

Patrice LANGENIER

CNAM Paris

Master MR013 – M2

Cours DSY221 – Développement des Systèmes d'Organisation

Année 2007 / 2008

Auditeur n°

Introduction au Management Interculturel

Pour une gestion de la diversité

Carlos A. Rabassó
Fco. Javier Rabassó

SOMMAIRE

<u>BIOGRAPHIES DES AUTEURS.....</u>	<u>3</u>
<u>POSTULAT DE L'OUVRAGE.....</u>	<u>4</u>
<u>RÉSUMÉ DE L'OUVRAGE.....</u>	<u>5</u>
<u>HYPOTHÈSE & DÉMONSTRATION.....</u>	<u>15</u>
<u>PRINCIPALE CONCLUSION.....</u>	<u>20</u>
<u>DISCUSSIONS & CRITIQUES.....</u>	<u>24</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE DES AUTEURS.....</u>	<u>26</u>

Biographies des auteurs

Carlos A. Rabassó, professeur associé à l'ESC Rouen, est en charge de la Diversité au sein du groupe.

Docteur ès Lettres (université Paris VIII), il a participé à des conférences dans différents pays d'Europe et d'Amérique sur des aspects en rapport avec la diversité culturelle.

Fco. Javier Rabassó, titulaire d'un PhD à l'université de Toronto (Canada), est maître de conférences à l'université de Rouen.

Frères jumeaux, ils ont publié en collaboration quatre ouvrages et une trentaine d'articles.

Au sein du département des Langues des Cultures et des Sociétés de l'ESC Rouen, Carlos et Javier Rabassó assurent des enseignements interculturels au travers de cours permettant de comprendre les réalités linguistiques, culturelles et économiques des pays étudiés.

Les recherches des deux auteurs portent sur les thèmes de l'économie et de la sociologie culturelle, du management interculturel, de la pédagogie des langues.

Postulat de l'ouvrage

Le management interculturel mène implicitement à la gestion de tous les aspects de la diversité entre les peuples. Il convient ainsi d'avoir une approche critique du management traditionnel.

Les cultures et identités et les différents modèles de management interagissent intimement. Le management interculturel est une opportunité de meilleure entente entre les peuples et de partage de leurs cultures ?

Résumé de l'ouvrage

Introduction - Du management au manager transculturel

L'ouvrage traite, d'un point de vue critique, du **management interculturel** sous ses aspects comparatifs, à partir d'une analyse des compétences interculturelles et sur le plan de la diversité.

Chapitre I – Culture(s) et Identité(s)

1. Cultures nationales et cultures d'entreprise

Les études qui portent sur la culture sont assez récentes (19^{ème} siècle) : Edward B. Tylor (4) qui examinait les rites et coutumes du Mexique, Charles Darwin (5) avec sa théorie de la sélection naturelle. Herbert Spencer (6), philosophe britannique, en arrive à la conclusion qu'il existe des cultures « supérieures » occidentales et des cultures « inférieures », les autres...

Un siècle plus tard, le monde occidental devient le référent politique indiscutable selon Fukuyama (7) ; la religion serait à l'origine de l'identité culturelle des peuples d'après Huntington (8). Le complexe des pays colonisés sera étudié notamment par des écrivains tels que Franz Fanon (9), Jean-Paul Sartre (10) ou André Breton (11).

Il s'avère qu'au travers de l'étude des cultures nationales, une grande part d'entre elles font partie de la culture de leurs entreprises. Les entreprises familiales sont à l'image de leur pays d'origine. A noter qu'un certain nombre d'entre elles, créées avant le 18^{ème} siècle, sont toujours en activité de nos jours.

2. Les théories du management interculturel

Selon Geert Hofstede (12), les dimensions culturelles influent sur la manière de percevoir l'espace, le temps et les relations interpersonnelles. Il établit des liens entre les modèles de gestion et les cultures organisationnelles. Il identifie trois niveaux de réalité: la réalité individuelle, le collectif et l'universel. Cinq dimensions relatives aux cultures nationales sont distinguées.

Hofstede (12) établit une liste des différences entre les deux cultures plutôt qu'un comparatif.

D'après Fons Trompenaars (1) et Charles Hampden (2), le modèle de culture est composé de trois niveaux : un niveau « observable », un niveau « médiane » et un niveau « implicite ».

Dans leur ouvrage « *Riding the Waves of Culture* », ces deux auteurs distinguent 7 dimensions.

Dimension 1, la distance du pouvoir : il s'agit du degré d'acceptation d'un pouvoir réparti inégalement entre les individus.

Dimension 2, l'Évitement de l'incertitude : cette dimension permet de mesurer les différences de choix des Nations en matière de lois et de régulations visant à éliminer les cas d'ambiguïté.

Dimension 3, l'Individualisme face au collectivisme : nous distinguons d'une part les cultures *individualistes* des pays développés, où la solitude de l'individu qui domine en dépit de la richesse matérielle (Etats-Unis, Australie, Europe), d'autre part les cultures *collectivistes* (Chine, Japon, Inde) où la crainte du rejet est monnaie courante et elles accordent une grande importance à la famille, aux objectifs du groupe.

Dimension 4, les Cultures masculines face aux cultures féminines : la culture masculine est globalement individualiste, la culture féminine se veut collectiviste.

Dimension 5, l'orientation à long terme face à l'orientation à court terme : il s'agit du niveau auquel les personnes croient au consensus, d'où l'autre appellation de « *dynamisme confucianiste* ». Cette dimension fait référence à la stabilité personnelle, au respect de la tradition selon les enseignements de Confucius (13).

Les 5 premières sont liées aux problèmes avec les autres : l'universel et le particulier, le groupe et l'individu, l'objectivité ou la subjectivité, le limité ou le diffus et les réalisations ou la position sociale. Une 6^{ème} dimension est liée au temps qui passe et la dernière est relative à l'environnement.

3. La communication interculturelle

En fonction de la culture, la communication ne revêt pas la même signification.

Dans les cultures occidentales, l'apprentissage d'une langue et son utilisation orale ou écrite permet de transmettre les idées, les pensées et les émotions. La notion de pouvoir prévaut et tout est mis au service de la compétitivité. Il faut convaincre par la raison. Le mode de communication est *direct* et *explicite*.

Dans les cultures d'Asie, la connaissance représente un moyen de vivre mieux en harmonie avec la nature. Le développement des sentiments est l'objectif principal de la communication, les échanges sont émotionnels et ce qui compte c'est le processus. La communication est plus *indirecte* et *implicite*.

