

# Un management plein de cultures

À propos de l'ouvrage *Au cœur de la dimension culturelle du management*, sous la direction de Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden, L'Harmattan, 2017

Par Yasmine SALEH

Université Paris IX Dauphine, Dauphine Recherche en Management, M-Lab, UMR CNRS 7088

L'ouvrage *Au cœur de la dimension culturelle du management* offre à son lecteur un véritable voyage dans le temps et l'espace à travers la notion de « culture », définie concisément comme « ce qui permet de donner du sens ».

En questionnant des évidences et des certitudes largement partagées, l'ouvrage apporte une vue panoramique à la fois renouvelée et élargie de la dimension culturelle des organisations appréhendées en tant que systèmes ouverts. Coordonné par Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden, respectivement fondateur et directrice du MIME<sup>(1)</sup> à l'École bruxelloise de management ICHEC, l'ouvrage réunit une pléiade d'auteurs venus d'horizons professionnels et culturels très différents. À l'image de leurs auteurs, les idées défendues sont très diverses, mais toutes témoignent de la nécessité de considérer les spécificités culturelles pour une meilleure collaboration dans les organisations, voire pour un meilleur vivre ensemble de nos sociétés. En plus de cet

ancrage humaniste, un des mérites de l'ouvrage réside dans le fait qu'il dresse un état des lieux très complet des approches classiques et qu'il en introduit de nouvelles, toutes ces approches étant parfois non consensuelles entre elles. Le lecteur – qu'il soit enseignant,

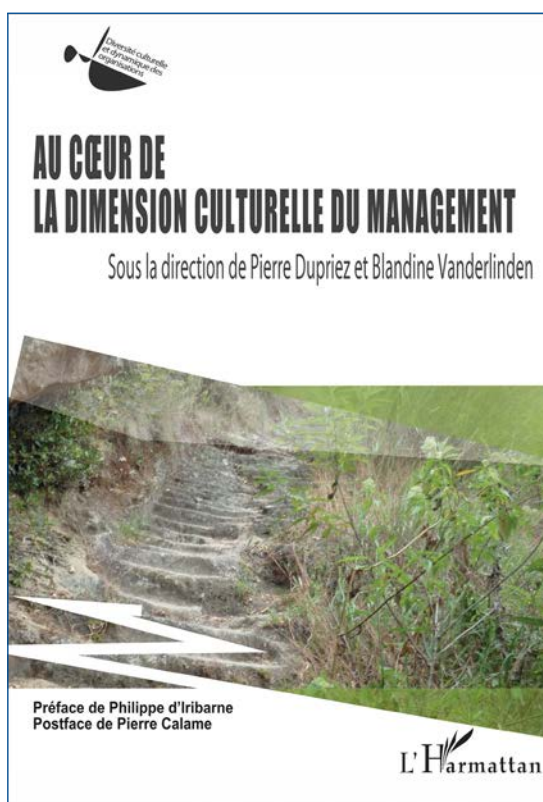
chercheur ou praticien ; spécialiste ou tout simplement intéressé par la question de la culture – pourra ainsi confronter ses idées ou se forger sa propre opinion en se basant sur les expertises de vingt-huit auteurs venus de onze

première partie pose les fondements théoriques et méthodologiques de l'approche culturelle proposée par les auteurs. La deuxième partie présente différents défis de management sous le prisme de la diversité culturelle, et s'appuie sur des études de cas. La troisième partie donne à voir la gestion de différentes rencontres interculturelles. Dans la dernière partie, les auteurs participent au débat sur les limites du système économique globalisé et proposent des modèles qui intègrent de façon originale la dimension plurielle de la culture.

Sans dévoiler toutes les richesses de l'ouvrage, je vais exposer ici certaines idées fortes et développer celles qui m'ont semblé être les plus originales. Mon exposé suivra le plan de l'ouvrage ou – pour reprendre la métaphore utilisée par les auteurs – il rappellera les quatre « chemins de découverte » principaux exposés dans l'ouvrage.

## Fondements théoriques et méthodologiques de l'approche culturelle

Dans cette partie, Pierre Dupriez rappelle les prémisses anthropologiques du concept de culture. Il s'appuie sur les travaux de Franz Boas et de Marcel Mauss pour souligner la nécessité d'appréhender la culture comme un « tout » (chapitre 1). La culture est le fruit d'un ensemble de conditions historiques, sociales et environnementales parfois discontinues, qui,



pays. L'ouvrage est précédé d'une préface de Philippe d'Iribarne, qui considère, à juste titre, qu'il est un « riche chemin de découvertes », et suivi d'une postface de Pierre Calame, président du conseil de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme.

