



**HAL**  
open science

## Libéralisme, interculturalité et identité au travail

Lala Andriamampianina Rajaonah

► **To cite this version:**

Lala Andriamampianina Rajaonah. Libéralisme, interculturalité et identité au travail. Kabaro, revue internationale des Sciences de l'Homme et des Sociétés, L'Harmattan ; Université de La Réunion, 2010, Construction identitaire et interculturalité dans le monde indo-océanique, V (6-7), pp.157-168. hal-03538416

**HAL Id: hal-03538416**

**<https://hal.univ-reunion.fr/hal-03538416>**

Submitted on 21 Jan 2022

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

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

# LIBERALISME, INTERCULTURALITE ET IDENTITE AU TRAVAIL

LALA ANDRIAMAMPINANINA RAJAONAH

ENSEIGNANT-CHERCHEUR A L'INSTITUT SUPERIEUR DE LA COMMUNICATION, DES AFFAIRES  
ET DU MANAGEMENT (ISCAM), DOCTORANT EN SOCIOLOGIE, UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

## Résumé

L'internationalisation de l'entreprise malgache est aujourd'hui une nécessité indéniable pour sa survie. L'interculturalité tant horizontale que verticale au sein de l'entreprise est un défi que se doit de relever toute entreprise soucieuse de la cohabitation pacifique entre ses salariés de différentes origines socioculturelles. Quand on sait que 2/3 des fusions ou coopérations échouent et qu'une expatriation sur trois est voué à l'échec, on ne peut qu'adhérer au postulat selon lequel le libéralisme ne sera efficace à Madagascar qu'en s'adaptant à la culture locale. Cela suppose des ajustements de comportement liés à une nouvelle dimension qui est celle du management transculturel. Cependant, l'expérience du choc des cultures au niveau de l'identité au travail ne se limite pas à des relations conflictuelles entre natifs et étrangers, elle s'étend aux relations entre natifs eux-mêmes, relations déterminées par des paramètres où les préconceptions demeurent prépondérantes.

**Mots-clés :** Culture – sous-cultures – intégration – management interculturel – identité – valeurs – tabous – espace.

## Abstract

The internationalization of Malagasy firms has become an undeniable imperative for their survival. Intercultural interactions, along vertical as well as horizontal communication channels, represent a challenge that must be met by all firms concerned with ensuring harmonious coexistence and cooperation among employees with differing socio-cultural backgrounds. Two thirds of mergers or strategic alliances fail, often as a result of cultural conflicts. This observation leads us to believe that free enterprise and market oriented precepts can succeed in Madagascar only if they adapt to the local culture. This adaptation requires modifying behaviors according to the principles of transcultural management. However, cultural clash within the workplace is not limited to conflicts between locals and foreigners, it also extends to relations among locals, often defined by criteria that reflect prevailing prejudices.

**Key words :** Culture – subcultures – integration – intercultural management – identity – values – taboos – space.

## INTRODUCTION

L'histoire n'a pas fini d'enregistrer les affrontements culturels entre gens de différentes origines qui, pour une raison ou une autre, doivent par la force des choses cohabiter pacifiquement. Cohabitation de cultures ?

Juxtaposition ? Superposition ? Ce qui est sûr c'est que l'internationalisation de l'entreprise est devenue aujourd'hui un fait et une nécessité, et un regard critique sur ce qui s'y passe en profondeur nous révélera toujours que la réalité est plus une superposition obligée qu'une juxtaposition ou une cohabitation acceptée.