D'après T. Hall (3) il existe une culture de *haut contexte* (intérieurisation, communication *non verbale* importante) comme en Asie, en Afrique ou au Moyen-

Orient et une culture de *contexte faible* (information largement explicitée, raisonnements *verbaux*) comme aux Etats-Unis ou en Europe du Nord. Il parle également de proxémique ou l'étude des distances entre la communication interpersonnelle liées à l'utilisation de l'espace public ou privé.

Quatre distances sont identifiées, chacune subdivisées en deux phases, une proche et une éloignée : la distance intime, la distance personnelle, la distance sociale et la distance publique.

Le rapport à l'espace est opposé entre cultures nordiques et cultures latines : des distances doivent être respectées pour les premiers, la proximité est la bienvenue pour les seconds.

Le rapport au temps a évolué avec les siècles ; la maîtrise de celui-ci devient de plus en plus obsessionnelle. Mais des différences de conception sont notables d'une culture à l'autre : selon Hall (3), deux types de systèmes temporels existent : le *monochronique* et le *polychronique*.

L'étude de toutes ces variantes est fondamentale pour améliorer les relations interculturelles.

Chapitre II – Les modèles du management interculturel

Sept grands modèles de management interculturel peuvent être distingués, auxquels il serait possible d'y ajouter d'autres sous modèles.

1. Le modèle anglo-saxon

Dans ce modèle, la société est composée de vainqueurs et de vaincus résultat de la compétitivité (loi de l'offre et de la demande), du besoin d'abondance, d'individualisme et de valeurs patriotiques. La priorité est donnée au financier au détriment du social.

La communication reconnue est écrite. Le formalisme et la bureaucratie caractérisent le système de fonctionnement, le temps est l'élément central de la productivité.

2. Le modèle latin

Pour comprendre le modèle latin, il faut évoquer le grand contraste entre le rôle centralisateur de l'Etat et le comportement rebelle de ses citoyens. La logique du profit et du bénéfice à tout prix est soumise à des critères sociaux. La notion de succès personnel est liée au respect des traditions et aux valeurs ancestrales du groupe. Les relations sont de type paternaliste entre le chef et ses subordonnés. La culture d'entreprise est dominée par la créativité, un équilibre entre le social et l'économique.

3. Le modèle asiatique

La Chine : philosophiquement parlant, le modèle chinois utilise les points forts contre les faiblesses des autres (stratégie militaire). En entreprise, des objectifs communs doivent être partagés de tous au sein d'une même famille. Les qualités essentielles pour un manager chinois sont : le savoir, la sincérité, l'abnégation, le courage et la fermeté. La structure des organisations chinoises est simple et informelle avec un mode de prise de décision intuitif, unilatéral et autoritaire.

Le Japon : les employés sont excessivement loyaux vis-à-vis de leur entreprise dont le niveau de production est élevé et l'organisation très hiérarchisée. Le système japonais est extrêmement compétitif, assure la sécurité de l'emploi et fonctionne sur des décisions prises d'un commun accord entre toutes les personnes consultées.

La Corée : le système de valeurs est binaire, basé sur le yin et le yang et influence énormément le management. Mais les manifestations individualistes ne peuvent pas être détachées du groupe. Les groupes se forment sur le principe de la confiance, sont formels ou informels. Le système de management est caractérisé par des décisions prises au plus haut niveau, un leadership paternaliste, la recherche de l'harmonie de l'individu dans le groupe, la flexibilité et la mobilité.

4. Le modèle indien

L'Inde pratique une culture dite de « haute distance », avec un mode de management clairement hiérarchisé. Le pouvoir est très concentré et il établit des relations de dépendance vis-à-vis du manager. L'organisation est basée sur les castes, donc sur une segmentation sociale profonde. La culture de l'Inde est complexe et variée ; pourtant le collectivisme est une caractéristique commune à l'ensemble du peuple indien. Les grandes valeurs de l'Inde sont : les valeurs spirituelles, cosmiques (la nature humaine), sociales (le groupe) et humaines (personnelles).

5. Le modèle musulman

Quatre niveaux d'existence reflètent le monde musulman : une prise en compte de ses intérêts personnels, des règles de conduite strictes, la prise de conscience du mal, un esprit en parfaite harmonie avec les désirs et besoins essentiels. Ces niveaux d'existence ont des conséquences sur le management et les différents systèmes d'organisation : stratégies adaptées, mode de récompenses, motivation. Les idéaux de justice et de morale expliquent la pratique répandue du « marchandage ». Toute forme d'incertitude doit être exclue d'un contrat ou d'une transaction.

6. Le modèle africain

Il n'y a pas de modèle unique de management africain et diverses formes de sociétés coexistent. Certains facteurs communautaires (aides mutuelles) sont des freins à l'évolution de l'entreprise mais le sens de la solidarité crée de la cohésion sociale et permet souvent d'éviter les conflits.

La parole a une valeur sacrée et, associée à l'hospitalité, offre à l'entreprise des éléments d'intégration et d'adaptabilité.

7. Le modèle slave

Les valeurs slaves se situent entre collectivisme et justice sociale (idéologie socialiste).

La motivation est fondée sur les idéaux de progression collective.

Le mode de fonctionnement des entreprises est autarcique et des économies parallèles et souterraines se développent. Avec la mort du système socialiste de l'Union soviétique, les pratiques de management se sont libérées et transformées, bénéficiant de la loi de l'offre et de la demande, du commerce international. Peu à peu la structure des organisations se démocratise.

Chapitre III – Les compétences interculturelles dans l'entreprise

1. Analyse des compétences interculturelles dans l'entreprise

La compétence interculturelle s'inscrit dans le cadre des compétences professionnelles. Quatre niveaux différents de compétences professionnelles existent : *techniques, sociales, participatives* et *méthodologiques*.

L'interculturel repose sur la mise en œuvre de comportements communicatifs divers en acceptant la diversité de ses participants : tolérance et attentes positives sont essentielles.

Pour développer des compétences interculturelles il faut :

- ⇒ De la transversalité au sein de l'entreprise (fonctions multi disciplinaires)
- ⇒ Des possibilités d'interactions multiples entre les individus
- ⇒ Un sens développé de l'ouverture relationnelle

La compétence interculturelle est caractérisée par trois niveaux : *émotionnel, cognitif* et *comportemental*. Elle se traduit par la notion primordiale « *d'adaptation transculturelle* », reposant sur trois phases essentielles pour l'individu dans son activité professionnelle que sont le *diagnostic*, la *relation* et la *confrontation*.