Cet ouvrage collectif, qui compte presque sept cent pages, est structuré en quatre grandes parties. La

<sup>(1)</sup> Unité de formation et de recherches en management interculturel.

selon l'auteur, doivent être reliées à l'ensemble auquel elles se rattachent pour pouvoir composer un tout qui soit compréhensible. Cette idée me paraît fondamentale, et ce, pour au moins deux raisons. D'un côté, elle permet de positionner l'approche culturelle à un niveau d'analyse systémique et non pas de l'appréhender comme simplement complémentaire à l'analyse stratégique, comme c'est souvent le cas. Ce positionnement n'est pas sans conséquence sur la démarche méthodologique et sur la validité des connaissances produites. D'un autre côté, elle permet de discuter le rapport entre la culture nationale et d'autres concepts, notamment la culture organisationnelle, comme le détaille Blandine Vanderlinden (chapitre 2). L'auteure souligne la nécessité de considérer la culture organisationnelle, appréhendée dans la littérature managériale comme outil de gestion, dans son enracinement culturel le plus large. Cette idée entre pourtant en conflit avec l'idée de qualifier la culture organisationnelle de « bonne », ou non, au regard de la performance de l'entreprise (OUCHI, 1981 ; PETERS et WATERMAN, 1982 ; DEAL et KENNEDY, 1982), ce qui n'est pas extrapolable aux cultures nationales, qui ne sont pas hiérarchisables. Dans le prolongement de ces réflexions, Philippe Pierre dresse un tableau des principaux courants francophones en management interculturel et introduit celui des « références plurielles » (chapitre 8). Ce nouveau courant emprunte à la sociologie le concept de « parcours identitaire », ce qui permet, selon l'auteur, de mieux appréhender le rôle social que joue l'individu dans l'organisation.

Sont aussi présentées deux nouvelles approches qui me semblent ouvrir des perspectives théoriques prometteuses. D'un côté, Dumitru Zait critique l'idée sous-jacente aux recherches interculturelles selon laquelle les personnes appartenant à un même pays partageraient *a priori* les mêmes valeurs et représentations (chapitre 6). Il introduit le concept d'« hétérogénéité culturelle », qu'il mobilise dans le cas roumain en utilisant différents cartogrammes pour ainsi montrer, par exemple, l'influence de la religion et de la

langue sur la construction de la culture. Cette position rappelle la définition plus holistique défendue par Pierre Dupriez. D'un autre côté, Philippe Pierre argumente en faveur d'une approche associant à la culture le concept d'identité, qui, selon l'auteur, permet de mieux appréhender la construction de sens en contexte d'action (chapitre 9). Nous pouvons ainsi lire : « les comportements et les faits sociaux observés (...) découlent (...) non pas d'une "culture", mais davantage d'une grammaire acquise, d'une pluralité d'influences socialisatrices, de contextes d'interaction, de marques de l'expérience individuelle ou collective » (p. 225).

### Apports de l'approche culturelle à des problématiques de gestion

Dans cette partie sont discutées les problématiques liées à la gestion des équipes multiculturelles, l'intégration culturelle des politiques de RSE et le développement de l'apprentissage organisationnel à la lumière des apports de l'approche culturelle. Certains auteurs s'appuient sur des études de cas, parfois dans des lieux exotiques, pour illustrer leur propos. Ainsi, par exemple, Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden nous emmènent en Antarctique pour étudier l'équipe projet responsable de la construction de la station polaire Princesse Elisabeth (chapitre 10). L'étude décrit une phase de tensions mêlant différences de cultures organisationnelles et jeux de pouvoir, et l'analyse du cas donne à voir plusieurs « moteurs culturels » qui ont permis de dépasser ces tensions, comme le *leadership* et la reconnaissance. Après l'Antarctique, Daniel Labaronne et Mustapha Mezziani étudient le cas de deux entreprises kabyles qui implémentent un système de management de la qualité. Leur analyse met en évidence les déterminants de la réussite de cette implémentation tenant compte de la culture organisationnelle (chapitre 16). En se centrant sur des équipes plus stables que les équipes projets,

Sylvie Chevrier analyse les profils des expatriés « au sommet », décrits comme des personnes hautement qualifiées, et ceux « de la base », généralement des personnes venues à leur initiative et exerçant des métiers d'exécution, pour ainsi expliquer leurs difficultés respectives, notamment de coordination et d'adaptation (chapitre 11). Cette mise en contraste est particulièrement fructueuse, car elle permet de mieux adresser les spécificités de chaque population pour leur meilleure intégration dans l'organisation. Toujours dans le champ de l'intégration, Marc Ingham et Christelle Havard montrent comment les cultures (organisationnelles et nationales) influencent la performance de l'intégration des innovations responsables, notamment lorsqu'il s'agit d'établir des partenariats ou de former des équipes projets impliquant ces parties prenantes (chapitre 13). D'autres problématiques tout aussi intéressantes sont discutées et illustrées, comme l'adaptation de la pédagogie au contexte roumain (chapitre 18) ou la réception de la RSE en Amérique latine (chapitre 12) et son implémentation dans le cas de l'Office chérifien des phosphates (chapitre 14).

