

**De la psychologie ethnique de Letourneau au management
interculturel de Hofstede (1901–1980)**

Une représentation de l'interculturel à déconstruire

**From the ethnic psychology of Letourneau to the intercultural
Management of Hofstede (1901–1980)**

A conception of intercultural to be deconstructed

**De la psicología étnica de Letourneau a la gestión intercultural de
Hofstede (1901–1980)**

Una visión de lo cultural a deconstruir

Yves F. Livian

Volume 26, numéro 6, 2022

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1095758ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1095758ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)

1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Livian, Y. F. (2022). De la psychologie ethnique de Letourneau au management interculturel de Hofstede (1901–1980) : une représentation de l'interculturel à déconstruire. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(6), 238–252. <https://doi.org/10.7202/1095758ar>

Résumé de l'article

Bien qu'ayant fait l'objet de nombreuses critiques, le management interculturel continue à être diffusé dans sa version canonique. Cette résistance au changement trouve son origine dans la construction même du domaine. Une analyse historique est donc utile. L'article met en évidence les racines de ce domaine : la psychologie ethnique (en prenant comme point de départ l'ouvrage de Ch. Letourneau 1901) la « psychologie des peuples » et l'anthropologie culturelle nord-américaine, pour en arriver à ce qui a été considéré comme une science interculturelle « normale » (en prenant pour base l'ouvrage de G. Hofstede 1980). L'article soulève les questions que pose cet héritage en relation avec un renouvellement espéré : de nombreuses différences oubliées (pouvoir, genre, race) et un centrage occidental.

De la psychologie ethnique de Letourneau au management interculturel de Hofstede (1901–1980)

Une représentation de l’interculturel à déconstruire

From the ethnic psychology of Letourneau to the intercultural Management of Hofstede (1901–1980)
A conception of intercultural to be deconstructed

De la psicología étnica de Letourneau a la gestión intercultural de Hofstede (1901–1980)
Una visión de lo cultural a deconstruir

Yves F. Livian

IAE— Université de Lyon, France
yves.livian@laposte.net

RÉSUMÉ

Bien qu’ayant fait l’objet de nombreuses critiques, le management interculturel continue à être diffusé dans sa version canonique. Cette résistance au changement trouve son origine dans la construction même du domaine. Une analyse historique est donc utile. L’article met en évidence les racines de ce domaine : la psychologie ethnique (en prenant comme point de départ l’ouvrage de Ch. Letourneau 1901) la « psychologie des peuples » et l’anthropologie culturelle nord-américaine, pour en arriver à ce qui a été considéré comme une science interculturelle « normale » (en prenant pour base l’ouvrage de G. Hofstede 1980). L’article soulève les questions que pose cet héritage en relation avec un renouvellement espéré : de nombreuses différences oubliées (pouvoir, genre, race) et un centrage occidental.

Mots-Clés : management interculturel, culture, psychologie, critique

Abstract

Although it has been the subject of numerous criticisms, intercultural management continues to be disseminated mainly in its canonical version. This resistance to change has its origins in the very construction of the field. A historical analysis is therefore useful. The article highlights the roots: “ethnic psychology” (taking as a starting point the work of Ch. Letourneau 1901), “psychology of peoples” and North American cultural anthropology, to arrive at what has been considered as “normal” intercultural science (taking as a basis the work of G. Hofstede 1980). The article raises the questions posed by this heritage in relation to an expected renewal: numerous forgotten differences (power, gender, race) and western centering.

Keywords: intercultural management, culture, psychology, critical

Resumen

Si bien ha sido objeto de numerosas críticas, la gestión intercultural sigue difundándose principalmente en su versión canónica. Esta resistencia al cambio tiene su origen en la propia construcción del campo. Por lo tanto, es útil un análisis histórico. El artículo destaca las raíces del campo: la “psicología étnica” (tomando como punto de partida la obra de Ch. Letourneau 1901) la “psicología de los pueblos” y la antropología cultural norteamericana, para llegar a lo que se ha considerado como ciencia intercultural “normal” (tomando como base la obra de G. Hofstede 1980). El artículo presenta las cuestiones que plantea este patrimonio en relación con una esperada renovación: numerosas diferencias olvidadas (poder, género, raza) y occidentalización.

Palabras Clave: gestión intercultural, cultura, psicología, crítica



Le domaine du management interculturel (MIC dans la suite de notre texte¹) est dans une situation paradoxale : enseigné dans la plupart des écoles de commerce et des programmes de formation permanente, au titre de la mondialisation des échanges, faisant l'objet de nombreuses publications et de manuels récents (au moins trois en français dans les quatre dernières années), il est la cible, dans sa forme actuelle, de critiques récurrentes.

Dès les années 1980, des questions sont posées sur la définition même de la « culture nationale », sur l'interprétation à donner aux enquêtes quantitatives, sur le quasi-monopole de la recherche nord-américaine dans ce domaine (Negandhi 1983, Redding 1994).

Ces questions s'inscrivent dans une critique plus globale dans les années 1990 de la recherche internationale en management qu'Adler et Boyacigler ont appelé « le dinosaure paroissial » (1991) pour signifier sa déconnexion par rapport à l'environnement et son étroitesse de vues. L'appel à des méthodes qualitatives se développe dans les années 2000 (Tayeb 2001) et les questionnements fleurissent ces mêmes années (Lowe 2002, Kwek 2003). Plus récemment, les constats déabusés et les incitations à un renouvellement du domaine se sont multipliés².

Toutefois, les publications récentes continuent pour la plupart à diffuser un savoir fonctionnel, fondé sur des analyses interculturelles standard³. Les autres domaines des sciences de gestion continuent à s'appuyer sur ces mêmes travaux, dont la connaissance est considérée comme incontournable. Un domaine de savoir en partie contesté dans sa forme actuelle continue donc à être reconnu et enseigné largement.

Des voix se font entendre pour réexaminer ce champ de connaissances, et nous pensons qu'une piste intéressante consiste à en reconstituer la généalogie⁴.

1. « Cross-Cultural Management » dans les ouvrages en anglais.

2. Traiter de l'ensemble de ces critiques excéderait le but du présent article, centré sur une approche historique.

3. C'est le cas notamment des manuels récents en français comme ceux de V. Drummond *Le management interculturel*, Gereso 2021; U. Mayrhofer *Management interculturel : comprendre et O. Meier, Management Interculturel*, Dunod, 7^e édition : comprendre et gérer la diversité culturelle. Vuibert 2017; par ailleurs l'ouvrage de Chanlat J. F. et Pierre Ph. (EMS 2019) qui constitue un bilan des débats auxquels le champ du MIC a donné lieu est un bon ouvrage de recherche qui précisément traite des controverses que nous évoquons.

4. Des appels à un renouvellement du MIC ont déjà évoqué cette piste de travail historique (Peterson 2007).

L'étude du processus historique de constitution d'un savoir est en effet précieuse pour en comprendre les liens avec les contextes idéologiques et les filiations scientifiques explicites ou non. Nous nous situons bien sûr dans la perspective selon laquelle le management, loin d'être un ensemble neutre de techniques ou d'outils, est une production idéologique porteuse de représentations ancrées dans leur contexte d'apparition et en lien avec les acteurs sociaux qui y sont engagés.

Notre postulat est que cette connaissance généalogique peut permettre de comprendre les difficultés actuelles d'un domaine du savoir managérial. Dans le cas du MIC, notre objectif est de montrer que sa résistance actuelle au changement trouve son origine dans la construction même du domaine, dans ses buts initiaux, ses présupposés et ses concepts fondamentaux.

Il est donc souhaitable d'en proposer une « déconstruction », c'est-à-dire de le « décomposer et dé-sédimer d'une manière historique et généalogique » (Golsorkhi, Huault, Leca 2009, p. 16).

Pour ce faire, nous prendrons comme points de repère historiques deux ouvrages importants, et significatifs d'une époque : celui de Charles Letourneau : *Psychologie ethnique* paru en 1901 et celui de Gert Hofstede *Culture's consequences* paru en 1980.

Nous avons choisi l'ouvrage de G. Hofstede (1980) pour pôle principal du MIC tel que conçu dans les années 80 et largement enseigné à travers le monde. La diffusion de cet ouvrage, puis de ses suites et des répliques auxquelles il a donné lieu, ainsi que les enseignements innombrables dont ils ont fait l'objet et continuent de faire l'objet constitue ce que nous appelons le « MIC institutionnalisé », c'est-à-dire le paradigme reconnu et diffusé comme légitime à un certain moment.

L'ouvrage de Charles Letourneau a été choisi car il est écrit par un anthropologue reconnu à son époque. Cet ouvrage termine une série de dix ouvrages (Vigot éditeur) du même auteur illustrant les thèses évolutionnistes de l'époque.