2. L'adaptation transculturelle et la construction de la troisième culture

Dans un dialogue interculturel, le principe de l'égalité représente le point de départ.

Un haut niveau d'incertitude rendra la communication plus difficile tandis qu'un niveau faible la facilitera. L'anxiété est la conséquence émotionnelle de l'étrangeté dans le processus de communication.

Plus les interlocuteurs ont de points communs, plus la communication est efficace.

Dans sa théorie de l'anxiété et de l'incertitude, Gudykunst (14) met en exergue trois aspects fondamentaux pour la compétence communicative : la motivation, la connaissance et la capacité à susciter l'empathie.

La théorie de Young Yun Kim (15), professeur en communication à l'Université d'Oklahoma, expose les facteurs essentiels qui déterminent le degré auquel s'adaptent les individus à une culture peu familière. L'adaptation est un processus complexe d'échanges entre l'individu et son environnement. L'étranger qui souhaite s'acculturer doit le faire par le biais de l'imitation et du mimétisme. L'adaptation transculturelle comporte les phases d'apprentissage, d'acculturation et de déculturation. La société d'accueil devra en retour développer de la « réceptivité »...

Selon les théories de Brockman (16) l'apparition d'une troisième culture est la conséquence inévitable de nouvelles épistémologies que sont les arts, les sciences et les technologies.

La troisième culture se construit progressivement et naturellement, dans un contexte de mobilité et de changements. Elle est la conséquence de la communication interculturelle et s'appuie sur la dimension individuelle (être citoyen du monde), organisationnelle (entreprises multiculturelles) et médiatique (culture de masse).

3. Qu'est-ce qu'une formation interculturelle ?

La formation interculturelle vise au bon exercice de l'activité professionnelle dans des contextes de travail interculturels, orientée vers la formation permanente.

Pour le candidats, les étapes de la formation interculturelle reposent sur :

1. Un diagnostic multi/interculturel qui s'effectue en deux phases : l'une interne et personnelle (autoévaluation), l'autre externe et attributive (diagnostic aidé ou pas d'un expert) ;
2. La définition des objectifs multi/interculturels : quel centre de formation intégrant un parcours linguistique et culturel, quels stages en entreprise prévoyant par exemple un projet d'expatriation sectorielle, quel projet multi/interculturel élaboré (mission en groupe) ;
3. L'adaptation transculturelle : l'étudiant devra démontrer ses capacités à résoudre des conflits, à dissiper les malentendus. Une sorte de « cahier des charges » multi/interculturel est alors indispensable.

En terme d'experts, il existe des généralistes et des spécialistes (missions sectorielles). Les généralistes se trouvent dans les départements de langues, cultures et société. Un

cadre de pensée métisse s'instaure, s'opposant aux modes de pensée binaires et dichotomiques.

Ensuite, un département d'études culturelles est indispensable, qui soit capable d'incorporer des aspects transdisciplinaires des sciences sociales aux étudiants et futurs cadres. Les enseignants deviennent des « *coaches* » qui dynamisent la pensée et la créativité.

4. Peut-on mesurer les compétences interculturelles ?

Pour évaluer les compétences interculturelles, il faut remplir les conditions suivantes :

1. Le sujet doit d'abord établir un autodiagnostic
2. Il doit définir ses objectifs multi/interculturels, avec notamment l'apprentissage des langues
3. Il doit exister des interactions entre le sujet et le contexte, l'adaptation est primordiale

Nous disposons alors d'une *grille d'évaluation interculturelle par rapport au sujet* : six degrés quantitatifs allant de A1 (sujet « fermé ») à C2 (sujet ouvert à la cohabitation interculturelle) sont proposés, croisés avec trois dimensions qualitatives que sont la compétence communicative, la prédisposition aux interactions et le degré d'adaptabilité interculturelle. Il existe également une *grille d'évaluation interculturelle par rapport au contexte* qui mesure l'indice du risque interculturel, entre une culture dominante (le contexte) et une culture dominée (le sujet).

Chapitre IV – La gestion de la diversité dans les sociétés multi/interculturelles

1. Du métissage à la décolonisation culturelle

La diversité culturelle fut déterminante dans la détermination du métissage. Celui-ci est considéré de manière différente en fonction des pays : discrimination envers les métisses au Canada, valeur nationale et fierté au Brésil... Aux Etats-Unis c'est plus complexe, mais globalement les différents groupes ethniques ne se mélangent pas dans une société de ghettos isolés les uns des autres.

L'Europe, bénéficiant des grandes migrations du XXe siècle, est désormais plus ouverte, pluriculturelle et plurilinguistique. Le concept d'intégration apparaît en remplacement de la notion de métissage.

Mais nous n'avons pas encore pris conscience de ces nouvelles identités planétaires et des menaces écologiques potentielles.

2. De l'exception à la diversité culturelle pour une nouvelle citoyenneté

Les choses bougent en matière de diversité culturelle et les initiatives sont nombreuses :

- ⇒ La déclaration de l'UNESCO érige la diversité culturelle au rang de « *patrimoine commun de l'humanité* » et comporte des thèmes sur l'identité, la diversité et le pluralisme, la diversité culturelle et les droits de l'homme, la créativité ou la solidarité internationale.
- ⇒ De son côté, le Comité de Haut Niveau (CHN) a fait quatre recommandations pour contenir les effets négatifs des tensions entre cultures, portant sur l'éducation, la jeunesse, la migration, les moyens de communication.
- ⇒ En France, une Charte de la Diversité permet de formaliser les actions et les résultats visant à promouvoir et respecter la diversité culturelle, ethnique et sociale dans l'entreprise.
- ⇒ Le Pacte Mondial du 26 juillet 2000 invite les entreprises à suivre 10 principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail et à l'environnement.

Selon Jacques Attali (17), il s'agira de développer une démocratie participative qui « *aidera à faire surgir des citoyens à la fois intégrés et fidèles à leurs communautés* ».

3. L'Ethnosphère face à la technologie, l'environnement et la mondialisation

L'Ethnosphère est la somme de toutes les pensées, croyances, mythes et institutions créés par l'homme au fil de l'histoire. Mais elle risque fort de disparaître, tout comme la biosphère.