L'acceptation de cette superposition ne peut signifier qu'une chose : le renoncement à soi en tant qu'être porteur d'une culture spécifique. Nous ne reviendrons pas sur tous les affrontements culturels du passé même si leur lecture pourrait nous éclairer sur bien des réalités du présent. La mondialisation est aujourd'hui un phénomène inéluctable et convenons qu'elle est plus humaine, voire humaniste, que celle d'il y a quelques décennies de cela. En effet, elle ne se contente plus d'être une mondialisation de l'économie mais elle entend imposer également des valeurs et des droits dits sociaux sinon humains dont, entre autres : l'émancipation des femmes, la démocratie, les droits des enfants, le développement durable. Même l'éthique et la bonne gouvernance ne doivent plus être des sujets et pratiques étatiques mais doivent s'étendre à l'entreprise. Et on ira plus loin en parlant d'entreprise citoyenne et de responsabilité sociale des entreprises, nouveaux concepts inventés par le nouveau capitalisme. Réveil de la conscience morale chez les dirigeants ou stratégie d'adaptation sinon de survie des entreprises qui ont fini par comprendre que sans la prise en compte de certains traits de la culture dite nationale, difficile sinon vain est tout effort de motiver les employés au souci de productivité ?

Ce que nous retiendrons c'est que « L'identification des spécificités culturelles n'est plus seulement utile pour comprendre les comportements observés et les difficultés rencontrées : elle doit aussi permettre de rechercher des solutions pertinentes pour dépasser ces difficultés (d'Iribarne, 1998) ».

#### LIBERALISME ET REALITE DU CHOC CULTUREL

Madagascar, en optant pour le libéralisme économique, s'est vu obligé par le FMI auquel il a fait appel dans les années 80 pour le sauver de la faillite totale de procéder à la privatisation des sociétés d'Etat. Cette mesure d'assainissement liée au libéralisme ne pouvait que provoquer d'énormes coûts sociaux dont, l'extension du chômage, le développement du sous-emploi, la régression du niveau de vie de la majorité. La loi de la libre concurrence, celle de l'offre et de la demande et celle de l'échange international selon l'école classique vont se substituer aux lois d'un socialisme déchu. Dans les sociétés privatisées, l'inquiétude suscitée par les premières mesures de redressement va très vite succéder à l'euphorie de la chute du socialisme. La première sera le licenciement massif, même

dans les entreprises jusque-là rentables. Les grèves et menaces de grève qui traduisaient bien la survivance de valeurs socialistes (voix aux processus décisionnels, solidarité militante, assurance de l'emploi, etc.) n'y pourront rien. Le premier choc culturel ne sera pas celui qui oppose les nouveaux maîtres étrangers aux employés natifs mais celui qui oppose un mode de management basé sur la discipline et le contrôle à un autre miné par le laxisme et le népotisme.

L'économie contemporaine est dominée par le libéralisme mondialisé. D'Iribarne (1998) souligne que l'expansion du libéralisme économique s'est accompagnée de chocs culturels permanents qui accentuent les difficultés des individus à vivre ensemble. Les entreprises sont les premières à rencontrer ces difficultés car la mondialisation les place au milieu de cette zone de turbulences culturelles. D'Iribarne soutient que toute entreprise multiculturelle doit établir un certain équilibre entre les différences culturelles présentes dans l'entreprise sous peine d'échec dans le management des ressources humaines même s'il est très difficile de décoder parfaitement une culture car tout est question de contexte et de paradigme d'interprétation.

#### CULTURE, SOUS-CULTURES D'ENTREPRISE ET PLURICULTURALITE

Avant de parler d'interculturalité en entreprise, il faut d'abord parler d'une réalité indéniable : la pluriculturalité. En effet, tout individu a une histoire de vie particulière liée à la culture individuelle qu'il exprime à travers son comportement (Doliot, 1974). Nul doute qu'au cours de son histoire de vie, tout individu cherche dans la culture de son premier groupe d'appartenance qu'est sa famille les solutions aux problèmes culturels auxquels il se heurte. Il peut puiser ses choix plus tard dans la culture d'un ou d'autres groupes d'appartenance. Toujours est-il qu'un habitus se forme et se développe en lui à travers l'expérience sociale (Bourdieu, 1979). On conclura alors que plus il y a d'individus à gérer, plus il y a des habitus porteurs de cultures à prendre en compte. Bourdieu (1987, p. 88) affirme en plus que l'habitus est « puissamment générateur », générateur de différences et de structurations. Produit par la socialisation, il est un ensemble de « structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes » (Bourdieu, 1980, p.104). Toujours selon Bourdieu, les individus issus des mêmes groupes sociaux ont vécu des socialisations semblables, ce qui explique la similitude de leurs manières de penser, de percevoir les événements et d'agir. L'interculturalité en entreprise en tient-elle compte car dans les entreprises on gère des groupes et non des individus ?