Notre champ d'examen est international mais vu du point de vue français : nous traiterons d'ouvrages parus en français ou ayant eu des traductions en français⁵.

5. Nous nous référerons cependant parfois à la version originale en anglais, compte tenu du décalage dans le temps parfois important de sa traduction en français et des questions de qualité de celle-ci. Nous avons décidé de ne pas évoquer les auteurs allemands, bien qu'une problématique voisine puisse y être développée pour la première partie concernant la *Psychologie des Peuples*, dans le contexte de la biologie des races ayant conduit au nazisme.

Nous traiterons tout d'abord des deux principaux courants constituant à notre avis les fondements historiques du MIC institutionnalisé d'aujourd'hui : la psychologie ethnique (en prenant comme point de départ l'ouvrage de Letourneau) et celle des peuples d'une part, l'anthropologie culturelle américaine d'autre part.

Nous analyserons ensuite l'ouvrage de G. Hofstede comme point d'arrivée de l'héritage de ces deux courants.

Nous traiterons enfin des questions que ce double héritage soulève quant à la conception du MIC comme domaine de savoir.

De la psychologie ethnique à la psychologie des peuples

La psychologie ethnique, une science coloniale

Charles Letourneau publie en 1901 une *Psychologie ethnique* (Schleicher éditeur). Ce livre fait partie d'une littérature abondante à cette époque, cherchant à sonder les mentalités des « peuples primitifs ».

L'ouvrage a été oublié et « redécouvert » notamment par une chercheuse belge en 2017⁶. Il est bien représentatif d'un courant de publications « soucieuses d'étudier l'évolution de l'humanité et les différents stades d'avancement des peuples du monde ». Cet ouvrage de Letourneau publié dans la collection « Bibliothèque des Sciences contemporaines » comprend 550 pages et 20 chapitres. Après un premier chapitre sur « l'évolution mentale chez les animaux », il en compte un sur l'enfant, sur la « vie de conscience chez l'homme » puis un chapitre 4 sur la « mentalité de l'homme primitif ». Suivent 11 chapitres sur les mentalités par grande région (Afrique Noire, Papous et Polynésiens, etc.) et 4 sur des époques (Rome, le Moyen-Age) ou des domaines (le langage, l'industrie). Un chapitre 20 effectue une synthèse, précédée d'un important index alphabétique. La lecture qui en a été faite a consisté, après avoir repéré la méthodologie utilisée par l'auteur à pointer les caractéristiques principales de chaque « mentalité » étudiée concernant les peuples (nous n'avons pris en considération que les chapitres hors « civilisations ») et à comprendre l'approche générale utilisée.

6. Voir le blog d'Amandine Lauro *Sur les traces de la psychologie ethnique* 26 mai 2017, <https://amandine-lauro.wordpress.com>

L'auteur (1831-1902), bien que peu cité dans les ouvrages d'histoire de l'anthropologie est professeur à l'École d'Anthropologie de Paris, et est secrétaire général de la Société d'Anthropologie de Paris⁷ société renommée « devenue modèle de toute une pléiade de sociétés européennes et américaines d'anthropologie » (Wartelle, 2004, p. 127). Letourneau est considéré comme celui qui « ancre les prémisses de l'anthropologie culturelle en France » (Wartelle, *ibid.*) et est le premier titulaire d'une chaire de sociologie créée pour lui à l'École d'Anthropologie.

Le débat scientifique qui fait rage depuis la fin du 19^e siècle, porte sur le caractère, héréditaire ou non, des caractéristiques physiques et morales des peuples. La notion de « race » est au centre de la discussion, selon qu'on insiste sur les différences (et les inégalités) des critères physiques ou bien sur celles portant sur les mœurs et les coutumes.

Letourneau propose une psychologie « objective », puisant ses données dans la « sociologie ethnographique » des peuples. Par contraste avec ses prédécesseurs, dit l'auteur, il récuse l'abstraction et veut proposer une analyse « sondée à la réalité objective », dans le but de dégager « les traits propres à caractériser psychologiquement les races et les peuples » (p. VII). Le cadre intellectuel dominant est celui de l'évolution : il faut repérer des stades, classer en fonction d'une hiérarchie. Letourneau est l'auteur de dix ouvrages intitulés « L'évolution de... » la famille, l'esclavage, l'éducation notamment⁸. La comparaison avec les âges de la vie humaine est constante. Les trois premiers chapitres sont consacrés à l'évolution mentale des animaux, des enfants et des hommes en général. Il faut systématiser les renseignements dont on dispose « afin de classer suivant une hiérarchie psychique, qui puisse donner en même temps une idée approximative de l'évolution mentale dans le genre humain tout entier » (p. VII). Suivent des chapitres sur « la mentalité de l'homme primitif » c'est-à-dire l'examen de

7. Il est intéressant de noter qu'il est médecin de formation et a servi la cause de la Commune de Paris. Républicain, socialiste, franc-maçon, il doit s'exiler de 1871 à 1878 et devient ensuite spécialiste de la « mentalité des races et des peuples ». Ses thèses sur l'homme primitif, ce « pauvre être », qui paraissent méprisantes et racistes aujourd'hui, ne peuvent étonner pour un intellectuel socialiste tant une pensée « raciale et républicaine » est courante à l'époque (Singaravélou 2008).

8. Le paradigme dominant de l'époque est l'histoire naturelle de l'évolution humaine : il faut nommer, classer, hiérarchiser (voir notamment Chapoutot 2017). L'évolutionnisme en anthropologie est incarné par E. Tylor (1832-1917).

la « mentalité humaine, rapprochée de la race et de l'état social » (p. 75), l'exemple en étant l'Australien à la morale « rudimentaire » et à la « bien pauvre intelligence » (p. 88). Puis se déclinent des chapitres sur la « mentalité » de l'Afrique Noire, des Papous et Polynésiens, des Égyptiens, des Indiens... Pour l'Afrique, par exemple, l'auteur constate les différences au sein du continent mais décrit de manière attristée des mœurs « primitives », faites de brutalité et d'imprévoyance. Mais il s'agit d'un retard tant n'est pas « incurable la débilité mentale des races actuellement inférieures » (p. 115). Toutes les races ont commencé comme cela, et « le progrès mental résulte d'une très longue éducation, dont vraisemblablement tous les types de l'humanité sont plus ou moins susceptibles » (p. 116). L'ouvrage se termine d'ailleurs par des considérations générales sur ce qui peut permettre une évolution des peuples « attardés »⁹.

L'ouvrage de Letourneau fait partie d'un ensemble. Psychologie et sociologie sont enrôlées dans des « sciences coloniales » institutionnalisées (des publications, des congrès scientifiques) et faisant l'objet d'enseignements nombreux (Petitjean 1996, Poncelet 2008, Singaravélou 2011). Le but est « d'approfondir les mentalités des indigènes des pays que nous avons à gouverner » (un étudiant de 1931 cité par Singaravélou 2008).

Chaque peuple a en effet une « âme propre » : les ouvrages publiés insistent sur les facteurs pouvant la façonner, soit les conditions physiques de l'environnement, soit les institutions sociales et les coutumes. Mais il y a bien une transmission : « un substratum inconscient formé d'influences héréditaires qui renferme d'innombrables résidus ancestraux qui constituent l'âme d'un peuple » (G. Le Bon, cité par Vermès 2008, p. 11). La connaissance de cette « âme » servira l'ambition coloniale : d'où les enseignements organisés en France jusque dans les années 50 pour les fonctionnaires d'outre-mer, les militaires, les colons... C'est un savoir au service de ceux qui vont exercer un pouvoir, d'autant que les « indigènes » sont par eux-mêmes incapables de se gouverner.

« L'annamite a une âme d'enfant, s'adresser à sa raison pour lui demander de se corriger est parfaitement inutile » (Giran 1904, p. 83, cité par Singaravélou 2008).

9. Il faut donc remarquer que si Letourneau partage pleinement le paradigme évolutionniste de son époque, il ne croit guère aux bienfaits de la colonisation. Les nations avancées devraient être les « tuteurs bienveillants et patients » de ces peuples mais on peut douter qu'ils le soient à cause de leur « mercantilisme brutal » (p. 128).

Cette « science coloniale » a pour but de décrire, classer, généraliser et hiérarchiser les mœurs des populations de « l'Empire » et s'inscrit dans l'appareil de l'enseignement supérieur dans plusieurs disciplines : sociologie, anthropologie¹⁰, droit¹¹. Elles ont toutes pour but d'étudier les différents peuples, afin de mieux les diriger.

Le renouveau de la « psychologie des peuples » dans les années 1950

L'après-guerre et le déclin du colonialisme changent le contexte mais renaît sous une autre forme la curiosité pour la « psychologie des peuples » (par différence avec la psychologie ethnique, concernant seulement les « indigènes »).