L'uniformisation des cultures représente un danger qui menace la diversité.

Un réseau neuronal coopératif planétaire de savoirs et de connaissances devra se développer comme le propose Jacques Attali (17) dans « *Une brève histoire de l'avenir* » en 2006.

Mais l'utilisation des technologies n'est pas neutre : Internet peut coloniser électroniquement une Ethnosphère de plus en plus privée d'autres instruments moins polluants.

Face à la perte du monde réel, la diversité culturelle peut nous sauver d'une disparition en offrant de nouveaux chemins de survie, basé sur une solidarité avec les différences, les rythmes lents, les temps et les espaces sacrés, les écosystèmes et les technologies « vertes ».

Conclusion – « Vers un management de la diversité au sein des organisations »

Différentes théories et concepts sont décrits dans la première partie de cet ouvrage, suivis par une analyse des modes de management liés à l'interculturel, en fonction des systèmes et sous-systèmes en présence. Un troisième chapitre traite des compétences interculturelles, de ce qu'elles sont et de savoir comment les détecter puis les développer. Enfin une quatrième partie traite du thème de la diversité par rapport à la biosphère, l'Ethnosphère, l'emploi et les nouvelles technologies.

En conclusion des sujets abordés, le « management de la diversité » devrait pouvoir remédier aux problèmes actuels liés aux nouvelles exigences d'un contexte européen, établir des règles de conduite à adopter face aux différences et à l'inter culturalité, ceci malgré la volonté des pays de préserver leurs valeurs traditionnelles et leurs identité propre.

Références aux auteurs cités

- (1) **Fons Trompenaars** est un auteur néerlandais dans le domaine de la communication interculturelle. Parmi ses livres on trouve: *Riding the Waves of Culture*, *Seven Cultures of Capitalism*, *Building Cross-Cultural Competence* et *21 Leaders for the 21st Century*.
- (2) **Charles Hampden-Turner** est un consultant de renommée internationale, diplômé de Harvard et auteur de 14 ouvrages dont « *The Seven Cultures of Capitalism* » et « *Mastering the Infinite Game* » avec Fons Trompenaars. Récompensé par le Douglas McGregor Memorial Award, il enseigne au Judge Institute of Management Studies de l'Université de Cambridge.
- (3) **Edward Twitchell Hall** (Webster Groves, Missouri, 16 mai 1914 -) est un anthropologue respecté doublé d'un chercheur de l'interculturel
- (4) **Edward Burnett Tylor** (1832-1917) est un anthropologue britannique. Il est notamment célèbre pour sa définition ethnologique de la culture. Il sera le premier à aborder les faits culturels avec une visée générale et systématique.
- (5) **Charles Robert Darwin** (12 février 1809 — 19 avril 1882) est un naturaliste anglais dont les travaux et les théories sur l'évolution des espèces vivantes ont profondément révolutionné la biologie
- (6) **Herbert Spencer** (Derby 27 avril 1820 - 8 décembre 1903) était un philosophe et sociologue anglais. Son grand œuvre consista en l'élaboration des *Principles of Sociology* (dont la publication s'étala de 1876 à 1897).
- (7) **Francis Fukuyama**, né le 27 octobre 1952, à Chicago, est un philosophe, économiste et chercheur en sciences politiques américain d'origine japonaise.
- (8) **Samuel Phillips Huntington**, né le 18 avril 1927, est un professeur américain de sciences politiques, enseignant à l'université de Harvard, de tendance conservatrice. Il est l'auteur de nombreux livres, contestés au sein de la communauté scientifique, dont les plus connus dans le monde francophone sont *le Choc des civilisations*.
- (9) **Frantz Fanon** (Fort-de-France, 20 juillet 1925 - Washington DC, 6 décembre 1961) était un psychiatre et essayiste français. Il est l'un des fondateurs du courant de pensée tiers-mondiste. Dans ses livres les plus connus, il analyse le processus de décolonisation sous l'angle sociologique, philosophique et psychiatrique.
- (10) **Jean-Paul Sartre** (Jean-Paul Charles Aymard Sartre) (Paris 21 juin 1905 - Paris 15 avril 1980) est un philosophe et écrivain français (dramaturge et nouvelliste) ainsi que critique du XX^e siècle, dont l'œuvre a marqué une époque — le milieu du siècle —, et dont la vie d'intellectuel engagé a suscité polémiques et réticences.
- (11) **André Breton**, né à Tinchebray (Orne) le 19 février 1896 et mort à Paris le 28 septembre 1966, est un écrivain, poète, essayiste et théoricien du surréalisme.
- (12) **Geert Hofstede** est un psychologue d'origine néerlandaise né en 1928. Il a été inspiré par le culturalisme.
- (13) **Confucius** (551 av. J.-C. - 479 av. J.-C.) est le personnage historique ayant le plus marqué la civilisation chinoise. Considéré comme le premier « éducateur » de la Chine, son enseignement a donné naissance au confucianisme, une doctrine politique et sociale érigée en "religion d'État".
- (14) **Gudykunst** expert en communication interculturelle, auteur politique et éditeur de plus de 28 ouvrages dont la « Théorie à propos de la communication interculturelle »
- (15) **Young Yun Kim** est professeur de communication à l'université d'Oklahoma ; ses recherches s'orientent notamment sur le rôle de la communication dans le domaine de l'interculturel
- (16) **John Brockman** est un écrivain scientifique américain qui publia en 2002 un ouvrage intitulé « *The next fifty years Science in the first half of the 21th century* » assez peu connu mais qui exprime concrètement ce que l'auteur entend par « troisième culture ».
- (17) **Jaques Attali**, né le 1^{er} novembre 1943 à Alger, est un économiste, écrivain et haut fonctionnaire français. Ancien conseiller de François Mitterrand puis président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, il dirige actuellement PlaNet Finance et préside la commission pour la libération de la croissance française. Il a publié de nombreux essais et romans.
- (18) **Alexander von Humboldt** (Berlin, 1769 - Potsdam, 1859) est un célèbre Naturaliste et explorateur allemand. Créateur de l'écologie, il fut en outre l'un des précurseurs de l'océanographie et de la climatologie. La valeur de ses travaux et le fort rayonnement de sa personnalité eurent une influence certaine sur les milieux scientifiques de son époque. Il est aussi célèbre par l'étendue de son érudition que par ses nombreux voyages.