La culture des cadres supérieurs n'est ni celle des cadres intermédiaires ni celle des ouvriers. Tous n'ont pas toujours les mêmes

valeurs quoique des valeurs communes indispensables à la paix sociale et à la bonne marche de l'entreprise aient été déclarées. Mais la réalité montre que les valeurs déclarées ne sont pas toujours les valeurs partagées. Le *fibavanana*<sup>1</sup> qui est une valeur forte chez les ouvriers n'est qu'une valeur pour la forme chez plusieurs cadres supérieurs aujourd'hui. Soucieux de stratégies et d'augmentation du chiffre d'affaires, les cadres attachent beaucoup d'importance à l'image extérieure de l'entreprise alors que les non cadres y sont presque indifférents. Des dirigeants d'entreprises d'aujourd'hui sont conscients de l'importance qu'il convient d'attacher à l'image interne de l'organisation car si elle n'est pas toujours le reflet de l'image externe, elle peut du moins atténuer certaines frustrations et conflits sournois.

Dans les soins qu'on apporte à cette image interne de l'entreprise, un code vestimentaire et d'autres rites communs seront greffés aux valeurs déclarées. Cette image interne, quelque excellente qu'elle puisse être est cependant le rideau d'une scène d'affrontements tantôt manifestes, tantôt latents. Cadres et non cadres, étrangers et natifs, salariés de différentes origines sociales, de différents ordres, de différentes ethnies, etc., doivent tous travailler pour des objectifs communs, respecter des normes de comportement et des valeurs communes déclarées ou non, participer à des rites communs, bref partager une même culture d'entreprise. Et on s'étonnera parfois de constater qu'on ne partage pas les mêmes tabous et le même langage, que le sentiment d'appartenance, le sens de la fidélité et de la loyauté envers l'entreprise diffèrent d'un salarié à l'autre. L'on s'étonnera même que des sous-cultures pouvant être antagonistes travaillent dans des zones d'ombre de l'image interne que l'on croyait excellente et ne sont perceptibles que quand des signes d'irrespect envers la hiérarchie ou de cynisme envers des collègues appartenant à un autre département ou service se manifestent.

La conclusion est vite faite : le management interculturel tel qu'on le conçoit aujourd'hui doit aller au-delà de la relation natif-étranger, il doit prendre en compte d'autres données portant sur des faits liés à l'exclusion sociale au sein même de l'entreprise, que cette dernière soit internationalisée ou non. On ne doit plus s'étonner de voir un cadre malgache mal dans sa peau quand il est avec d'autres cadres de l'entreprise dont il ne partage pas toujours les valeurs personnelles et le style de langage. L'appartenance à une catégorie professionnelle ne signifie pas toujours l'acceptation d'une massification nivellatrice des valeurs, des modes de pensée, des pratiques langagières, etc. Croire que cette massification va de soi et oblige en très peu de temps toute nouvelle recrue à s'y soumettre pour la réussite de son intégration et de sa

<sup>1</sup> Une des valeurs sociales fondamentales de la culture malgache, signifiant la bonne entente pour une coexistence entre voisins, individus ayant des liens de parenté entre eux, compatriotes, etc. Le *fibavanana* est plus vécu que défini.

socialisation, c'est croire que la culture individuelle de toute personne est adaptable et manipulable à souhait.

Cette exclusion sociale ou à proprement parler ce sentiment d'exclusion sociale n'est pas seulement dû à l'inégalité des revenus et des privilèges, il peut être le fait de pratiques managériales où l'interculturalité est le dernier souci des dirigeants de l'entreprise. Il n'est pas non plus impossible qu'avec la meilleure volonté du monde, des dirigeants adeptes du management interculturel s'y soient mal pris et au lieu de réussir un team building pour lequel des efforts, des pratiques et bien sûr du temps et de l'argent ont été consacrés, ils aient échoué. Ils apprendront que se fixer à une vision, des objectifs et des valeurs peut parfois faire perdre le sens du bon sens, surtout quand la vitesse devient de la précipitation à cause de l'« urgence ». C'est également le cas quand on ignore délibérément ou non des traits dominants de la culture nationale ou locale d'une part, et d'autre part, ceux de telle ou telle couche sociale dont un grand nombre de salariés sont issus.