G. Heuse s'intéresse à « ce que l'on vit, fait, pense en commun », une définition proche de la culture (Heuse 1953)¹². Le grand géographe et politiste A. Siegfried (1859-1959) étudie les « tempéraments nationaux », dont l'origine est pour lui multifactorielle (spatiale, sociale, religieuse). Il publie en 1950 « L'âme des peuples » dans lequel il s'intéresse à l'Europe et à l'Orient, ce dernier étant « inférieur » à la civilisation européenne. Fils d'un patron havrais ayant réussi dans le négoce du coton, proche de G. Le Bon, il deviendra l'un des fondateurs de la science politique française. Il s'associe à Abel Miroglio, philosophe (1895-1978) autre protestant havrais, pour créer en 1937 « l'Institut Havrais de Sociologie économique et de psychologie des peuples » qui connaîtra un grand essor dans les années 1950 et fonctionnera jusque dans les années 1970. Il publie une revue *Psychologie des Peuples*¹³ et contribue ainsi à ce que certains appelleront « l'École Française de Psychologie des Peuples » (Carbonel 2008). Selon cette « école », les peuples disposent de structures communes spécifiques, relativement stables et cohérentes, « un fond de permanence qui remonte toujours » (Siegfried 1950). Fondé grâce à des dotations privées, l'Institut reçoit des subventions du CNRS

10. L'étude des relations entre le développement de l'anthropologie et la politique coloniale a fait l'objet de nombreux travaux, qu'il n'est pas possible d'évoquer ici. On pourra consulter notamment l'ouvrage de G. Leclerc, *Anthropologie et colonialisme*, Paris, Fayard (1972) et celui de Lichuan Tai (2010) et le numéro spécial sur *Les sciences sociales à l'épreuve de la situation coloniale*, *Revue d'Histoire des Sciences Humaines*, 2004, 1.

11. Par exemple, la création de chaires de droit colonial, droit coutumier... A noter que le grand juriste créateur de la chaire de droit coutumier à la Faculté de Droit de Paris n'est autre qu'Henri Lévy-Bruhl, le fils de l'anthropologue Lucien Lévy-Bruhl auteur de *La mentalité primitive* (1928)...

12. On remarquera que cet ouvrage est préfacé par Otto Klineberg, anthropologue nord-américain bien connu, professeur à Columbia (cf. infra p. 16).

13. En 1984, cette revue se fond avec « Ethnopsychologie » pour devenir les « Cahiers de Sociologie économique et culturelle », rattachée à l'Université du Havre, et qui abandonne son centrage ethnico-national.

dans les années 60. L'anthropologue culturaliste américaine R. Benedict (voir plus bas) est correspondante de l'Institut de 1946 à 1958. S'intéresser aux mentalités des peuples convient bien à l'atmosphère d'après-guerre, soucieuse de paix et de croissance économique : « la psychologie des peuples peut être au service des actions diplomatiques bienfaisantes, de l'économie, de la prospérité » (Miroglio 1958, p. 121).

Les travaux de cette « école » n'évitent pas les caractérisations sommaires et l'on y voit apparaître, une fois de plus, la « supériorité » implicite des anglo-saxons sur d'autres cultures (selon Siegfried, ils sont optimistes, actifs, de bonne volonté sociale, alors que par exemple les Sud-Américains sont indolents, altruistes mais manquent de civisme...).

Les historiens soulignent que Le Havre est un grand port colonial et que des entreprises mécènes de l'Institut sont engagées dans le commerce colonial, notamment avec l'Afrique. Les positions de l'Institut à cet égard sont ambiguës. Si l'on n'évoque plus toujours une hiérarchie nette des « races », on reste persuadé qu'il importe d'exercer un pouvoir sur les peuples colonisés peu aptes à s'auto administrer. « Le sens de l'organisation est le fait du Blanc. Souplesse, agilité, précision dans les mouvements le Noir ne sera pas inférieur (mais) il a besoin de direction » (Siegfried 1954, cité par Carbonel 2008 p. 44). Pour l'historienne Rey-Paligot (2006), les axiomes de la pensée raciale de la fin du 19^e siècle sont encore présents en ce milieu de 20^e siècle.

Singularité de chaque peuple sur quelques traits communs stables, inégalité des potentiels, utilité possible de ce savoir pour une gouvernance exercée sur des peuples extra-européens : certaines bases du futur « management interculturel » sont ainsi établies. Mais encore faut-il se focaliser sur la notion de culture : ce sera l'apport des anthropologues américains du milieu du 20^e siècle.

L'héritage de l'anthropologie culturelle nord-américaine

L'héritage de l'anthropologie sociale américaine est double : la méthode de l'observation sur le terrain et la priorité donnée à la « culture » comme outil conceptuel de base¹⁴. On voit que le MIC représenté sous sa forme canonique par G. Hofstede a fortement investi sur le second (et pas sur le premier).

14. Pour une histoire de l'anthropologie, on se référera à V. Debaene. 2010, R. Deliège 2013, F. Weber, 2015.

Les anthropologues américains de la fin du 19^e siècle au début du 20^e s'intéressent aux Amérindiens, notamment sous l'influence de F. Boas. Celui-ci pratique une méthode descriptive, en séparant les trois domaines essentiels : la race, la langue et la culture, celle-ci étant le propre du domaine de l'anthropologie. La génération suivante alla en Amérique Latine et dans le Pacifique, aboutissant à la production de monographies approfondies liées à des séjours sur place.

L'étude des cultures

A partir des années 1930, les anthropologues américains s'orientent vers l'étude des cultures et de leur mode d'inculcation, se rapprochant ainsi d'une « psychologie culturelle ». Une « école » intitulée « Culture et Personnalité », avance que chaque culture produit une « personnalité de base » caractéristique et relativement stable.

Les grands noms de cette école sont connus. Ruth Benedict (1887-1948) assistante de F. Boas, publie en 1934 *Patterns of Culture* où, sur la base de trois études terrain elle met en évidence que les comportements individuels sont influencés par une culture collective. L'enfant apprend dès son jeune âge à se comporter d'une manière qui lui est enseignée par le groupe.

Les différentes cultures ont un style particulier repérable sur un nombre limité de caractéristiques : on voit là l'origine de la recherche comparative qui occupera cinquante ans plus tard le management interculturel. Chaque culture a un « patron » (pattern) relativement cohérent et stable. Margaret Mead (1901-1978), amie de R. Benedict, confirme cette approche à travers ses études relatives notamment à l'éducation des filles. Elle étudie différents systèmes éducatifs pour comprendre comment des traits culturels sont transmis de génération en génération.

Ainsi est fondée une solide base « culturaliste » à l'anthropologie sociale nord-américaine qui se prolongera par les travaux d'A. Kardiner (1891-1981). Ces travaux sont quelquefois cités dans les définitions conceptuelles du champ « Management Interculturel ».

On note cependant une différence importante avec la *Psychologie des Peuples* abordée plus haut. Linton et Kardiner ne conçoivent pas l'individu comme un dépositaire passif de sa culture : celui-ci peut broder des variantes particulières,

qui, s'ajoutant les unes aux autres, peuvent aboutir à une évolution (lente) de la culture (Cuhe 1996). Cette interaction individu-culture et cette construction originale de chacun sera cependant largement oubliée par la suite.

Une faible influence de l'anthropologie francophone

Face à ce courant, il faut noter que l'anthropologie française est peu présente malgré des noms comme ceux de M. Mauss, M. Griaule ou M. Lévi-Strauss, plus tard de G. Balandier.

Ces auteurs sont peu orientés vers une telle conception de la culture et de la comparaison interculturelle.

Peu enclins à des terrains approfondis, longtemps liés à l'anthropologie physique, encombrés par les liens de certains avec les autorités coloniales, les anthropologues francophones n'influenceront pas le courant culturaliste au fondement du MIC. Même la figure internationalement reconnue de Cl. Lévi-Strauss (1908-2009) sera de peu de poids dans cette construction (il ne figure pas parmi les 600 noms environ de l'index du livre de Hofstede 1980). Sa recherche d'invariants universels, sa méthode d'analyse structurale de certains domaines particuliers (la parenté, la cuisine...), son ambition philosophique lui ont apporté une influence intellectuelle indéniable mais l'ont mis à l'écart de la recherche comparative fondée exclusivement sur la culture et d'utilité pratique portée par le MIC¹⁵.