Hypothèse & Démonstration

Les auteurs souhaitent alerter le lecteur sur les dangers d'une globalisation galopante qui mène à une domination mono linguistique issue du modèle anglo-saxon, à des modes de communication centrés essentiellement sur les technologies de l'Internet, à un monde de plus en plus privé de ses fondements culturels et spirituels.

Les critères des grandes puissances économiques culturellement dominantes supplantent les identités particulières des peuples dominés.

Nous sommes en effet dans une période de crise identitaire face à un environnement changeant, pressé, anxieux et incertain.

Notre société de consommation valorise les logiques financières et de courts termes, supprimant ainsi peu à peu tous nos référents spirituels et les valeurs humanistes.

Pour sortir d'une misère pas seulement économique mais également culturelle, le grand défi du XXIe siècle sera d'éveiller chez l'individu un esprit de révolte, une prise de conscience collective de l'absurdité du monde tel que construit et imposé aujourd'hui par quelques uns.

Si nous prenons comme sujet d'analyse le monde du travail, au travers des études menées et des observations décrites dans l'ouvrage, nous nous apercevons que des différences fondamentales existent entre les modes de management pratiqués d'un pays à l'autre.

Comment, dans ce cas, pouvoir efficacement mener à bien une mission en entreprise, quelle qu'elle soit, dans une structure multi culturelle mettant en présence des mentalités, des savoirs être et des comportements différents ? A noter que cette configuration sera la plus classiquement représentative de notre cadre d'actions professionnelles, tant les fusions et les acquisitions réunissent souvent avec force et contraintes des groupes aux particularismes très développés.

Les cadres dirigeants de demain - les acteurs - devront donc acquérir des compétences particulières leur permettant de comprendre les contextes, de « jouer » sur les bons leviers afin d'éviter des erreurs stratégiques et fondamentales, souvent à l'origine des conflits entre les personnes et des situations d'incompréhension menant à l'échec.

L'entreprise de demain - l'environnement - devra également présenter des critères bien spécifiques pour répondre de façon positive aux sollicitations multiples de ses diverses composantes humaines, dans le respect d'autrui et dans la recherche de la complémentarité.

Tout au long de l'ouvrage étudié, le lecteur est largement impliqué dans la réflexion et la recherche de nouvelles solutions, que ce soit dans le cadre du management interculturel en entreprise, et plus globalement, dans celui de la vie quotidienne en société par la proposition de bonnes pratiques.

Notre société devient jour après jour plus cosmopolite que jamais : les peuples se brassent par effet migratoire, un phénomène facilité par des moyens de locomotion toujours plus rapides qui éliminent la problématique de la distance et des frontières.

Le phénomène inéluctable de la mondialisation nous enseigne que les individus issus de cultures catégorisées comme « dominantes » - la culture anglo-saxonne principalement – agissent en colonisateurs sur les peuples qualifiés de « dominés ».

La langue

Le premier syndrome visible de cette suprématie est l'utilisation de la langue parlée et écrite : la langue anglaise est en effet devenue incontournable dans le monde des affaires, le show-business, les mass médias, les technologies, la recherche...

Il est important de comprendre que la langue peut accomplir différentes fonctions sociales comme la communication, certes, mais aussi en tant qu'élément décisif dans la constitution de l'identité d'un groupe. La situation est alarmante : une grande part des 6 000 langues qui existent à travers le monde sont en voie de disparition.

Et qui dit perte d'une langue dit aussi perte de la culture de ceux qui la parle, perte de ses connaissances codifiées. Les traditions orales ont joué un rôle clé dans la préservation de nombreuses cultures au fil des siècles. L'Occident, dominé par l'écrit, à malheureusement sous-estimé la culture orale qui fut pourtant jadis partie de sa tradition culturelle.

Heureusement, certaines initiatives sont prises désormais pour préserver les langues d'origine :

- ⇒ Le Canada, par exemple, ayant pris conscience du problème, développe des programmes linguistiques dans ses écoles (« *heritage language programs* »). Le pays est défini comme une nation multiculturelle ayant accepté la double nationalité, soutenu financièrement par le gouvernement, la presse, la radio, la télévision ;
- ⇒ L'UNESCO s'efforce de son côté de promouvoir les cultures qui ont survécu grâce au verbe et au mot : la place Djemaa el Fna, berceau de la culture orale à Marrakech, a été déclarée patrimoine oral de l'Humanité.

Les valeurs locales

Avec la perte de l'utilisation de langages multiples, le monde perd du même coup sa diversité culturelle et ses valeurs ancestrales et locales.

La connaissance de la langue et la méconnaissance de la culture peuvent causer des malentendus, compte tenu du fait que l'on confère souvent à ceux qui parlent une langue des connaissances culturelles qu'ils n'ont probablement pas. Le langage ne reflète pas les structures culturelles ou mentales mais plutôt leurs causes comme le met en avant Von Humboldt (18) au travers de ses recherches.

Le monde anglo-saxon est caractérisé par un monde de compétition où la fin justifie les moyens. Les droits sociaux sont quasiment inexistantes. Les inégalités et les différences sont la conséquence logique d'un management orienté vers les objectifs.

Dans d'autres modèles, l'Etat, les valeurs du groupe et communautaires, la tradition, les rapports à la nature ou au surnaturel, ont un poids très important.

Par exemple, dans le monde latin, la notion de succès personnel est liée au respect des traditions et aux valeurs ancestrales du groupe. Les racines culturelles sont préservées grâce aux rapports affectifs, émotionnels et de dépendance. Les modèles asiatiques, quant à eux, sont totalement différents des modèles de capitalisme occidentaux car basés sur la tradition confucéenne.

Dans le modèle musulman, les comportements individuels et communautaires sont réglementés par rapport aux valeurs traditionnelles où prévalent l'honneur, l'honnêteté, le respect à l'égard de la famille, des aînés, la loyauté envers le groupe, l'hospitalité et l'esprit de générosité.

A chaque pays ses valeurs propres, ce qui implique une façon de communiquer bien différente entre les individus, basée sur une codification toute particulière nécessitant un décryptage adapté.

La communication

Dans la communication occidentale, la priorité est donnée au locuteur et au destinataire. La raison, la logique et la persuasion en sont les instruments de communication, par le biais du débat, de la confrontation, de l'argumentation et de la négociation bilatérale, l'objectif étant la victoire ou la défaite d'un des participants. Le « je » est prééminent.