#### DE LA PLURICULTURALITE A L'INTERCULTURALITE

Il est de mise aujourd'hui qu'avec la mondialisation et même la régionalisation l'ouverture obligée des entreprises sur les marchés internationaux contraignent ces dernières à adapter leurs logiques de comportements aux traits culturels dominants des pays où elles souhaitent étendre leurs activités. En effet, l'internationalisation de l'entreprise est à la fois un fait et une nécessité et de plus en plus d'entreprises comprennent aujourd'hui que le développement de leurs activités passe par une transnationalisation qui dépasse les court et moyen termes.

Nous ne sommes plus à l'époque du partage colonial formel du monde ou au partage néocolonial des années 50 et 60. Le moment est à la transnationalisation avec l'ouverture des frontières à la circulation des capitaux, des biens et des personnes. Pour sa survie, l'entreprise se voit ainsi obligée d'étendre son territoire d'activité originel, créer des filiales, diversifier ses activités, augmenter sa compétitivité ou s'associer avec des partenaires étrangers. Cet effort de survie dans un monde marqué par la sévérité de la concurrence et la recherche effrénée de croissance va entraîner des relations complexes avec de nouveaux clients, fournisseurs, et personnels de nationalités et de cultures différentes. L'histoire des échecs de fusions même entre entreprises occidentales et celle des expatriations malheureuses vont faire prendre conscience à l'entreprise du fait que la réussite n'est pas une simple affaire d'union. L'évidence est que l'entreprise qui s'internationalise s'expose à des chocs culturels qui risquent de mettre en cause son efficacité.

L'on ne s'étonnera donc pas si des recherches sur l'interculturalité et des identités au travail sont actuellement réalisées pour le compte des grandes entreprises internationales. Quelques grands noms émergent aujourd'hui des recherches sur l'interculturalité « utile », une véritable anthropo-sociologie à l'échelle du monde : Fons Trompenaars (1989, 1993, 1994), D'Iribarne (1989, 1998), Hofstede (1987), Hall (1959, 1996), pour ne citer que les plus connus.

Ces chercheurs se sont attachés à démontrer, informations et statistiques à l'appui, que les autres avec lesquels vous voulez collaborer fructueusement ne sont pas vous, ils ont:

- une histoire nationale et une histoire de vie différentes
- un rapport au temps différent
- un rapport à l'espace différent
- un rapport à l'argent différent
- un sens de l'humour différent
- un respect des règles différent
- un sens des affaires différent
- une façon de négocier différente

Un incident survenu à une consultante française illustre bien quelques-unes de ces différences. Elle nous le livre dans l'article qu'elle a écrit pour le journal des étudiants d'une Grande Ecole et qu'elle a bien voulu nous autoriser à reproduire ici.

Il m'est arrivé d'avoir quelques surprises « culturelles » au travail à Madagascar. Par exemple, un jour, j'ai eu du mal à comprendre le comportement du technicien du projet pour lequel je travaillais. Il m'avait promis une voiture alors qu'il savait qu'elle était en réparation, donc indisponible.

En lui demandant si la voiture était disponible, j'attendais une réponse franche de sa part, comme l'auraient fait mes anciens collègues en France. Son comportement m'a vite fait penser qu'il n'était pas très compétent.

Pourtant, j'ai remarqué qu'il était très professionnel en général, ce qui m'a poussé à chercher la raison de ce comportement si insolite pour moi. J'ai pour cela réalisé une étude sur la façon de percevoir le comportement professionnel des malgaches par les français. J'en ai déduit qu'il avait agi en accord avec sa conscience en respectant ses valeurs culturelles. En effet, lui ayant demandé si je pouvais disposer du véhicule, il m'avait répondu « oui » par politesse et par respect. Il ne lui était pas facile de dire « non » (même si la situation s'y prêtait) car il aurait risqué de me vexer et le lien entre nous se serait rompu.