La moindre importance de la pensée francophone s'explique sans doute aussi par la réticence des sciences humaines en France à l'égard des approches fondées sur la notion de culture. La persistance d'un ancien fonds marxiste, l'émergence de cadres d'analyse se présentant comme alternatifs (fondés par exemple sur les institutions) ont suscité à l'égard de ce concept, une forte résistance qui a fait l'objet de débats dans les années 1990¹⁶. Les travaux, dans le champ de l'anthropologie ou de la science politique, « où l'anti-culturalisme » est fort, notamment en ce qui concerne les recherches africanistes (Bayart 1996,

15. L'obstacle de la langue est aussi à rappeler. La production en MIC restera anglophone pour l'essentiel. Un comptage fait en 2007 donnait 49% des articles écrits par des chercheurs nord-américains (Tsui *et al.* 2007). Dans le *Cross Cultural Management Handbook* paru en 2003, un seul chapitre sur les 44 porte sur une recherche francophone. 84% des auteurs sont des nord-américains. L'un des principaux manuels de MIC en français, celui de O. Meier s'appuie sur le centre européen de la Harvard Business School.

16. Voir la controverse entre Maurice, Sellier, Sylvestre, avocats de « l'effet sociétal », face à d'Iribarne dans la *Revue Française de Sociologie*, en 1992.

Olivier de Sardan 2008), se sont trouvés stigmatisés comme « culturalistes », « catégorie qu'il ne fait pas bon occuper, par les temps qui courent, dans la communauté scientifique française » (Segal, 2011, p. 75)¹⁷.

Une anthropologie « utile »

Car c'est dans l'application de ces différences culturelles en divers domaines que se développe le champ.

Comme on l'a vu plus haut, la comparaison de « l'âme des peuples » suscitait la curiosité de ceux qui voulaient s'en servir. Les anthropologues américains, quant à eux, n'ont pas eu à jouer un rôle direct dans la colonisation mais une fonction « gestionnaire » est présente¹⁸. Ils sont aussi mobilisés pendant la deuxième guerre mondiale pour former aux différences culturelles une armée ayant à se déployer à travers le monde. E. T. Hall, référence de la communication interculturelle (Hall 1959) travaille (aux Philippines) pour l'armée américaine et sera engagé par le département d'Etat dans les années 1950 pour la formation de ses agents à l'étranger. R. Benedict est commissionnée par le gouvernement américain pour étudier la mentalité de la Russie et du Japon, « ennemis » des États-Unis.

Ainsi s'établissent d'autres éléments de base du domaine : une comparaison internationale des cultures, utile aux Occidentaux ayant à interagir en dehors des frontières.

Les travaux de Gert Hofstede, comme « science normale »

Un ouvrage à succès

Le point culminant du MIC « standard » a été atteint par l'ouvrage de G. Hofstede *Culture's Consequences* paru en 1980.

Il n'est pas inintéressant de se pencher sur l'auteur (1928-2020). Diplômé de mécanique, il découvre l'Indonésie et ses coutumes différentes... il entreprend un PhD en psychologie et rentre chez IBM en 1965 où il s'occupe de recherche

17. Le contexte québécois est différent, comme en témoigne l'important ouvrage collectif dirigé par E. Davel, J. P. Dupuis et J. F. Chanlat *Gestion en contexte interculturel*, 2008.

18. Par exemple, chez Kluckhohn, pour qui « les anthropologues, grâce à leurs connaissances particulières sont en mesure d'assister les gouvernements dans l'administration des tribus primitives et des populations sous contrôle colonial » (*Introduction à l'anthropologie*, 3^e éd. Cité par Margarido, 1973).

en GRH. Il réalise pour cette entreprise des enquêtes par questionnaires auprès du personnel dans plusieurs filiales et accumule au fil des années une centaine de milliers de réponses. Lors d'un congé sabbatique en 1971-1973 dans un institut de formation pour cadres à Lausanne (IMEDE), il en profite pour se pencher sur l'exploitation de ces données. Il constate notamment que la variance des réponses n'est pas due à la fonction ni au genre, mais à la nationalité des répondants.

IBM n'étant guère intéressé par une exploitation plus poussée de ces résultats, il quitte l'entreprise et commence une carrière d'enseignant et de conférencier¹⁹. Il procède à l'analyse et au complément des données entre 1971 et 1978 et se centre sur les différences entre les cultures nationales (117 000 questionnaires revendiqués, 72 pays, 20 langues : ces chiffres varient selon les sources). Il crée un institut de recherches sur les différences culturelles auprès de l'Université de Tilburg (Pays-Bas). L'ouvrage *Culture's Consequences* aura beaucoup de succès et sera traduit en 23 langues. La traduction en français cosignée avec D. Bollinger paraît en 1987 (sa mauvaise qualité est remarquée). Une deuxième édition, «entièrement réécrite» sera publiée en 2001. D'autres chercheurs poursuivent dans la même veine et rencontrent également du succès dans les milieux managériaux (F. Trompenaars, également néerlandais, et Ch. Hamden-Turner, britannique). Une troisième paraîtra en 2010, avec deux coauteurs, dont son fils (Jan biologiste s'affirmant spécialiste des différences culturelles). Cette édition propose non plus six dimensions d'analyse des cultures, mais huit (l'étude dit avoir porté sur 93 pays)²⁰.

Une sérieuse controverse oppose l'auteur à B. Mc Sweeney, leader des critiques tant conceptuelles que méthodologiques²¹. Mais Hofstede, tout en répondant à certaines critiques (1990, 2002, 2004, 2006, 2009), notamment sur le caractère figé des «cultures» diagnostiquées, confirme son apport essentiel. «Mon

paradigme est maintenant devenu plus ou moins une science normale, et donc chacun l'utilise. Les discussions sont à l'intérieur du paradigme» ne craint-il pas d'affirmer lors d'un entretien en 2007 (dans *l'European Journal of International Management*, 1, p. 14-22)²².

La consécration académique se confirme dès 2006 par la création d'une Chaire à l'Université de Maastricht. Un fonds «G. Hofstede» est créé, pour financer des recherches sur les cultures nationales en 2010. L'auteur cumule au cours de sa carrière neuf titres de «Docteur Honoris Causa». A l'occasion d'un document d'hommage publié par l'Université de Cambridge après sa disparition en 2020, il est dit que Hofstede a «été le premier à développer un modèle empirique sérieux avec des valeurs mesurables».

Nous n'avons pas pour but d'analyser ici les raisons profondes du succès de cet ouvrage ni de retracer l'ensemble des critiques dont les travaux de Hofstede ont fait l'objet²³. Mais il faut signaler que d'autres recherches avaient lieu en même temps et n'ont pas eu le même retentissement (notamment le *Handbook of Cross-Cultural Psychology* de Triandis en 1980). L'enthousiasme de son «evangelized entourage» (pour reprendre les termes de Mc Sweeney 2002, p. 27) a joué un rôle, comme sans doute le contexte de la publication en 1980, époque de forte globalisation et donc d'intérêt pour les échanges internationaux. 1980 est l'année de référence de toutes les courbes produites par les économistes traitant de la mondialisation, qui démarre dans les années 1970. Les entreprises multinationales se développent (7 000 entreprises au début des années 1980, mais 83 000 en 2002). 1980 est aussi l'année où IBM, l'ex-employeur de Hofstede lance son fameux «IBM PC».

22. Le concept de «science normale» utilisé par Hofstede a été avancé par Kuhn. Il est effectivement pertinent y compris au-delà de ce que l'auteur en pensait. Une «science normale» est en effet sous-tendue par un paradigme unique — ici le paradigme culturaliste national — qui détermine ce qu'est le problème, fixe les hypothèses fondamentales (les cultures nationales reposent sur des valeurs communes) et fournit les instruments à utiliser (le questionnaire). Comme dans toute science normale, le paradigme central peut faire l'objet de quelques ajustements (c'est le cas avec l'ajout ultérieur de deux dimensions) et cherche à résoudre de nouveaux problèmes (les réponses de G. Hofstede aux critiques auxquelles il a été soumis). Mais la science normale se préoccupe peu d'innovations (Kuhn 2008) et les échecs obtenus n'altèrent pas la confiance accordée au paradigme en général... C'est bien la situation vécue par le MIC à la suite de ces travaux.

23. Pour le lecteur intéressé, voir : Livian Y., Pour en finir avec Hofstede. Pour un renouvellement des recherches en management interculturel, chap. 4 in Carbone V. et al. (dir.), *Nouveaux défis du management international*, Paris, Gualino, 2013 ou Chanlat J.F. et Pierre Ph. (2018), chap. 3 qui résume l'apport de l'auteur et les critiques qui lui ont été portées.

19. Sources biographiques principales sur G. Hofstede : le site geerthofstede.com et le documentaire *An Engineer's Odyssey* de M. Siegmunt et I. Smit (2014).

20. Nous ne procédons pas dans le présent article à l'analyse détaillée des modifications et enrichissements auxquels ont procédé G. Hofstede et ses coauteurs, nous limitant du point de vue historique à l'ouvrage fondateur de 1980 (mais en donnant quelques indications relatives à l'écho qu'a eu cet ouvrage par la suite).

