Pour en finir avec Hofstede

Yves Livian

▶ **To cite this version:**

Yves Livian. Pour en finir avec Hofstede : Renouveler les recherches en management interculturel. Conférence francophone sur le management international, May 2011, Paris, France. halshs-00643593

HAL Id: halshs-00643593
https://shs.hal.science/halshs-00643593

Submitted on 22 Nov 2011

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.

POUR EN FINIR AVEC HOFSTEDE

Renouveler les recherches en management interculturel

communication à la première conférence annuelle

ATLAS / AFMI

Paris 26-27 mai 2011

Résumé

La recherche en matière de management interculturel souffre de nombreuses difficultés et malgré tout le modèle canonique, principalement tiré des enquêtes de G. Hofstede, reste dominant. Les critiques sont pourtant nombreuses : concept de culture fragile et surutilisé, opérationnalisation discutable, ethnocentrisme sous-jacent, lié à une recherche majoritairement occidentale de langue anglaise. Après avoir rappelé quelques-unes des critiques émises, y compris dans le champ anglo-américain, la communication propose des pistes de solution, autour de l'articulation entre culture nationale et autres facteurs explicatifs, du croisement des niveaux d'analyse et de l'ouverture à des objets de recherche nouveaux.

Y.F. LIVIAN

Professeur émérite

IAE - Université Jean Moulin Lyon 3

La mondialisation rend les recherches en matière de management interculturel plus nécessaires que jamais, et effectivement elles se sont développées de manière notable depuis quelques années (ouvrages, revues, conférences, séminaires)[1]. Il faut dire qu'elles correspondent à une forte demande : comment négocier avec les partenaires étrangers ? Comment établir des modes de management efficaces dans les pays d'implantation ? Comment peut-on former les cadres expatriés à une expérience internationale ? Les consultants et les stages de formation se développent, participant d'une sorte d' "industrie de l'interculturel". Il n'est que de faire une recherche sur Google pour constater la myriade de propositions dans ce sens. Rançon de sa gloire, le domaine de l'interculturel souffre d'une pression utilitaire forte : de ce fait, c'est sa version la plus simple, les règles du savoir-vivre en affaires, qui l'emporte le plus souvent ("doing business in Africa, China", etc.).

Paradoxe apparent, c'est à ce même moment que les chercheurs spécialisés s'interrogent plus que jamais sur leur champ de recherches[2]. Des doutes de plus en plus forts émergent sur les méthodes et les cadres théoriques utilisés jusqu'à présent.

Ces débats sont peu présents dans la littérature francophone, dont la production, il faut le dire, est quantitativement dérisoire par rapport au champ anglo-américain.

Nous nous proposons donc, dans cette communication, de faire le point sur les impasses actuelles des recherches interculturelles et d'esquisser des pistes de solution, en adoptant une perspective prenant en compte les travaux anglophones mais également les travaux francophones.

[1] Un "Handbook of Cross-cultural management research" est publié en 2008.

[2] La dénomination elle-même est incertaine : nous retiendrons le vocable "interculturel", alors que les anglo-américains parlent de "cross-cultural". Nous considérons qu'il s'agit d'un sous-champ du "management international".

Des recherches culturalistes en gestion à bout de souffle

Le constat est aujourd'hui établi : les recherches interculturelles patinent et nécessitent une redéfinition. Deux éléments sont dominants : d'une part, le concept de culture, fragile et incertain, est surutilisé ; d'autre part, son opérationnalisation est souvent étroite et discutable.

Un concept fragile surutilisé

Nous ne reviendrons pas sur les multiples définitions données au concept de culture, aussi bien au sein du champ du management (Dupuis in Davel, Dupuis, Chanlat, 2008) que plus généralement dans l'ensemble des sciences humaines et sociales qui sont presque toutes concernées (anthropologie, psychologie, linguistique…) (Cuche 1996 ; Chanlat in Davel, Dupuis, Chanlat, 2008). Il y a une anthropologie culturelle, une psychologie culturelle, une traductologie à dimension culturelle, etc. Les chercheurs insistent tour à tour sur les valeurs propres à une culture, sur les pratiques sociales, les modes de communication. On peut pratiquement regarder ce que l'on veut dans la réalité sociale à partir de la rubrique "culture", à condition qu'il y ait un certain degré de stabilité et que les éléments observés paraissent typiques d'un groupe social donné. C'est ce qui conduit à une grande richesse d'analyse, et ce qui donne l'opportunité au chercheur en gestion d'aller regarder ce que ses collègues des sciences humaines et sociales produisent eux aussi à partir de l'entrée "cultures" (effort que nous ne faisons que recommander, cf. infra).