Alors qui blâmer ? Mon collègue qui n'a pas su cerner l'importance que j'attachais à sa réponse ? Ou bien moi qui n'ai pas su poser la bonne

question ? En demandant où serait la voiture j'aurais su si elle serait disponible ou non.

Sûrement aucun des deux ! Car ce malaise ne relevait pas d'une incompétence professionnelle mais simplement d'une incompréhension culturelle mutuelle.

L'idéal serait que tous les expatriés puissent appréhender la culture malgache avant d'exercer leurs fonctions à Madagascar.

Cependant ce n'est pas toujours réalisable. Mais nous pouvons quand même favoriser une bonne coopération professionnelle interculturelle. Il suffit de ne pas perdre de vue que l'Autre est porteur d'une culture différente de la nôtre. Ainsi, lors d'un malaise professionnel, quelques explications sur chaque culture peuvent faciliter l'acquisition d'un consensus de travail. On peut ainsi éviter des conflits inutiles et favoriser un climat d'entente !

Plançon (2008) en reprenant Hall, Hofstede et Trompenaars lors d'un séminaire organisé à Antananarivo à l'intention des dirigeants d'entreprises malgaches et étrangers a fait remarquer que toute personne hors de sa culture passe par six étapes avant son adaptation : lune de miel – choc initial – ajustement superficiel – dépression/isolement – compensation/réintégration – autonomie. L'étrangère qui a écrit le passage cité supra est sûrement passée par ces étapes et a fini par comprendre qu'une coopération réussie avec les natifs doit rendre compte des représentations individuelles et collectives essentielles relatives au temps, à l'espace, à autrui.

L'entreprise mondialisée, composée d'un rassemblement de personnes d'origines différentes<sup>2</sup>, est un lieu d'intégration et de différenciation culturelle. Des chocs culturels y ont lieu et l'effort n'est pas toujours fait d'en découvrir les mécanismes, de les comprendre et d'agir en conséquence pour un meilleur management des ressources humaines en vue de mieux les motiver au travail.

## DE L'INTEGRATION AU REPLI SOUS-COMMUNAUTAIRE

Dans l'une des entreprises où nous avons travaillé pendant des mois comme formateur, les cadres et les employés de bureau sont toujours bien habillés et les techniciens de surface portent toujours leurs uniformes de

---

<sup>2</sup> Une entreprise franche peut par exemple rassembler des cadres chinois, mauriciens, français et des travailleurs malgaches. L'une des trois maisons de téléphonies actuelles employait en 2004 des Canadiens, des Mauriciens, des Français et bien sûr des Malgaches.



travail. Quand on parle de la rémunération des cadres et des employés de l'entreprise dans l'environnement externe de cette entreprise, on parle de salaires relativement élevés, de primes et d'avantages sociaux. Cette vision positive porte également sur les techniciens de surface. Cependant, cette image externe cache tous les conflits internes qui atteignent pratiquement tous les niveaux de la structure globale de l'entreprise.

Ce qu'un œil sociologique verra avant tout au niveau de ces techniciens de surface, c'est leur solitude au travail. Les jardiniers travaillent seuls, tout comme les gardiens, les coursiers, les filles de salles, en silence durant des heures pendant lesquelles les seules communications se limitent aux salutations d'usage adressées aux gens de passage ou aux rapides directives des supérieurs hiérarchiques. Ce qui s'entend à l'intérieur c'est souvent l'insatisfaction des cadres et des bureaucrates du travail de ces petites gens (bureaux mal nettoyés, mal rangés, etc.) et leurs habituelles remarques désobligeantes (impolitesse, asocialité, manque de clairvoyance, manque d'intelligence, etc.). Vers les 10h30 du matin, au moment de la pause, on assiste à un véritable rite : le regroupement des filles de salle, jardiniers et manutentionnaires dans un coin, moments journaliers de retrouvailles spontanées entre semblables. Nous ne retrouverons pas ces regroupements rituels chez les employés de bureau, encore moins chez les cadres.