21. Il lui reproche notamment de généraliser sur une culture nationale à partir d'échantillons divers de salariés d'une entreprise multinationale, de négliger l'influence des cultures professionnelles et organisationnelles et se contenter de questionner pour étudier des valeurs.

Mais des travaux antérieurs avaient déjà montré l'influence des représentations et des valeurs nationales sur la manière de négocier ou plus largement de « faire des affaires » (notamment Hall 66, 77)²⁴.

Un savoir quantifié

Il est plausible d'avancer que l'outillage statistique a donné à ces résultats dans les milieux d'entreprises et auprès d'enseignants de gestion sans formation anthropologique une légitimité renforcée que des monographies ethnologiques n'auraient pas obtenue²⁵.

Dans une approche généalogique comme la nôtre, les préférences sociales, les normes et les institutions contribuent aux conditions d'émergence d'un savoir. A ce titre, le succès du modèle de Hofstede s'inscrit dans un courant de quantification des savoirs caractéristique des années 80. En s'inspirant des travaux fondamentaux de Desrosières (1993, 2014), on rappellera que l'avantage de la quantification est qu'elle donne une existence apparemment objective à ce qui est mesuré. Elle permet de « naturaliser » ce dont on parle : dans le cas qui nous occupe, la « culture nationale » existe puisqu'on peut la mesurer. Desrosières nous dit qu'on oublie trop souvent les conventions et les procédures, parfois arbitraires, qui aboutissent au calcul pour ne retenir que le résultat de la mesure. On sait que cette puissance de la mesure permet de doter les outils de gestion d'une apparence de vérité scientifique universelle permettant d'en éviter la discussion (Chiapello, Gilbert 2014). Hofstede est bien le premier à mesurer les différences des cultures et donc à fournir un outil de comparaison aisée, correspondant bien au goût de la mesure en vigueur dans les sciences de gestion (Amine 2002, Maurand-Valet 2011)^{26 27}. On comprend qu'il ait été amplement utilisé.

24. Il faut noter que Hofstede est soucieux de citer les travaux antérieurs pouvant appuyer sa démarche : l'index des noms cités dans l'édition de 1980 contient plus de 600 références.

25. Une analyse « concurrente », sur cette base ethnographique, proposée par Ph. d'Iribarne et son équipe n'a pas eu, malgré son intérêt, le même succès international. Il faut dire aussi que, dans le domaine du management les ouvrages francophones (même traduits en anglais) ne peuvent prétendre à un tel résultat (Chanlat 2014). Pour reprendre les termes de l'hommage cité plus haut, il s'agit bien d'un « modèle » (c'est-à-dire d'une construction logique) « sérieux » (c'est-à-dire chiffré).

26. Nous avancerions volontiers l'hypothèse que d'autres approches des cultures nationales, de nature ethnographique et utilisant des méthodes qualitatives, comme l'importante œuvre de Ph. d'Iribarne et son équipe, à laquelle nous avons déjà fait allusion, ont eu une diffusion plus réduite en sciences de gestion à cause de ce goût pour la quantification.

27. Plus globalement, les sciences de gestion classiques s'inscrivent bien dans la « quantophrénie » dénoncée par Supiot comme le nouveau mode de gouvernement de notre époque (Supiot 2015).

Hofstede n'est pas insensible aux réserves qui peuvent être faites à l'encontre de la quantification : « je ne veux pas dire que les cultures peuvent réellement être quantifiées en chiffres », mais il dit lui-même qu'en tant qu'ingénieur, il ne peut pas s'en passer. « Si je dis qu'une culture A a plus de quelque chose que la culture B, je dois aussi oser donner des chiffres » (Hofstede 2015).

La possibilité de répliquer l'étude auprès de divers publics a été largement utilisée. Les six (et ensuite huit) dimensions sont considérées dans les années 1980 (date à laquelle nous arrêtons notre propos) comme une base pour poser une hypothèse de différences nationales et les recherches en gestion partant de cette analyse sont innombrables.

Les recherches en gestion dans les différents domaines (marketing, systèmes d'information...) quand elles ont à s'interroger sur des comparaisons internationales partent des dimensions de Hofstede. La disponibilité du questionnaire, le fait de calculer des indices et de comparer des chiffres d'un pays à l'autre, l'usage de l'anglais fournissent une base commode pour les chercheurs n'ayant ni le temps ni les compétences pour effectuer de longues recherches historiques, géographiques ou ethnologiques. L'apport de Hofstede revêt donc les caractéristiques d'une connaissance « normale » : il recueille une légitimité reconnue dans les années 80 par son mode de production, l'extension de son usage, la crédibilité de son auteur, l'acceptabilité par le milieu auquel il s'adresse (les entreprises).

Trente ans plus tard, on comptait 54 000 citations de l'ouvrage de 1980 (selon le Harzing Index). Ces analyses sont encore couramment enseignées et utilisées aujourd'hui. De nombreux consultants s'en emparent tous les jours sur Internet.

Il n'est bien sûr pas question ici de résumer l'ensemble des résultats de la démarche de Hofstede. Nous ne relèverons que les éléments qui, dans le cadre de notre tentative de généalogie, ont un lien avec des initiatives ou des courants de recherche antérieurs. Nous en relèverons trois :

- une définition de la culture proche du courant culturaliste nord-américain,
- une curiosité pour des traits communs à un peuple, défini surtout par son appartenance nationale, commun au courant de la « psychologie des peuples »,
- une coloration qui, sans se référer à une hiérarchie ou à une évolution, n'évite pas un classement entre les cultures quant à leur adéquation par rapport au « développement économique » tel qu'entendu en Occident.

Les racines culturalistes

Hofstede utilise la notion de culture proposée par Kluckhohn (1905-1960) comme « manières de penser, sentir et réagir »²⁸ communes à un groupe. Il se rattache surtout à une approche par les valeurs : « les cultures sont le plus clairement exprimées dans les différentes valeurs qui prédominent chez les personnes de différents pays » (1980, p. 25).

La filiation est claire, car Kluckhohn est un des auteurs principaux du Harvard Values Project (1949-1955), ce vaste programme multidisciplinaire ayant pour but d'étudier les cultures nord-américaines et ayant abouti à la formulation de la « value orientation theory ». Cette théorie propose cinq éléments distinguant les cultures les unes par rapports aux autres²⁹ et montre les différences entre « western cultures » et « natives cultures ». Il y a donc là une réduction dans l'approche des cultures réalisées par les autres anthropologues : il s'agit d'une appréhension limitée aux valeurs exprimées par les membres.

Un autre lien qui rattache Hofstede à l'anthropologie culturelle américaine est sa vision des liens entre personnalités et cultures. Il cite d'ailleurs explicitement l'école « culture et personnalité » (p. 21) et il insiste, comme leurs auteurs, sur la transmission de cette culture par l'éducation, dès le plus jeune âge. Sa définition de la culture renvoie à une « programmation mentale » « développée dans la famille (...) et renforcée à l'école et dans les organisations ». Cette programmation « contient un élément de la culture nationale ».

Mais au sein même de l'anthropologie nord-américaine, Hofstede choisit ses sources. Une anthropologie prenant en compte la classe sociale, comme celle de R. Linton (1893-1953) ou bien puisant dans les ressources de la psychanalyse, comme celle de K. Horney (1885-1952) insistant sur la spécificité féminine ne sont guère mobilisées.

Classe, genre, inconscient (et race) sont des points de repères éliminés, au profit des seules « valeurs » mesurables majoritairement partagées au niveau d'une nation. Cette « épuration » du modèle hofstédien qui le rend relativement simple, contribue sans doute à sa force de conviction, tout en laissant de côté des pans essentiels d'analyse.

28. Pour étudier les nombreuses définitions de la culture, voir le texte de C. Kluckhohn et A. Kroeber (1952).

29. Elles sont : la conception de la Nature, des relations Homme/Nature, l'activité, le temps et les relations sociales.

Une psychologie nationale

Pour Hofstede comme pour les « psychologues des peuples », il y a bien des traits particuliers qui définissent collectivement un peuple. Il le dit d'ailleurs clairement, en comparant la culture (d'un groupe) et la personnalité (d'un individu) : « la culture est à une collectivité humaine ce que la personnalité est à un individu » (1980, p. 21).

Ainsi, l'idée d'une « personnalité » commune à un peuple fait la jonction entre certains aspects de l'école « culture et personnalité » (citée plus haut) et le courant de la « psychologie des peuples ».

