n°36, juin, 48-68.
- BLOCK, H. & als. (1997) - *Dictionnaire fondamental de la psychologie, vol.2 (L-Z)*, Paris : Larousse-Bordas.
- BOSCHE, M. (1993) - *Le management interculturel*. Paris : Nathan.
- CHEVRIER, S. (2000) - *Le management des équipes interculturelles*, Paris : PUF, 211p.

- CODOL, J.-P. LEYENS, J.-P. (1982) - *Cognitive analysis of social behaviour*, The Hague : Nijhoff.
- DEMORGON, J. (1996) - *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Paris : Anthropos, Economica.
- DEVAL, P. (1993) - *Le choc des cultures : management international et gestion des ressources humaines*, Paris : ESKA, 205 p.
- DORE, F., MERCIER, P. (1992) - *Les fondements de l'apprentissage et de la cognition*, Lille : Presses Universitaires de Lille, Gaëtan Morin Editeur.
- DOISE, W. (1985) - Les représentations sociales : définition d'un concept. *Connexions*, vol.45, n°2, 245-253.
- DOISE, W. PALMONARI, A. (1986) - *L'étude des représentations sociales*, Neuchâtel : Delachaux et Niestlé, 207 p.
- DURKHEIM, E. (1898) - Représentations individuelles et représentations collectives. In *sociologie et philosophie* (1967), Paris : PUF.
- FLAMENT, C. (1987) - Pratiques et représentations sociales. In J.L. Beauvois, R.V. Joule et J.M. Monteil (eds.), *Perspectives cognitives et conduites sociales, vol.1. Théories implicites et conflits cognitifs*, Cousset : Del Val, 143-150.
- FLAMENT, C. (1989) - Structure et dynamique des représentations sociales. In D. Jodelet (ed.), *Les représentations sociales*, Paris : Presses Universitaires de France, 204-219.
- FLAMENT, C. (1994) - Structure, dynamique et transformation des représentations sociales. In J.C. Abric (Ed.), *Pratiques sociales et représentations*, Paris : PUF, 37-57.
- FISCHER, G.N. (1996) - *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Paris : Dunod, 208 p.
- GAUTHEY, F. et al. (1988) - *Leaders sans frontières. Le défi des différences*, Paris : McGraw-Hill, 175 p.
- GOHARD-RADENKOVIC, A. (1998) - « *L'apprentissage de l'interculturel* ». Les cahiers de l'ENSPTT, Management et mondialisation, n° 9, septembre, 69-76.
- GRAY, B. BOUGON, M. DONNELLON, A. (1985) - Organizations as constructions and destruction of meaning. *Journal of Management*, vol.11, n°2, 185-211.
- GRAWITZ, M. (1996) - *Méthodes en sciences sociales*, Paris : Dalloz.
- GUIMELLI, C. (1994) - La fonction d'infirmière : pratiques et représentations sociales. In J.C. Abric (Ed.), *Pratiques sociales et représentations*, Paris : PUF, 83-107.
- HALL, E.T.; HALL, M.R. (1990) - *Guide du comportements dans les affaires internationales : Allemagne, Etats-Unis, France*, Paris : Editions du Seuil. - 258 p.
- HERZLICH, C. (1969) - *Santé et maladie, analyse d'une représentation sociale*, Paris : Mouton.
- HOECKLIN, Lisa (1995) - *Managing Cultural Differences - Strategies for Competitive Advantage*, Wokingham : Addison-Wesley and the Economist Intelligence Unit.
- HOFSTEDE, G. (1991) - *Cultures and Organizations : software of the mind*, London : McGraw-Hill
- HOFSTEDE, G. (1994) - *Vivre dans un monde multiculture : comprendre nos programmations mentales*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- IRIBARNE, P.d' (1989) - *La logique de l'honneur*, Paris : Seuil.
- JODELET, D. (1984) - Représentation sociale : phénomène, concept et théorie. In S. Moscovici (ed.), *Psychologie sociale*, Paris : PUF, 357-378.
- JODELET, D. (1989) - *Les représentations sociales*, Paris : PUF, 447 p.
- KAHNEMAN, D. SLOVIC, P. TVERSKY, A. (1982) - *Judgment under uncertainty : heuristics and biases*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- KELLEY, H.H. (1967) - Attribution theory in social psychology. In Levine, D. (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, NB : University of Nebraska Press, vol.15, 192-238.
- KOENIG, G. (1996) - Management : les constructeurs. Karl E. Weick par Gérard Koenig. *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1996, 57-70.
- LAPLANTINE, F. (1989) - Anthropologie des systèmes de représentations de la maladie. In D. Jodelet (ed.), *Les représentations sociales*, Paris : PUF, 277-298.

- LAURIOL, J. (1994) - *Approches cognitives de la décision et concept de représentations sociales*. Papier présenté à la 3ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Mai, Lyon.
- LAURIOL, J. (1998) - Les représentations sociales dans la décision. In H. Laroche, J.-P. Nioche (eds.), *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Paris : Vuibert, 233-274.
- MANNONI, P. (1998) - *Les représentations sociales*, collection Que Sais-je ? Paris : PUF, 126 p.
- MOLINER, P. (1988) - *La représentation sociale comme grille de lecture. Etude expérimentale de sa structure et aperçu sur ses processus de transformation*. Thèse de Doctorat de l'Université de Provence : Aix-en-Provence.
- MOSCOVICI, S. (1961) - *La psychanalyse, son image et son public*, Paris : PUF, 506 p.
- MOSCOVICI, S. (1984) - *Psychologie sociale*, Paris : PUF, 596 p.
- MOSCOVICI, S. (1989) - Des représentations collectives aux représentations sociales : Eléments pour une histoire. In D. Jodelet (eds.), *Les représentations sociales*, Paris : PUF.
- MUGNY, G. CARUGATI, F. (1985) - *L'intelligence au pluriel : les représentations sociales de l'intelligence et de son développement*, Cousset : Del Val.
- MYERS, D.G. LAMARCHE, L. (1992) - *Psychologie sociale*, Montréal : Chenelière/McGraw-Hill, 550 p.
- PALMONARI, A. ZANI, B. (1989) - Représentations sociales dans les professions psychologiques. In D. Jodelet (ed.), *Les représentations sociales*, Paris : PUF, 299-319.
- PATEAU, J. (1998) - *Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*. Levallois-Perret : CIRAC. - 254 p.
- RODGERS, I. (1999) - « *International performance* ». Personnel – ANDCP, n° 398, avril 1999, 58-61.
- ROUQUETTE, M.-L. RATEAU, P. (1998) - *Introduction à l'étude des représentations sociales*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 159 p.
- SCHEIN, E. (1985) - *Organizational culture and leadership*, San Francisco : Jossey Bass.
- SEMIN, G. (1989) - Prototypes et représentations sociales. In D. Jodelet (ed.), *Les représentations sociales*, Paris : PUF, 239-251.
- SHERIF, M. (1971) - *Des tensions intergroupes aux conflits internationaux*, Paris : ESF.
- THIETART, R.-A. (1999) - *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 535 p.
- TROMPENAARS, F. (1993) - *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, London : Nicolas Brealey Publishing.
- WEICK, K.E. (1993) - The collapse of sensemaking in organizations : the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, vol.38, n°4, 628-652
- WILLINGER, M. LOHMANN, C. USUNIER, J.-C. (2000) *Une comparaison franco-allemande de la confiance et de la réciprocité : une expérience fondée sur le jeu de l'investissement*. Journée d'étude FNEGE, Strasbourg, PEGE, 29 mars 2000, 23 p.