Ces techniciens de surface, très observateurs dans leur solitude au travail, connaissent très bien les valeurs et les tabous de l'entreprise mais savent très peu du code du travail qui protège leurs droits et les met à l'abri de toute décision arbitraire émanant du pouvoir à leur encontre. Le passé de l'entreprise leur a appris toutefois à se méfier des changements de mains de la carte du pouvoir car certains bavards qui ont osé se plaindre du niveau de leur rémunération, de leurs heures de travail supplémentaires non payées ou de la vétusté de leurs matériels de travail en ont fait les frais. C'est ainsi qu'ils se tiennent distants du pouvoir tout en l'acceptant, le pouvoir ayant d'ailleurs l'habitude de se tenir dans l'espace public (au-delà de 3m) (Hall, 1966) ou tout au plus dans l'espace social (de 1m20 à 3m) quand il s'adresse à eux<sup>3</sup>. C'est ainsi qu'entre eux, (par compensation ?) ils aiment se parler dans l'espace intime (de 0 à 60cm) ou l'espace personnel (de 60cm à 1m20) qui les rapproche et le sentiment de solidarité qui en découle renforce le sentiment de sécurité face à l'incertitude.

Les cadres au contraire, plus individualistes que collectivistes, préfèrent travailler dans l'espace social ou zone de coopération. Même en leurs réunions hebdomadaires, ils font plus du face-à-face que du côte à côte et éloignent un peu leur chaise de celles de leurs voisins, pour être à

---

<sup>3</sup> Ce qui est presque toujours le cas quand le pouvoir organise une réunion d'information à laquelle tous les employés sont tenus d'assister. La disposition même des chaises et tables met les tenants de la carte du pouvoir et les employés face à face et non côte à côte.

l'aise, disent-ils. Dans son ouvrage, *La dimension cachée*, Hall (1966) développe le concept de proxémie qu'il définit comme la distance qui s'établit entre des personnes prises dans une interaction. Il décrit clairement la dimension subjective qui entoure quelqu'un et la distance physique à laquelle les individus se tiennent les uns les autres selon des règles culturelles subtiles. Pour la réussite de son intégration dans l'organisation, toute nouvelle recrue apprendra et acceptera l'espace qu'il lui faudra respecter entre sa personne et une autre, selon le statut de cette autre et le sien. Cet espace marquera son identité au travail. Le respect de cet espace peut être doublement considéré comme soit un obstacle soit une condition à l'interculturalité.

On conviendra que l'interculturalité entre cadres est possible comme l'interculturalité entre non cadres à la différence que les premiers agissent par stratégie où prévaut la rationalité et les seconds agissent par tendance communautariste issue de leur milieu social d'origine. On retiendra également l'hypothèse selon laquelle l'interculturel est possible quand des phénomènes d'identification s'opèrent entre employés d'une part, entre employés et employeurs d'autre part, mais dans les conditions d'un management participatif réel, loin de tout despotisme. Ce qui n'est pas toujours le cas.

#### INTERCULTURALITE ET REPRODUCTION DE LA DOMINATION

Les dirigeants d'entreprise auront beau parler de culture d'entreprise, d'entreprise à visage humain, d'entreprise citoyenne, etc., rien ne changera au fond tant que l'interculturalité entre salariés de même catégorie professionnelle (cadres-cadres, non cadres-non cadres) et entre personnes de catégories professionnelles différentes (cadres-non cadres) n'est pas réelle. En effet, ce qui se vit réellement à l'intérieur de l'entreprise modèle en partie le comportement de tout un chacun et si l'intégration en entreprise par l'acceptation des valeurs déclarées est possible, la socialité reste une pratique de façade quand l'interculturalité reste horizontale.

Le rite du respect de la hiérarchie, les pratiques langagières, les tabous, et le non verbal par exemple sont autant de facteurs qui participent, bien souvent à l'étage de l'inconscient collectif, au maintien de l'interculturalité au niveau des structures horizontales, c'est-à-dire au niveau des semblables.