### Étude de situations interculturelles diverses

Les leçons de cinq rencontres interculturelles sont présentées dans cette partie dont l'originalité réside dans le fait qu'elles proposent de nouveaux concepts permettant de mieux saisir les dynamiques de ces rencontres. Par exemple, Christoph Barmeyer et Ulrike Haupt rappellent les travaux sur l'influence de l'histoire, des valeurs, des pratiques, des systèmes de significations, des institutions, des intérêts et des stratégies des acteurs sur le contexte d'action dans l'étude d'un cas d'une fusion franco-allemande (chapitre 20). L'approche systémique défendue par les auteurs permet d'appréhender les différences culturelles comme étant des ressources complémentaires pour la construction d'une « culture négociée ». Ce concept me paraît particulièrement pertinent dans la mesure où il reconnaît non

seulement l'influence de chaque culture, mais aussi le pouvoir de la négociation. Cette négociation suit un protocole minutieusement construit dans le cadre d'« ateliers interculturels », comme cela est décrit par les auteurs. Dans le même esprit, Jean-Pierre Dupuis et Yousra Essid s'appuient sur l'étude de l'intégration des Français et des Magrébins dans les entreprises montréalaises pour défendre le concept d'« adaptation culturelle » (chapitre 23). Ce concept est nouveau en management interculturel, il permet, comme celui de culture négociée, de dépasser le caractère conflictuel qui caractérise très souvent les recherches actuelles. Les résultats de l'étude montrent aussi un épanouissement des valeurs de la culture d'origine dans le pays d'accueil lors de l'interaction interculturelle, ce qui est un résultat assez nouveau. Enfin, il est commun de lire que l'intérêt grandissant pour la culture en management s'explique par la multiplication des rencontres interculturelles dans le contexte de la mondialisation. Albert Kasanda nous apprend que cet intérêt doit être mis en perspective avec les événements historico-politiques, et rappelle, notamment, que la relation coloniale entre l'Occident et l'Afrique permet de mieux comprendre les origines de la négation et du rejet des singularités (chapitre 19). Ce chapitre me paraît complémentaire à ce que l'on peut lire sur le contexte de développement des rencontres interculturelles.

### Apports de l'approche culturelle à des questions de société

L'ouvrage se termine par diverses réflexions sur les caractéristiques, les conséquences éthiques et les limites du système socio-économique contemporain qui caractérise la globalisation. À partir d'une analyse des hypothèses sur lesquelles repose la théorie économique et des limites de la « culture universelle » qu'elle comporte, Pierre Dupriez propose un nouveau paradigme dont les prémisses tiendraient mieux compte de la diversité culturelle (chapitre 25). Géraldine Thiry choisit les instruments comptables comme angle d'analyse et engage une réflexion très intéressante sur le pouvoir structurant de ces instruments et, plus généralement, de la quantification et des pratiques de classement, sur les représentations (chapitre 26). Elle pense notamment que les systèmes comptables représentent « un véritable instrument de construction du social » (p. 593). Les conséquences de notre système socio-économique seraient le « *global burnout* » qui, selon Pascal Chabot, est une « pathologie de civilisation » qu'il faudrait davantage imputer à l'organisation du travail qu'aux individus (chapitre 27). Dans le même sens, Raúl Fornet-Betancourt propose une réflexion philosophique et explique les composantes de ce

qu'il décrit comme une « crise anthropologique » (chapitre 28). Enfin, Ignace Berten défend le retour à la spiritualité, qu'il définit comme une « lecture symbolique du réel » capable de reconstruire du sens, au-delà de considérations purement objectives ou instrumentales (chapitre 29).

Pour conclure, *Au cœur de la dimension culturelle du management* constitue à l'heure actuelle un ouvrage de référence, qui, comme nous l'avons vu, est extrêmement riche. De nombreuses idées et travaux restent à découvrir, comme la grille de l'intelligence interculturelle proposée par Michel Sauquet et Martin Vielajus (chapitre 5), la construction de sens comme source de l'apprentissage organisationnel par Charlotte Fillol (chapitre 15) ou la méthode des « regards croisés » proposée par Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden pour le traitement des données (chapitre 7). En plus de cette diversité conceptuelle, méthodologique et empirique, l'ouvrage se distingue par sa qualité et sa clarté. On ne peut que recommander la lecture de cet ouvrage salutaire qui apporte sans aucun doute de nombreuses clés de compréhension et de réflexion sur les interactions interculturelles qui caractérisent, plus que jamais, notre monde contemporain.