En Orient, c'est le contraire : le développement des sentiments est l'objectif principal de la communication. L'échange émotionnel, le fait d'être ensemble, le plaisir de communiquer est fondamental. La vérité peut être révélée si on est prêt pour cela. La conscience du groupe avec l'utilisation du « nous » est prioritaire.

Une communication est d'abord verbale, comme nous l'avons décrit précédemment au travers de la notion de langue, mais elle est aussi non verbale. Le non verbal va passer par différents éléments, comme par exemple la vue, le toucher, le goût et l'odorat.

La vue apporte bon nombre d'informations non verbales comme par exemple les photos, les peintures, l'apparence physique des individus, les vêtements, la gestualité, les espaces.

Au travers de l'étude de la kinétique, il s'avère que certains gestes n'ont pas la même signification d'une culture à l'autre : attention aux risques de confusion et de méprises !

La proxémique nous éveille sur le fait que la notion de distance s'interprète différemment en fonction des cultures, qu'elle soit de nature intime, personnelle, sociale ou publique.

Le toucher, comme par exemple les modes de salutations, qui sont des messages très ritualisés et très variables en fonction des cultures, peuvent eux aussi donner lieu à des malentendus.

Le goût, véritable ordre culinaire établi pour chaque culture, détermine quels aliments sont comestibles ou non. Les habitudes alimentaires peuvent s'expliquer en fonction des choix liés à la nutrition, à l'écologie, à l'économie ou à la religion. L'alimentation constitue un système de signes, un protocole d'usages, de situations et de comportements de classe, d'intégration et de discrimination.

L'odorat, du reste assez peu étudié dans le monde, revêt soit une place importante chez certains (peuples non européens), soit un statut secondaire voire même méprisé chez les autres. Longtemps identifiée à la femme et à l'irrationnel, la culture olfactive renaît aujourd'hui au travers de messages à caractère marketing par exemple pour inciter l'achat de tel ou tel produit.

Toute cette multiplicité mérite d'être comprise, préservée et plébiscitée sous peine de devoir être confronté en permanence à des problèmes de mésentente et de conflits entre les peuples.

Il s'agit de mettre en œuvre et de promouvoir l'inter culturalité à l'échelle planétaire.

Le management interculturel

Un nouveau type de management qualifié d'interculturel doit être introduit, reposant sur les trois axes principaux décrits précédemment, à savoir :

- La maîtrise des langues étrangères
- La connaissance des valeurs locales
- Les compétences en matière de communication

Nos Grandes Ecoles de Commerce et nos universités doivent ouvrir leurs portes à l'apprentissage des sciences humaines, sociales et culturelles. Il s'agit de valoriser la pensée critique au sein des départements des sciences humaines.

Des liens doivent être établis entre des enseignements transversaux et les domaines de spécialisation dans les entreprises.

Nous devons donc proposer des solutions humanistes adaptables à notre monde des affaires et le milieu du travail.

La prise en compte réelle de la fierté nationale, des différences ethniques, des modèles familiaux, des systèmes de croyance, des courants artistiques et littéraires, des valeurs spirituelles nous sauvera peut-être du danger de disparition de toute une partie de notre richesse humaine au travers de sa culture, sa diversité, ses particularismes et son identité propre.

Gérer la compétence interculturelle doit être désormais une préoccupation majeure, présente dans la tête de nos professeurs et éducateurs, mais également dans celles de nos managers et dirigeants d'entreprises qui doivent inventer de nouveaux rôles dans les organisations de demain.

Cultiver la différence et le respect d'autrui doit également se traduire dans les actions menées par nos politiques, hommes de droit et juristes, intellectuels de tous bords et artistes reconnus.

C'est la société toute entière qui est en crise d'identité culturelle et nous devons tous participer à la recherche d'alternatives intelligentes.

Principale Conclusion

*La question centrale pose le problème de savoir si un **management de type interculturel** pourrait être un moyen adapté pour réduire les divergences et les troubles entre des individus d'origine et de culture différentes.*

Sur un **plan purement professionnel**, c'est-à-dire en liaison avec l'entreprise et son mode de fonctionnement, les remarques suivantes peuvent être faites.

La fonction de management en entreprise est difficile par nature, celle d'encadrement de collaborateurs de cultures différentes l'est d'autant plus. Les difficultés à mettre en présence et à faire collaborer des personnes très différentes sont réelles et une prise de conscience du management est primordiale. A mon sens, ce souci doit être permanent et guider les décisions de tout bon dirigeant. L'ouvrage étudié permet d'identifier de façon théorique les cas de figures potentiels.

Par contre, il est dommage de ne pas y trouver des exemples de mises en situations concrètes en entreprise, permettant de confronter des expériences en matière de management interculturel. Un bilan global sur les premières tentatives de management interculturel en entreprise, avec ses points forts et ses points faibles, aurait pu amener le lecteur à une critique personnelle plus aiguisée.

L'intérêt des frères Rabassó pour les langues et la diversité culturelle ressort largement de l'ouvrage traité. C'est d'ailleurs davantage un œil de professeur d'origine latine qui est transcrit ici, avec une approche académique et universitaire sur des thèmes abordés lors de conférences à travers toute l'Europe et l'Amérique. Cette vision mériterait sans doute d'être confrontée au « terrain » de l'entreprise.

J'ai pour ma part eu l'occasion de lire des articles qui parlaient de l'exemple réussi de PSA notamment, qui intègre dans ses équipes des ouvriers issus d'une population de travailleurs musulmans avec des français dits « de souche ». Tant l'organisation que les cadences de travail, les aspects sociaux et collectifs, l'encadrement et les responsabilités sont déclinés et adaptés en fonction des femmes et des hommes en présence, créant une sorte d'harmonisation des conditions de travail, d'échanges et de découvertes des cultures.

Concilier les besoins profonds des uns avec les habitudes ancestrales des autres, dans un objectif de résultat commun au sein d'une organisation, sans génération de frustrations ou de conflits, n'est pas chose aisée : les auteurs ont bien perçu la nécessité qu'il y avait de comprendre l'autre, de l'aider dans son développement personnel et sur son ouverture d'esprit sur le monde et ses différences. Agir dès le départ sur les **modes d'enseignement** pratiqués et « construire » les mentalités des futurs acteurs de la société représente l'un des facteurs « clés » d'anticipation.