L'habitude des cadres de s'appeler entre eux par leurs noms de famille précédés d'un Monsieur ou d'une Madame ne se rencontre pas chez les non cadres. Ces derniers s'appellent par leurs prénoms, le plus souvent raccourcis ou précédés d'un Ra quand la personne interpellée est d'un certain âge pour lui témoigner du respect, ou par des sobriquets

acceptés. Jamais un ouvrier n'osera appeler un cadre par son prénom ou par le sobriquet qu'une bonne partie du personnel lui a attribué à son insu.

Parmi les tabous figure par exemple toute allusion au *firazanana*<sup>4</sup> d'un tel ou d'un tel, quel que soit son statut professionnel. Les codes moraux de l'entreprise d'aujourd'hui ne le permettent pas. Parler de l'origine *mainity* (noir) couramment associée à *andevô*<sup>5</sup> (esclave) de qui que ce soit dans l'entreprise fait partie de ces tabous dont la transgression peut mener au renvoi immédiat du fautif. Par contre, parler de l'origine *hova* (roturier) ou *andriana* (noble) ou même ethnique d'un tel ou d'un tel est largement toléré sur les lieux de travail. Les techniciens de surface de l'entreprise dont nous rapportons les réalités dans cet article ne parlent jamais de leur ordre d'appartenance, non parce que c'est tabou, mais parce qu'ils n'en voient point du tout la nécessité et selon eux « cela peut même apporter la désunion en ces jours difficiles »<sup>6</sup>. Pour eux, l'ordre ou même l'origine ethnique n'a jamais posé de problème comme n'a jamais posé de problème l'appartenance religieuse.

C'est ainsi que si une nouvelle recrue est presque toujours considérée comme un intrus chez les cadres, elle met très peu de temps pour réussir son intégration sociale dans le cercle des membres du « petit personnel ». Il n'y a presque pas de pluriculturalité manifeste ou d'interculturalité dans ce cercle car les membres sont presque tous soit de milieu rural, soit de milieu urbain ghettoisé. La pauvreté unit « mécaniquement » ces semblables alors que l'aisance unit « organiquement » les membres des autres groupes de semblables où la stratégie de comportement est surtout fonction et de la forme et des intérêts personnels.

Hofstede (1987) soutient que l'esprit communautaire se manifeste par un besoin de formation accrue de l'individu lors de son intégration dans un groupe. Ce besoin de formation pour une intégration réussie n'est pas toujours conscient et est satisfait par le groupe et pour le groupe des semblables. Ce qui est le cas des techniciens de surface dont la culture collective est caractérisée par la solidarité.

Bourdieu (1979) a mis en évidence l'existence de « styles de vie » fondés sur des positions de classes différentes. Selon lui, le style de vie des ouvriers se fonde fondamentalement sur le privilège accordé à la substance plutôt qu'à la forme dans l'ensemble des pratiques sociales ; placée sous le mode de la nécessité avant toute chose, la vie des

<sup>4</sup> Origine sociale fondée sur l'ordre d'appartenance.

<sup>5</sup> Conception largement répandue sur les hautes terres de l'Imerina mais complètement fautive. Cf. Rajaonson François in *Séquences et résurgences de l'esclavage en Imerina*, Université d'Antananarivo.

<sup>6</sup> Ils disent : « *Atao inona anefa izany e ? Mampisaratsaraka izany fa tsy mampiray amin'izao andro sarotra izao* » ou : « A quoi cela peut-il bien servir ? Des discussions sur ces sujets apportent la désunion et non l'union en ces jours difficiles ».

techniciens de surface économiquement pauvres engendre ainsi des dispositions où prévalent la recherche de l'utile et du nécessaire.