Hofstede cite, comme l'un des prédécesseurs de sa recherche, les travaux de Inkeles et Levinson (1969) s'attachant au « caractère national » du point de vue psychologique et utilisant la notion de « personnalité modale » : chaque peuple façonnerait une personnalité modale caractéristique. Les liens avec l'école « Culture et Personnalité » sont donc clairs. Cette thèse est aussi à rapprocher de la « caractérologie ethnique » proposée en France par Griéger (1961). L'auteur lui-même parle certes d'une crise du concept de « caractère national » au milieu des années 1950 à cause de théories sur-simplifiées, fondées sur des méthodes de recherche inadaptées. Mais certains commentateurs insistent bien sur le fait que l'innovation essentielle de Hofstede est la mesure. « Avant ce travail, les chercheurs avaient essayé de comprendre les différences entre nations en regardant leur caractère national (les caractéristiques collectives utilisées pour identifier et typifier une nation particulière) (...) mais avaient utilisé des observations qualitatives » (Erdman 2017, p. 12).

La filiation avec les courants précédents est explicitée : notre approche, dit l'auteur, « est précédée par un intérêt datant d'un siècle porté au « caractère national », la notion d'une population ou une partie... possède des caractéristiques collectives » (Hofstede 2001, p. 13). Bien que parfois insistant sur une spécificité, l'auteur rejoint les courants antérieurs, notamment quand il affirme que la culture détermine le caractère unique d'un groupe humain de la même façon que la personnalité détermine le caractère unique d'un individu.

Hofstede et les chercheurs de son courant ne font bien sûr pas référence à la psychologie ethnique francophone mais certains de leurs résultats sont convergents. Les processus de simplification, le manque de contextualisation

et l'effet d'essentialisation (c'est-à-dire le fait d'imputer à une personne ou un groupe une qualité constitutive fondamentale et nécessaire) sont identiques.

Des cultures plus ou moins favorables au « développement » tel que vu par l'Occident

Dès les années 1950, des enquêtes internationales de grande ampleur cherchent à comparer les caractéristiques nationales et voir en quoi certaines peuvent être des obstacles au « développement » et au commerce international, que l'on cherche à accroître. Un congrès financé par l'UNESCO en 1954 a pour but d'étudier « les barrières psychologiques qui entravent les échanges internationaux ». O. Klineberg, anthropologue canadien de renom (1899-1992), auteur de *Race differences* (1935) et de *Race et Psychologie* (1951), est nommé dans cette institution, qui dit agir en faveur de la « compréhension internationale » par une meilleure connaissance des différences entre les peuples³⁰.

La position des culturalistes américains à l'égard d'une éventuelle supériorité d'un peuple sur un autre est multiple. Certains sont les « défenseurs » des cultures étudiées, pour en montrer la richesse (par exemple, parmi les noms cités, A. Kroeber, spécialiste des Arapahos milite ouvertement contre le racisme et soutient les demandes de terres de ces Indiens « chers à son cœur »³¹).

D'autres sont plus nuancés. Si peu se rattachent à un évolutionnisme outrancier comme celui de leurs collègues français de la génération précédente, certains ne nient pas que les potentiels de chaque peuple ne soient pas de même niveau (c'est le cas par exemple de Kluckhohn qui pense « déraisonnable » de ne pas envisager « les différences de capacités d'une population à l'autre » (Kluckhohn 1959, p. 1098-1099). Un lien est fait dans de nombreux travaux entre des traits considérés comme liés au développement économique (esprit d'initiative, individualisme...) et d'autres qui constituent des freins (respect des traditions...). Le contexte des années 1970 est d'ailleurs favorable à cette vision : on parle de « pays sous-développés » et de « pays développés » et les institutions internationales (ONU, PNUD, UNESCO) cherchent à mobiliser les pays les moins avancés en faveur du « développement ». C'est aussi l'époque des indépendances de

30. Rappelons les deux conférences fameuses de C. Lévi-Strauss également à la demande de l'UNESCO, *Race et Histoire* (1952) et *Race et Culture* (1971).

31. Note nécrologique rédigée par C. Lévi-Strauss, *Journal des Américanistes*, 1960, 49, p. 115-116.

nombreux pays d'Afrique, appuyée par les institutions internationales, qui sont incités à se lancer dans cette politique ambitieuse.

Deux économistes du travail, Harbison (1912-1976) et Myers (1913-2000) cités par Hofstede étudient 75 pays sur certains indicateurs (niveaux éducatifs, PNB...) et distinguent quatre niveaux de développement (sous-développement, partiellement, semi et développés) (1964). Cette incitation au « développement », conçu comme une voie unique, fondée sur la croissance du PNB et l'essor de l'éducation est contemporaine du développement international du « management » comme discipline scientifique. L'idée est que les pays les plus avancés (en l'occurrence les États-Unis) ont à exporter leurs techniques, qui contribueront à assurer croissance et prospérité pour tous. Cette époque voit la consécration du management nord-américain auquel vont se former les élites européennes et les premiers enseignants-chercheurs français en sciences de gestion³².

Quant aux résultats de Hofstede, ils laissent apparaître que les pays se retrouvant comme plus égalitaires, correspondant bien à un « premier monde » occidental (surtout anglo-germanique) à « faible distance sociale » sont plutôt démocratiques, avancés, moins centralisés, La « modernité » est mise en évidence et sa description est positive (p. 211). « L'homme traditionnel est enfermé dans des sous-groupes, regarde le monde avec suspicion, il considère la planification comme une perte de temps »³³. Une forte « distance sociale » est corrélée avec un faible nombre de Prix Nobel, comme en témoigne d'après Hofstede le cas français (Hofstede 1980, p. 99). Et ce n'est pas la faute à la colonisation, car cette inégalité existait avant (Inde). Le score « d'individualisme » permet aussi de distinguer les pays selon leur modernité. La dimension « collective » [essentiellement forte dans les pays du « Sud »] est liée aux traditions et à la religion et elle est présentée comme globalement défavorable au développement économique (Fougère et Moulettes 2007).

La seule dimension où les pays de l'Ouest ne sont pas tous du « bon » côté est la dimension « masculinité/féminité », où l'égalité et l'harmonie sont plutôt

32. Rappelons pour la France que la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion) est créée en 1968 et finance dans les années 70 la formation aux États-Unis de plusieurs centaines d'enseignants en gestion. On pourra se référer sur ce sujet aux travaux de Djelic (2001) et aux numéros de « *Entreprises et Histoire* » sur la formation des gestionnaires, juin 1997 et décembre 2011.

33. Notre traduction de l'édition de 2001.

au Nord (Pays-Bas, Scandinavie). Mais cette dimension est ambiguë et ne permet pas d'analyser réellement les différences de genre. Elle repose sur des stéréotypes (culture nourricière vs culture de conquête) et la répartition des pays en fonction de ce critère aboutit à des assemblages hétéroclites. Elle ne rend pas compte clairement des relations entre les genres et des discriminations auxquelles elle peut donner lieu (Moulettes 2007).

On voit, comme dans la « psychologie des peuples », le risque d'une telle analyse. Le lien entre cette « programmation mentale » et les résultats économiques revient à minorer les conditions historiques dans lesquelles sont placés les pays, et aboutit à considérer des « retards » de développement comme largement inhérents à la « mentalité » de ses habitants (et donc difficilement modifiables)³⁴.

Nous avons donc affaire à une conception privilégiant les différences nationales et sous-tendue par une forme de hiérarchie entre elles, bien dans la lignée des courants antérieurs.

Conclusions

Cette généalogie rapidement esquissée nous permet de mettre en évidence trois caractéristiques du domaine « MIC » dans son expression standard : différencialiste (elle se concentre exclusivement sur les différences culturelles nationales) surplombant et occidental-centré [le regard de l'occidental porté sur les « autres »].

Le savoir « MIC », héritier direct en cela des tentatives du début du 20^e siècle, est fondé sur la recherche de différences intrinsèques entre les peuples (ou nations). La tentation d'essentialisation est constante et peu de place est faite, dans sa version canonique, aux échanges et aux hybridations, ni entre cultures nationales, ni au sein d'un individu ou d'un sous-groupe construisant une idiosyncrasie originale. C'est une essentialisation nationale qui empêche le MIC de prendre en compte réellement, malgré des « coups de chapeau » rapides, les autres affiliations possibles des individus, professionnelles, de classe, de genre ou de religion.

34. Les ajouts au modèle initial de Hofstede ont intégré des aspects culturels asiatiques, à travers les « valeurs confucéennes », présumées liées à la performance économique « nouvelle » de ce continent. L'Afrique, faiblement développée, est « le mal de tête des économistes du développement » (Hofstede p. 369). La tentative d'extension de son enquête à l'Afrique ne donne pas de résultats clairs.