Je suis convaincue du rôle que peut avoir un système éducatif à l'écoute des problèmes de notre siècle, capable de préparer, sensibiliser et ouvrir les esprits. Inclure dans le programme des écoles de Management des cours sur les sciences sociales, le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises et la diversité est désormais une action nécessaire.

Un troisième axe qu'il aurait été sans doute intéressant d'aborder concerne l'étude des **possibilités d'alliances ou d'accords** entre les grandes écoles de commerce ou les universités proposant des enseignements de l'inter culturalité, avec les entreprises soucieuses de pouvoir trouver des réponses à leurs préoccupations en management d'équipes multi culturelles (contextes de fusions, acquisitions, restructurations, externalisations), en matière de gestion des mobilités et d'expatriations de populations cadres.

Enfin, **à l'échelle de la société toute entière**, comment les problèmes existentiels entre les peuples pourront-ils trouver une solution dans la seule réponse exprimée au travers d'un management interculturel ? Les techniques appliquées à l'entreprise sont-elles traduisibles aussi simplement dans la vie quotidienne de chaque individu et auront-elles les mêmes impacts ?

Bon nombre de relais devront co-exister avec un objectif commun, la paix entre les peuples :

les organisations gouvernementales et politiques, le système judiciaire et pénitentiaire, les organisation humanitaires, les médias et autres associations culturelles, les institutions religieuses...

Après la lecture de cet ouvrage sur l'« *Introduction au management interculturel* », et à l'issue de l'étude menée par Carlos et Javier Rabassó, nous pouvons lister ici les principales conclusions ou solutions proposées par ces deux auteurs, des résultats exploitables ou qui sollicitent la réflexion personnelle.

- 1.** La **prise en compte des aspects interculturels** est incontournable aujourd'hui, que ce soit dans le milieu étudiant et universitaire, dans le monde du travail et à tous les niveaux de notre société (politique, économique, technologique, social, culturel, médiatique, environnemental,...).
- 2.** La problématique de la **langue** doit être abordée sérieusement : la suprématie actuelle de la langue anglaise dite « *langue des affaires* », risque fort de faire disparaître toute la diversité et la richesse culturelle associées aux langues plus « locales », et du même coup risquer une perte d'identité et d'histoire propre à la race humaine.
- 3.** Les **enseignements pratiqués** dans nos grandes écoles de commerce et autres « *business school* » doivent intégrer des modules de sensibilisation et d'apprentissage linguistique et comportemental, pour décoder les messages lancés par les étudiants d'origines différentes et y répondre de façon opportune. Il s'agit de les préparer aux fonctions de dirigeants et de décideurs dans un contexte croissant de mondialisation.
- 4.** Il est possible d'identifier différents **modèles de gestion** en fonction des cultures en présence. Diverses théories et concepts sont présentés, permettant au lecteur d'avoir à sa disposition de véritables « clés de lecture » : modèle familial, pyramidal, mécanique ou orienté « marché », organisations systémiques ou

organiques... L'audit social de toute organisation est ainsi rendu plus aisé grâce à une palette d'outils facilement exploitable.

5. Les **modes de communication** pratiqués sont étroitement liés aux cultures d'origine des individus : communication verbale ou non verbale (la culture de l'écrit, de l'image,...). Il faut veiller à ce que perdure une diversification des moyens de communication, aujourd'hui dangereusement mise en péril par les nouvelles technologies de l'Internet notamment. Il s'agit de respecter tous les moyens d'expression possibles dans l'objectif de pouvoir transmettre et répondre précisément dans les « codes » propres à chaque individu de la société.
6. Des **modèles de Management interculturel** peuvent être distingués, tous fonction de leur pays d'origine : les pays anglo-saxon, latin, arabe ou slave, l'Asie, l'Inde, l'Afrique. L'Europe quant à elle, de part sa multiplicité éthique, est beaucoup plus difficile à classifier. Cette classification est un éclairage supplémentaire sur la problématique de l'inter culturalité.
7. Des **compétences interculturelles** peuvent être identifiées, détectées, cultivées puis développées dans un environnement « porteur » et favorable, riche en interactivités. Les systèmes très à la mode de GPEC devront intégrer cette nouvelle donne.
8. Nous assistons à l'émergence d'une **troisième culture**, différente de la culture d'accueil et de la culture d'origine, construite sur une appartenance et une reconnaissance entre les individus ayant vécus les mêmes histoires... Peut-être une s'agit-il tout simplement d'une transformation « naturelle », progressive et sur du long terme, nécessaire à la survie des nouvelles générations ?
9. Face au phénomène de globalisation galopante, des **décisions** devront être prises par les instances gouvernementales, par les directions des grands groupes et des entreprises : mettre en place des formes d'« exceptions culturelles » comme en France (cinéma,...), imposer des quotas pour aider les minorités à être représentées, faire appel à des aides financières de l'Etat...
10. L'avenir de la société dépend de la création réussie d'une forme de **Citoyenneté globale en accord avec les défis de la mondialisation**. Pas si simple mais l'idée est si belle ! Des initiatives vont déjà dans ce sens comme la Charte sur la diversité, l'Euro ou le passeport européen... Il s'agit de poursuivre cette dynamique et de promouvoir une forme de démocratie « participative ».
11. Les **liens entre l'homme et son environnement** sont encore plus étroits que l'on pouvait le soupçonner : sauver la planète sauvera l'homme. Une mise en parallèle de l'Ethnosphère et de la biosphère permet de conclure que les symptômes sont identiques, les problèmes similaires, les conséquences en corrélation. Les remèdes à appliquer sont donc les mêmes. Le monde se soucie de plus en plus, et à juste titre, des questions relatives au développement durable, à

l'écologie, aux énergies renouvelables, au recyclage. La responsabilité sociale de l'entreprise, l'intégration, la diversité, le multi culturalisme, la reconnaissance et la promotion de la différence ne sont que des prolongements « humains » à ces thèmes liés à la vie.

Il faut bannir toutes tentatives de domination d'une culture par rapport à une autre, toute forme de colonisation humaine ou technique (Internet) et privilégier les opportunités d'additions d'éléments distinctifs et complémentaires : le résultat sera un élargissement des champs d'activités, une ouverture d'esprit, une civilisation « apprenante » curieuse de tout, attentive, bienveillante, riche en un mot

Discussions & Critiques

* Apprendre plusieurs langues étrangères, oui, mais autrement, c'est-à-dire au travers de l'enseignement de différentes disciplines, en sciences sociales notamment, avec des professeurs d'origine, de culture et de langue différentes.