Tant que la négation de la réciprocité basée sur la différenciation des statuts et des rôles, des privilèges et des formes perdure, l'entreprise aux valeurs déclarées restera l'entreprise des sous-cultures. A la première anomie provoquée par un changement de mains négatif de la carte du pouvoir et des bouleversements intolérables que cela pourrait entraîner, ces sous-cultures peuvent surgir sans que l'on s'y attende, s'affronter ouvertement entre elles ou s'opposer ouvertement à l'ennemi commun. L'histoire est jonchée de ces affrontements où des sous-cultures antagonistes s'estompaient dans un même moule pour combattre un ennemi commun (despote ou envahisseur). Et dans pareil cas, l'interculturalité n'est qu'illusoire car une fois la lutte terminée, chacun rejoint son groupe d'appartenance avec ou sans sa part de butin.

## CONCLUSION

L'interculturel ne se limite pas aux différences culturelles internationales, il peut également s'exprimer à travers la cohabitation entre sous-cultures locales générationnelles, catégorielles de travail ou propres à certaines classes sociales.

Nous vivons maintenant dans une société de méfiance et non de confiance. La concurrence, l'invasion d'expatriés venus de tous les coins du monde et la précarité de l'emploi y sont pour quelque chose. La disparition progressive du management paternaliste fait place à la froideur d'un style de management rationnel pressé par les urgences imposées par la concurrence. Des cultures s'affrontent ouvertement quand l'entreprise est dirigée par des expatriés dont le statut attribué et le comportement individualiste déçoivent un personnel à forte tendance collectiviste en mal de considération et de minimum de compréhension. Nous sommes loin du Japon très collectiviste et patriote et où la recherche de rentabilité se fait au profit collectif (Trompenaars, 1993).

La baisse d'efficacité de certaines entreprises d'Etat non encore privatisées et dirigées par des étrangers s'explique en partie par l'inexistence d'un management interculturel. Comment en effet pourrait-on parler de management interculturel quand les nouveaux maîtres ne se soucient guère de l'identité culturelle profonde des natifs au travail ? Quand ils se limitent à jouer le rôle d'interface entre leur siège à l'étranger et l'entreprise qu'ils dirigent contractuellement ? Quand ils ignorent ce qu'est le poids de l'histoire et des traits de la culture locale ?

Des normes et valeurs étrangères ne peuvent être acceptées et pratiquées par le personnel d'une entreprise que si elles sont interprétées dans les catégories de la culture locale comme normes et valeurs

respectables, sinon idéales. Il en est de même pour les normes et valeurs locales aux yeux des dirigeants d'entreprises étrangers. C'est dans ce cas et uniquement dans ce cas que l'interculturalité est possible, quand la stratégie individuelle ou collective est rejointe par le phénomène d'identification que seuls permettent des comportements qui traduisent la respectabilité et la reconnaissance de l'Autre comme être humain.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BOURDIEU, Pierre, *La distinction : Critique sociale du jugement*, Minuit, 1979.
- BOURDIEU, Pierre, *Questions de sociologie*, Minuit, 1987.
- DOLIOT, Louis, *Culture individuelle et culture de masse*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1974.
- D'IRIBARNE, Philippe, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.
- D'IRIBARNE, Philippe, (avec ALAIN, Henry, SEGAL, Jean-Pierre, CHEVRIER, Sylvie et GLOBOKAR, Tatjana), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Seuil, 1998.
- D'IRIBARNE, Philippe, *Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob, 2003.
- HALL, Edward, T., *The Silent Language*, Anchor Press/Doubleday, 1959.
- HALL, Edward, T., *La dimension cachée*, ISBN 2020047764, 1966.
- HOFSTEDE, Geert et BOLLINGER, DANIEL, *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation, 1987.
- PLANCON, Brigitte, *Les enjeux de l'interculturel : Les connaissances interculturelles pour mieux exercer son métier à l'international*, ISCAM, 2008.
- RAJAOSON, François, *Séquelles et résurgence de l'esclavage en Imerina*, Université de Madagascar, s.d.
- ROURA, Flore, *Malgaches et étrangers : comment coopérer au travail ?* Journal I-Serasera, n°5, ISCAM, 2006, p. 5.
- TROMPENAARS, Fons, *The seven cultures of capitalism*, Anchor Press/Doubleday, 1993.
- TROMPENAARS, Fons, *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, 1994.