Bien que justifiant son existence par le développement des échanges internationaux, le MIC est étrangement peu disert sur l'influence de ceux-ci sur les croyances et les comportements des individus qui y sont confrontés, et il évite d'évoquer tout métissage à part celui qui serait réalisé de manière volontariste au sein des cultures d'entreprises multinationales³⁵. Il prête ainsi le flanc à une critique générale adressée au domaine des études organisationnelles quant à leur binarité et leur aveuglement concernant les zones d'ombre liées à la domination impériale des pays Occidentaux (Frenkel et Shenhav 2006). On peut évoquer ici également les critiques décoloniales du management (Ibarra Colado 2006, Guedes et Faria 2010, Alcadipani et Rosa 2011, Gantman, Alcadipani et Yousfi 2015).

Etrangement muet sur les rapports de pouvoir (Primecz, Mahadevan, Romani 2016), le domaine MIC émergent des années 80 est là aussi héritier du regard dominant de ceux qui s'intéressent aux différences psychologiques ou culturelles entre les peuples au début et au milieu du 20^e siècle. C'est du point de vue occidental que l'on regarde « l'autre » (africain, asiatique, sud-américain)

Et c'est d'« en-haut » qu'on le regarde, soit que l'on soit simplement persuadé de la supériorité de la civilisation à laquelle appartient le chercheur [et qu'on rêve de mettre en place une éducation bienveillante qui permettra aux « indigènes » de rattraper leur retard], soit que, à partir de cette position, on cherche à en tirer des leçons sur le gouvernement politique et économique « des autres ». Le MIC des années 80 doit servir au manager expatrié [et du « Nord »]³⁶ pour savoir comment interagir avec ses collègues ou clients étrangers et surtout pour savoir comment diriger une filiale dans un pays « exotique ». Cette continuité dans un rapport inégalitaire est visible, à partir d'une matrice d'intégration nationale (dans les études sur les Indiens) puis d'expansion internationale pour les Etats-Unis ou bien d'une matrice coloniale pour la France et certains pays européens. C'est bien au service d'une domination sur les autres, ou au moins d'un contrôle, que se constitue une grande partie du savoir « MIC ». Le MIC traite du contrôle des filiales en abordant rarement les conditions concrètes (parfois

35. Le thème de la « culture organisationnelle », comme antidote aux divergences nationales est amplement développé.

36. Le sujet de la préparation et de la gestion des « expatriés » occupe une place considérable dans l'enseignement et la recherche.

moralement discutables) dans lesquelles cette domination s'exerce (Jackson 2014). On n'y traite guère non plus du contexte de dépendance financière Sud-Nord, des stratégies des multinationales pour échapper aux législations locales, ou des politiques d'uniformisation «à l'occidentale» des élites locales. Une sorte d'épuration frappe le domaine, qui risque de ce fait de véhiculer des «mythes distordus» (Jack, Lorbiecki 2003).

Il n'est donc guère étonnant que les inégalités raciales n'aient pas été intégrées, tant elles sont étrangères au modèle implicite du domaine MIC, comme le reconnaît d'ailleurs l'un des principaux chercheurs dans le domaine, Jackson (2017)³⁷. De ce fait, la contribution de chercheurs «du Sud» au domaine est faible : on ne peut s'en étonner tant les concepts et les approches les plus institutionnalisées sont liées à une histoire occidentale.

Il est certain qu'il faut replacer chaque œuvre dans son contexte : il n'en est que d'autant plus étonnant qu'un corps de connaissances aussi daté puisse continuer à être massivement utilisé et enseigné aujourd'hui dans les entreprises et les établissements de formation. Il ne permet aucunement de comprendre et d'agir dans le cadre d'une mondialisation traversée par des flux et des réseaux multiples et produisant en permanence des «branchements» sans cesse remis en cause, mondialisation maintenant placée au centre de nombreuses disciplines des sciences sociales [«anthropologie multisituée», histoire globale, etc.].

Il est paradoxal de constater que le savoir de management censé aborder ces phénomènes persiste largement, dans sa version majoritaire, à utiliser des grilles d'analyse inadaptées. Notre propos a permis d'en voir certaines des origines : une position dominante et une présentation confortable ainsi qu'une utilisation relativement facile.

Le renouveau du domaine MIC est donc nécessaire et des programmes dans ce sens ont heureusement émergé depuis quelques années (Jack et Westwood 2010, Romani *et al.* 2018). De même, une «école francophone» de nature qualitative poursuit sa route (Chanlat et Barmeyer 2004, Davel, Dupuis, Chanlat 2008, Chanlat et Pierre 2019, d'Iribarne *et al.* 2020).

Le regard historique que nous avons tenté montre qu'il est nécessaire de procéder à une rupture nette, remettant en cause des filiations fortes et anciennes. Elle est souhaitable, si l'on veut éviter la pétrification d'un domaine dont l'intérêt reste pourtant considérable.

Bibliographie

- ADLER, N.; BOYACIGLER, N. (1991). The parochial dinosaur : organizational science in a global context, *Academy of Management Review*, 16, 2, p. 262-290.
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278936>
- ALCADIPANI, R.; ROSA, A.R. (2011). From global management to glocal management : Latin american perspectives as a counter-dominant management epistemology, *Canadian Journal of Administrative Science*, 28 (4), p. 453-466.
Google Scholar <https://doi.org/10.1002/cjas.165>
- AMINE, A. (2002). Pour un usage pertinent de la mesure en sciences de gestion in Mourgues N. (dir.), *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, EMS.
Google Scholar
- BAYART, J. F. (1996). *L'illusion identitaire*, Paris, Fayard, 310 p.
Google Scholar
- BENEDICT, R. (1934). *Patterns of culture*, Boston, Houghton Mifflin, 312 p.
Google Scholar
- CARBONEL, F. (2008). Origines et développement de l'HSEPP, *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 1, N° 77, p. 69-86.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/cips.077.0069>
- CHANLAT, J.F. (2014). Language and thinking in organization studies : the visibility of French Organization Studies production in Anglo Saxon Organization Studies field, *International Journal of Organization Analysis* 22, 4, hal 01656544.
Google Scholar <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2013-0708>
- CHANLAT, J. F.; BARMAYER, C. (2004). Cultures, nations et management, numéro thématique *Management International* 3, Vol. 8, p. XI.
Google Scholar
- CHANLAT, J.F.; PIERRE, PH. (2018). *Le management interculturel : évolution, tendances et critiques*, Caen, EMS, 382 p.
Google Scholar

37. S'exprimant en tant que rédacteur en chef du *International Journal of Cross Cultural Management* : «La race a peu été mentionnée dans les pages du Journal» 2017, 17 (3) p. 277-280.

- CHAPOUTOT, J. (2017). *Le nazisme et l'Occident* (conférence) in *Comprendre le nazisme*, Paris, Texto, 2020.
Google Scholar
- CHIAPPELLO, E.; GILBERT P. (2014). *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte, 260 p.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/dec.chiap.2013.01>
- CUCHE, D. (1996). *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte, 123 p.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/dec.cuche.2010.01>
- DAVEL, E.; DUPUIS J. P.; CHANLAT J.F. (2008). *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Laval, PUL Teluq, 472 p.
Google Scholar
- DEBAENE, V. (2010). *L'adieu au voyage. L'ethnologie française entre science et littérature*, Paris, Gallimard, 528 p.
Google Scholar
- DELIÈGE, R., (2013). *Une histoire de l'anthropologie*, Paris, Points, 468 p.
Google Scholar
- DESROSIÈRES, A. (1993). *La politique des grands nombres : histoire de la raison statistique*, Paris, La Découverte (1^{re} éd.), 666 p.
Google Scholar
- DESROSIÈRES, A. (2014). *Prouver et gouverner*, Paris, La Découverte, 286 p.
Google Scholar
- D'IRIBARNE, PH. ET AL. (2020). *Cross cultural Management Revisited : A Qualitative approach*, Oxford University Press, 384 p.
Google Scholar
- DJELIC, M. L. (2001). *Exporting the American Model*, Oxford University Press, 351 p.
Google Scholar
- ERDMAN, K. (2017). *An Analysis of G. Hofstede's Culture's Consequences*, Macat Analysis, London, Routledge, 112 p.
Google Scholar <https://doi.org/10.4324/9781912128334>
- Former des gestionnaires, *Entreprises et Histoire*, 1997 (juin) N° 14-15 et 2011 (décembre) N° 65.
Google Scholar
- FOUGERE, M.; MOULETTES, A. (2007). The construction of the Modern West and the Backward Rest : studying the Discourse of Hofstede's culture consequences, *Journal of Multicultural Discourses*, 2, 1, p. 1-19.
Google Scholar <https://doi.org/10.2167/md051.0>
- FRENKEL, M.; SHENHAV, Y. (2006). From binary back to hybridity : a post-colonial reading of management and organizational studies, *Organization Studies* 27 (6), p. 855-876.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0170840606064086>
- GANTMAN, E.; ALCADIPANI, R.; YOUSFI, H. (2015). Challenging Anglo-Saxon dominance in Management and Organizational Knowledge, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 55, N° 2, p. 4.
Google Scholar <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150202>
- GOLSORKHI, D.; HUAULT, I.; LECA, B. (2009). *Les études critiques en management. Une perspective française*, Québec, PUL, 474 p.
Google Scholar
- GUEDES, A.; FARIA, A. (eds.) (2010). *International management and international relations : A critical perspective from Latin America*, New York, USA, Routledge, 272 p.
Google Scholar <https://doi.org/10.4324/9780203854327>
- HALL, E.T. (1959). *The silent language*, N.Y., Anchor Books, 220 p.
Google Scholar
- HALL, E.T. (1966). *The hidden dimension*, NY Doubleday, 240 p.
Google Scholar
- HALL, E.T. (1977). *Beyond culture* NY, Anchor Books, 320 p.
Google Scholar
- HARBISON, F.; MYERS, CH. (1964). *Education, Manpower and Economic Growth*, NY, Mc Graw-Hill, 229 p.
Google Scholar
- HOFSTEDE G. (1980). *Culture's Consequences, International differences in work-related values*, Beverley Hill. Sage, 620 p.
Google Scholar
- HOFSTEDE, G. (1990). A reply and comment to J. Singh, *Organization Studies* 11, p. 103-106.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/017084069001100107>
- HOFSTEDE, G. (2002). Dimensions do not exist : A reply to B. Mc Sweeney, *Human Relations* 55, p. 1355-1360.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/00187267025511004>