Selon les auteurs, la connaissance des langues étrangères autres que l'anglais, ainsi que leur utilisation dans un contexte particulier lié à la vie en entreprise et au monde des affaires permettront aux futurs managers de mieux appréhender les différentes situations auxquelles ils seront confrontés dans un environnement multi culturel.

*Mais est-ce que cela ne risque pas de **centraliser encore davantage le pouvoir** en ne laissant les prises de décisions qu'aux seuls dirigeants ayant bénéficié d'un enseignement interculturel adapté ?*

*Comment se comprendront et se comporteront des équipes mixtes entre elles, sans un gros travail de **sensibilisation collective à l'autre** et à ses différences ?
Le management a certes un rôle essentiel et vital à jouer, mais des individus « isolés » dans leur particularisme réussiront-ils à aller naturellement vers les autres ? Et la prise en compte de la culture n'est-elle pas cruciale pour une intégration réussie au sein d'une organisation ?*

A ce niveau, la **diversité des modes de communication disponibles** au sein de l'organisation sera cruciale. L'Internet et l'utilisation de l'e-mail sont désormais incontournables tant dans la vie privée que dans le monde du travail ; le télétravail permet par exemple de libérer l'individu de la contrainte de lieu. Je ne pense pas qu'il faille combattre à tous prix cette évolution des conditions de travail obtenue grâce aux technologies.

Mais il est vrai également que rien ne remplacera le contact direct avec l'autre : il s'agira pour les managers de prendre le temps d'organiser des séances de travail en groupes ou « Workshops » où chacun puisse s'exprimer avec sa sensibilité et ses valeurs de façon à pouvoir apporter sa brique à l'édifice commun.

La mobilité des salariés devra être encouragées avec l'organisation d'échanges de collaborateurs entre les filiales d'un groupe par exemple. Observer la façon dont travaille le collègue dans son pays d'origine permet de mieux comprendre ses préoccupations et explique les réactions qu'il peut avoir dans telle ou telle situation.

Les **types d'activités proposés** s'avèreront tout aussi essentiels dans la réussite de l'inter culturalité : les missions devront être le plus transversales possibles entre les départements pour faciliter les échanges et la transparence. La **compétence interculturelle** devra être gérée comme toute autre compétence et valorisée à sa juste valeur.

Mais pour réussir ce challenge il faudra concilier les moyens avec les besoins, ce qui n'est pas forcément toujours le cas aujourd'hui...

*Comment, dans un contexte concurrentiel de plus en plus exigeant, où la logique de profit à court terme est imposée par des Fonds d'Investissements ou de Pensions toujours plus présents, les dirigeants d'entreprise pourront-ils **prendre le temps de gérer l'interculturel**, d'offrir à leurs salariés les possibilités de voyager et de se cultiver dans le cadre de l'entreprise ?*

* Les frères Rabassó disent que les anciens pays colonisateurs devraient **verser une indemnité** aux peuples agressés culturellement. Ils citent l'exemple du Canada qui a déjà accordé 450 millions de dollars aux peuples des Cris, aux Inuits et aux Naskapis en guise de compensation financière.

*Est-ce une solution adaptée quelque soit la situation ?
Comment est utilisée concrètement cette indemnité et bénéficie-t-elle réellement aux principaux intéressés, à savoir les peuples lésés ?*

* Les auteurs font un rapprochement entre la perte de l'Ethnosphère et la biosphère qui est elle-même en danger. Pour eux, la survie de l'une dépend de la sauvegarde de l'autre, l'homme et la nature sont liés, l'acteur et son environnement sont immuables.

Lorsque nous réfléchissons à la sauvegarde de notre planète, nous parlons d'énergie durable, de recyclage de nos déchets, de préservation des espèces en voie de disparition, faune et flore...

*Que faire pour que l'homme puisse conserver toute sa diversité ?
Dans un monde où les frontières s'effacent grâce à des moyens de locomotion et de communication toujours plus rapides, où les populations se mélangent par effet de migrations nécessaires et se réunissent dans un savant métissage, comment la diversité des cultures existant encore actuellement pourra résister à cette inévitable forme de « réunification » des races ?*

Carlos et Javier Rabassó nous parlent de l'apparition d'une **troisième culture** construite sur la culture d'origine et sur celle d'accueil, unifiant des personnes ayant vécu les mêmes expériences personnelles ou collectives.

Je pense que c'est en effet sur ce terrain que se construiront **des cultures et des langues nouvelles**, pas celles que nous connaissons aujourd'hui mais des formes issues de mutations, d'accommodations, de simplifications et d'astuces.

Nous ne pouvons connaître à l'avance ce que seront les cultures de demain car elles vont se constituer en suivant une sorte d'instinct de survie et d'adaptation naturelle à son environnement.

Bibliographie des auteurs

Les Publications

Centre d'Etudes Sur l'Analyse des Mutations Economiques et Sociales (C.E.S.A.M.E.S.)

COMMUNICATIONS (Proceedings)

* Carlos Rabassó (avec Javier Rabassó)

« *Analyse méthodologique de l'auteur au texte, du texte au lecteur à travers des procédés hypertextuels et interactifs : de l'écriture à la littérature contemporaine* »

Faculté des sciences humaines, Université de Genève, Suisse – mars 2000

* Carlos Rabassó (avec Javier Rabassó)

« *Il Teatro popolare e di creazione colectiva*

Storia della civiltà letteraria Hispanoamérica » - Turin – octobre 2000

* Javier Rabassó (avec Carlos Rabassó)

« *Teatro borghese e urbano* » - Turin – octobre 2000

* Javier Rabassó

« *El multi-culturalismo hispano frente a los mundos virtuales y la aldea global* »

14^e Congreso de la Asociación Internacional des Hispanistas (A.I.H.) - Etats-Unis – 16-21 juillet 2001

Centre d'Etudes Sur l'Analyse des Mutations Economiques et Sociales (C.E.S.A.M.E.S.)

CAHIERS DE RECHERCHE (research papers)

* Carlos Rabassó (avec Javier Rabassó)

« *Los hipertextos hispanos en el Management Intercultural y la Globalizacion* »

Groupe ESC Rouen, Cahier n°17 – décembre 2000

* Carlos Rabassó (avec Javier Rabassó)

« *Time, Culture and Identity in the cross-cultural latin **management*** »

Groupe ESC Rouen, Cahier n°23 – janvier 2002