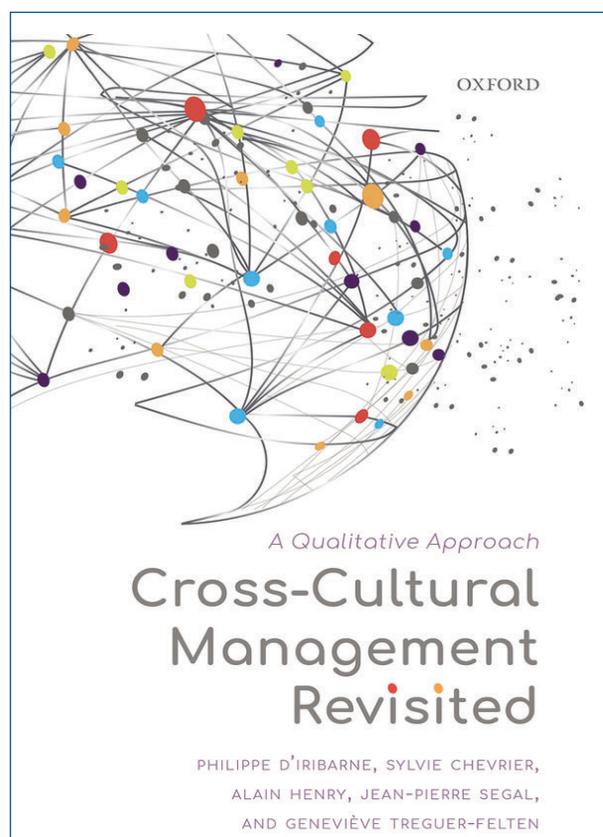


# Mosaïque

## Si on réintroduisait « la culture » dans « l'interculturel » ?

À propos de l'ouvrage de  
Philippe d'IRIBARNE, Sylvie CHEVRIER,  
Alain HENRY, Jean-Pierre SEGAL &  
Geneviève TRÉGUER-FELTEN,  
*Cross-Cultural Management Revisited:  
A Qualitative Approach*, Oxford University  
Press, 2020

Par Jane KASSIS-HENDERSON  
Professeure associée émérite, ESCP Business  
School



Depuis la parution de *La logique de l'honneur* (1989), le travail effectué par Philippe d'Iribarne et son équipe n'a cessé de progresser. Alors que *Cultures et mondialisation* (2003) proposait des études de cas illustrant le bien-fondé de la théorie, *Cross-Cultural Management Revisited* est un ouvrage de synthèse. Il rassemble une approche théorique qui a mûri par rapport aux premiers écrits et est désormais soutenue par des travaux empiriques menés ces trente dernières années sur les cinq continents, une analyse systématique de l'influence de la culture sur les principaux volets du management, les interactions interculturelles au travail, la gestion dans les pays émergents ainsi qu'une approche méthodologique formalisée qui n'avait

jamais été exposée jusqu'à présent. Cet ouvrage vient ainsi confirmer les bénéfices à tirer d'une approche de la culture en tant qu'univers de sens et remplacer avantageusement les méthodes de recherche quantitative ne tenant compte ni des contextes organisationnels, ni des relations sociales structurées selon les traditions locales, qui ont longtemps dominé le management interculturel. La pertinence de la culture nationale pour comprendre les réalités sociales est démontrée : les individus appartenant à une même société vont user des mêmes repères pour structurer leur compréhension des situations vécues.

En se basant sur des données empiriques recueillies dans des entreprises diverses implantées dans une cinquantaine de pays, les auteurs ont élaboré un cadre théorique leur permettant de conceptualiser les cultures comme des éléments constitutifs de continuité dans les sociétés modernes. Empruntant des concepts aux sciences sociales – la philosophie politique, l'anthropologie culturelle, l'histoire et bien d'autres encore –, ils montrent combien les manières de concevoir l'existence et de voir le monde sont diverses. Ce sont elles qui, à leur tour, conditionnent la manière dont s'organise la vie en société. Ainsi, l'analyse des pratiques concrètes et des discours tenus révèle ce qui est révééré ou méprisé ici ou là, car chaque culture a sa manière propre de concevoir le monde de l'entreprise. Par conséquent, d'un pays à l'autre, les pratiques managériales, les règles et les procédés sont loin de faire l'unanimité. L'objectif de cet ouvrage est de montrer pourquoi des outils ou des styles de management qui produisent des résultats positifs dans un pays échouent dans un autre. Il permet de comprendre la logique suivant laquelle les personnels des entreprises, face aux évolutions de leur cadre de travail, acceptent ou refusent les modes de gestion qui leur sont imposés. Pour gérer les personnels de façon appropriée, il est donc indispensable de comprendre et de respecter cette logique. C'est ce que permet le cadre d'interprétation proposé par les auteurs.

La première partie, intitulée *L'utopie d'un management universel*, déconstruit le mythe de l'universalité des *best practices* en montrant que le management et ses outils sont ancrés dans les cultures où ils ont pris naissance, caractéristique que la globalisation des sciences de gestion a eu tendance à gommer. L'argument des auteurs est le suivant : en généralisant une logique d'efficacité et de *best practices*, on espérait aboutir à une standardisation qui éliminerait les traditions locales susceptibles de freiner les organisations. Mais l'efficacité n'est pas toujours au rendez-vous, et des difficultés dont on ne perçoit pas l'origine existent encore. Selon leur thèse, malgré les évolutions rapides dans le monde du travail, les conceptions du vivre-ensemble propres à une collectivité donnée persistent. Cela se traduit notamment dans l'idée de ce qu'est un pouvoir juste et acceptable.