- HOFSTEDE, G. (2004). An interview with G. Hofstede, *The Academy of Management Executive* 18, p. 75-79.
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689650>
- HOFSTEDE, G. (2006). What did Globe really measure ? *Journal of International Business Studies* 37, p. 882-896.
Google Scholar <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400233>
- HOFSTEDE, G. (2009). Who is the Fairest of them all ? *The Academy of Management Review* 34, p. 570-571.
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633746>
- HOFSTEDE, G. (2015). "Culture does not exist" Center for intercultural learning, cité par Erdman, 2017, p. 31.
Google Scholar
- IBARRA-COLADO, E. (2006). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America : Thinking otherness from the margins, *Organization*, 13 (4), 463-488.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/1350508406065851>
- INKELES A.; LEVINSON D. (1954). *National character : the study of modal personality and socio-cultural systems* in *Handbook of Social Psychology*, 4, p. 418-506.
Google Scholar
- JACK, G.; LORBIECKI, A. (2003). *Asserting possibilities of resistance in the cross-cultural teaching machine : re-viewing videos of others*, in *Post-Colonial theory and organizational analysis : a critical engagement*, Prasad A. (ed.), London, Palgrave, 309 p.
Google Scholar https://doi.org/10.1057/9781403982292_9
- JACK, G.; WESTWOOD, R. (2010). *International and Cross Cultural Management : a Post-colonial reading*, London, Palgrave, 367 p.
Google Scholar <https://doi.org/10.1057/9780230248441>
- JACKSON, T. (2014). Is Cross Cultural Management morally mute ? *International Journal of Cross-cultural management*, 14, 3 www.terencejackson.net
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/1470595814560968>
- KLUCKHOHN, C. (1959). *American Anthropologist* 61, p. 1098-1099 cité par A. Margarido, *Revue Française d'Histoire de l'Outre-Mer*, 1973, 220, p. 434-435.
Google Scholar
- KUHN, T. (1962). *The Structure of Scientific revolutions*, University of Chicago Press. Traduit en 1983 : *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion (2^e éd. 2008), 352 p.
Google Scholar
- KWEK, D. (2003). *Decolonizing and representing culture's consequences*. Chapitre 5 in PRASAD, A. (ed.). *Post-colonial theory and organizational analysis*, N. Y. Palgrave.
Google Scholar https://doi.org/10.1057/9781403982292_5
- LECLERC, G. (1972). *Anthropologie et colonialisme*, Paris, Fayard, 256 p.
Google Scholar
- LETOURNEAU, CH. (1901). *La Psychologie ethnique*, Paris, Scheicher, 556 p.
Google Scholar
- LICHUAN, TAI (2010). L'anthropologie française entre sciences coloniales et décolonisation (1880-1960), *Société Française d'histoire des outre-mers*.
Google Scholar
- LOWE, S. (2002). The cultural shadow of cross cultural management research, *Culture and Organization*, 8, 1, p. 21-34.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/14759550212105>
- MAURAND-VALLET, A. (2011). Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? *Management et Avenir* 3, 43, p. 289-302.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/mav.043.0289>
- MC SWEENEY, B. (2002). Hofstede Model of national culture : a triumph of faith, a failure of analysis, *Human Relations* 55, 1, p. 89-118.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- MC SWEENEY, B. (2002). Hofstede's model of national-cultural differences, *Human Relations* 35, p. 89-118.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- MIROGLIO, A. (1958). *La psychologie des peuples*, Paris, PUF, 127 p.
Google Scholar
- MOULETTES, A. (2007). *The absence of women's voices in Hofstede Cultural Consequences*, *Women in management series* 22, 3 p. 443-455.
Google Scholar <https://doi.org/10.1108/09649420710778682>
- NEGANDHI, A. (1983). Cross Cultural Management Research : Trend and Future Directions, *Journal of International Business* 14, p. 17-28.
Google Scholar <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490516>
- OLIVIER DE SARDAN, J.P. (2008). *La rigueur du qualitatif*, Bruxelles, Academia Bruylant, 365 p.
Google Scholar
- PETERSON, M. (2007). The heritage of CCM research : implications for the Hofstede Chair, *International Journal of CCM* 7, 3, p. 359-378.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/1470595807083371>



- PETITJEAN, P. (ed.) (1996). *Les sciences coloniales. Figures et institutions*, Paris, Orstom, 353 p.
Google Scholar
- PONCELET, M. (2008). *L'invention des sciences coloniales belges*, Paris, Karthala, 420 p.
Google Scholar
- PRIMECZ, J.; MAHADEVAN H.; ROMANI L. (2016). Why is CCM blind on power relations ? *International Journal of CCM*, 16, 2, p. 127-136.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/1470595816666154>
- REDDING, G. (1994). *Comparative management theory : jungle, zoo or fossil bed ?* Chapitre 12 in Redding G., Stening B. (ed.), *Cross Cultural Management*, London, Elgar, 1504 p. (2 Vol.).
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/017084069401500302>
- REY-PALIGOT, C. (2006). *La république raciale. Paradigme racial et idéologie républicaine (1860-1930)*, Paris, PUF, 338 p.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/puf.reyna.2006.01>
- ROMANI, L. ET AL. (2018). Cross Cultural Management : outline and emerging contributions, *International Studies of Management and Organization*, 48, 4, www.trandfonline.com
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1504473>
- SEGAL, J.P. (2011). "Culturaliste ? Culturaliste toi-même !" », *Gérer et Comprendre*, mars 103, p. 75-79.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/geco.103.0075>
- SIEGFRIED, A. (1950). *L'âme des peuples*, Paris, Hachette, 221 p.
Google Scholar
- SINGARAVÉLOU, P. (2008). De la Psychologie coloniale à la géographie psychologique, *L'homme et la Société*, 167-169, p. 119-148.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/lhs.167.0119>
- SINGARAVÉLOU, P. (2011). *Professer l'Empire. Les sciences coloniales sous la 3^e République*, Paris, Sorbonne, 409 p.
Google Scholar
- SUPIOT, A. (2015). *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 512 p.
Google Scholar
- TAYEB, M. (2001). Conducting research across cultures : overcoming drawbacks and obstacles, *Cross Cultural Management Journal* 1, 1, p. 91-108.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/147059580111009>
- TRIANDIS, H. ET AL. (dir.) (1980). *Handbook of Cross Cultural Psychology*, Allyn and Bacon, 259 p.
Google Scholar
- TUNG, R.; VERBEKE, A. (2010). Beyond Hofstede and Globe : improving the quality of Cross Cultural Research, *Journal of International Business Studies*, 41, p. 1259-1274.
Google Scholar <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.41>
- VERMÈS, G. (2008). Quelques étapes de la psychologie des peuples, *L'Homme et la Société* 1, 1-2-3, p. 149-161.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/lhs.167.0149>
- WARTELLE, J.P. (2004). La société d'anthropologie de Paris de 1859 à 1920 in *Revue d'Histoire des Sciences Humaines*, 1, N° 10 p. 25-171
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/rhsh.010.0125>
- WEBER, F. (2015). *Brève histoire de l'anthropologie*, Paris, Champs Flammarion, 354 p.
Google Scholar