Dans la deuxième partie de l'ouvrage, *Les fondamentaux du management et la culture*, les principaux champs du management sont passés au crible du cadre théorique, et clairement illustrés par des exemples montrant la logique culturelle spécifique qui sous-tend la conduite

des personnels dans les entreprises. Les chapitres sur le *leadership*, sur les procédures et le contrôle ou la prise de décision analysent la question des relations de pouvoir. Qu'il s'agisse de comprendre les réactions négatives suscitées par un code de conduite éthique de l'entreprise ou pourquoi un style particulier de gestion de conflits sociaux ou de relations clients heurte les sensibilités, chaque chapitre montre à quel point les cultures nationales sont des clés fiables d'interprétation. Ce qui constitue des pratiques managériales acceptables ou inacceptables – dans des pays aussi différents que les États-Unis, la France, les Pays-Bas, le Maroc, la Chine, la Côte d'Ivoire, le Vietnam ou le Cameroun – révèle ce qui est attendu ici ou là des managers ou des *leaders*, des collègues ou des subordonnés. Il est alors possible de comprendre les ressorts cachés de la motivation ou de la démotivation des uns et des autres, leurs aspirations ou leurs craintes, ce qu'ils idéalisent ou méprisent, et d'adopter en conséquence les politiques et les pratiques appropriées.

Si, comme nous l'avons vu plus haut, la globalisation a gommé l'enracinement culturel des organisations, l'utilisation de l'anglais, que l'on tend à voir en entreprise comme une langue neutre et universelle, constitue un facteur aggravant de cet aveuglement. Les indices fournis par la façon dont des langues différentes désignent les mêmes situations sont un élément crucial de l'approche interprétative qui est appliquée dans ces pages. Les chapitres sur les relations interculturelles et la communication, dans la troisième partie intitulée *Repenser les relations interculturelles*, sont dédiés à ces questions, et les auteurs attirent l'attention sur les pièges que constituent aussi bien la langue d'entreprise censée être « commune » et partagée par tous que la traduction d'une langue à l'autre. Les dérives de la communication interculturelle tiennent à la tendance naturelle de chacun des interlocuteurs à « entendre » les mots ou les situations dans sa langue maternelle, ainsi que dans l'univers de sens qui lui est associé. C'est le cas en ce qui concerne les concepts liés aux relations hiérarchiques et à l'autorité ou à la soumission. Ainsi, les mots tels que « contrôle », « manager », « équipe » ou « compromis » véhiculent des connotations bien différentes. L'un des chapitres est dédié à la présentation de l'identité *corporate* de l'entreprise en recourant à une *lingua franca*. Or, traduire des documents destinés à inspirer confiance aux diverses parties prenantes est une tâche périlleuse vouée à l'échec si leur culture spécifique n'est pas prise en compte. Une comparaison des auto-présentations d'entreprises chinoises et françaises montre que leur identité organisationnelle est véhiculée selon la logique culturelle de chacun des pays : les Français mettant l'accent sur leur expertise reconnue et les Chinois sur les relations harmonieuses

avec leurs clients. L'analyse de leurs modes discursifs respectifs illustre ces attitudes contrastées : le mode objectif caractérisant le style français, le mode subjectif le style chinois. Les analyses développées ici, et de façon récurrente dans l'ouvrage, font éclater le mythe de l'anglais *lingua franca* comme panacée, aussi bien pour l'internationalisation de l'identité institutionnelle d'une entreprise que pour la communication interpersonnelle entre locuteurs de langues différentes.

La dernière partie de cet ouvrage, *L'utilisation productive de l'approche interprétative*, est consacrée à des recommandations pratiques. Le chapitre sur la méthodologie de recherche expose comment interpréter les données et ainsi déchiffrer les cultures. Celui sur les enjeux du travail au sein des équipes interculturelles résume assez bien l'un des messages essentiels de l'ouvrage : savoir observer pour pouvoir ensuite interpréter le comportement de l'autre ; en d'autres termes, il faudrait que les membres d'une équipe multiculturelle sachent « s'entendre », au sens littéral, pour se comprendre.

La vaste bibliographie reflète l'érudition, l'expérience et les parcours riches et variés des auteurs – en témoigne le large éventail des disciplines répertoriées. Près de la moitié des vingt pages de références bibliographiques est consacrée à des articles ou livres en français, ce qui n'est pas anodin dans un champ de recherche dominé par des revues anglo-saxonnes.

Cet ouvrage est à recommander aux praticiens en entreprises comme aux enseignants-chercheurs du monde universitaire. Bien plus qu'un simple livre de management, il efface les frontières entre les disciplines. Il est à conseiller à tous les futurs diplômés et aux chercheurs, non seulement dans le domaine de la gestion mais également dans d'autres disciplines des sciences humaines comme des sciences dures. « Travailler à l'étranger » est une option très recherchée dans tout parcours professionnel. Mais aujourd'hui, il n'y a pas que les expatriés qui se trouvent dans une situation nécessitant la coopération avec des personnes de cultures et traditions professionnelles différentes – d'autant plus que le travail à distance est devenu la norme. Toutes les organisations aujourd'hui, même celles implantées sur le sol national, sont composées de salariés qui, en grande partie, ont été socialisés selon des traditions distinctes. Avec le brassage des populations qui caractérise nos sociétés mobiles, les individus sont souvent façonnés par plusieurs cultures, et par des expériences interculturelles nombreuses et quasi quotidiennes. Les problématiques analysées dans cet ouvrage ne concernent donc pas exclusivement ceux qui travaillent dans un contexte visiblement international et interculturel, mais tout un chacun.