Par contre, cette diversité se paye par une polymorphie du concept et donc la nécessité constante de redéfinir à chaque fois le type de réalité visé par la recherche (ce qui n'est pas toujours fait).

Le fragile concept de culture est ensuite surutilisé par la recherche en management. La "culture" (nationale dans les recherches en management international, nous y reviendrons) est érigée le plus souvent en variable indépendante, dont on cherche à étudier (et le plus souvent mesurer) l'impact sur une autre variable. Les chercheurs étudient les effets de la culture sur les comportements au travail, l'éthique, le leadership, la constitution d'équipes, la négociation, les conflits, etc. Des applications importantes ont eu lieu en marketing, depuis déjà longtemps (Usunier 1993).

Plus rarement, la culture est construite comme variable modératrice, intervenant entre deux variables principales, là encore sur une vaste variété de thèmes. Tsui, Nifadkar et Yi Ou (2007) recensant 93 articles sur 10 ans publiés dans les principales revues en anglais repèrent 55 recherches avec la culture nationale comme variable indépendante et 38 comme variable modératrice.

La "culture" est ainsi isolée d'autres facteurs et revêtue d'une puissance explicative supposée. Or, les résultats ne sont pas toujours au rendez-vous... On ne peut qu'être étonné de la surprise de certains chercheurs devant les piètres résultats obtenus en ce qui concerne la force de cette relation… Supposer un lien direct et mesurable entre la culture nationale et n'importe quelle variable de gestion reste un pari très risqué, que le courant dominant en recherches "cross-culturelles" réitère avec persévérance.

Une opérationnalisation étroite et parfois discutable

Un concept fragile et polymorphe a besoin d'étais solides pour pouvoir être utilisé concrètement dans des recherches. C'est loin d'être toujours le cas. La culture nationale est souvent construite comme un bloc indépendant et homogène (la "culture chinoise"…) qui

produirait des effets mesurables. A la recherche d'instruments de mesure de la culture, la dimension des "valeurs" apparaît ainsi comme des plus commodes, d'autant que les enquêtes comparatives sur les valeurs ont fleuri (exemple : l'enquête européenne Globe). Il suffit donc de choisir une ou plusieurs valeurs repérées et d'étudier statistiquement leurs relations avec le phénomène managérial à étudier : une immense partie de la recherche interculturelle est bâtie sur ce modèle. Les inconvénients sont évidents, et maintes fois soulignés. D'une part, la culture nationale est vue comme découpable en valeurs isolées sans articulation ni cohérence. D'autre part, elle est conçue comme correspondant par miracle aux frontières de la nation (la culture française, allemande…), sans considération des variations internes, tant géographiques que sociales. Par exemple, les spécialistes distinguent cinq régions culturelles au Brésil, trois ou quatre en Chine, etc. Une double simplification est donc ainsi réalisée.

Au cœur du débat : les recherches d'Hofstede

Au cœur des recherches culturalistes se trouve l'œuvre de G. Hofstede (1980-2001), dont la surutilisation est caractéristique des impasses du domaine interculturel. Œuvre considérable et pionnière mais dont le succès inlassable en dit long sur les processus de création de savoir en management. Il ne s'agit pas ici d'instruire un procès (qui est largement fait depuis une dizaine d'années) mais de tirer parti des faiblesses de ce noyau central des recherches interculturelles pour rebondir et ouvrir d'autres perspectives.

L'œuvre de G. Hofstede est le symbole d'une "culture nationale" homogène, statique, existant en soi, érigée en facteur explicatif principal ou unique. Cette réification de la culture nationale a été de nombreuses fois critiquée (par exemple Cray et Mallory 1998, Tayeb 2001, Holden 2002, Kwek 2003) mais reste la conception dominante des recherches anglo-américaines.

De nombreuses réplications de l'enquête initiale, ainsi que des tests, ont eu lieu dans les années 1990. Même si leurs résultats sont contrastés, ils montrent que cette enquête constitue le corpus central de la recherche interculturelle anglo-américaine et les dimensions des cultures nationales élaborées par G. Hofstede sont utilisées de manière majoritaire. Dans les 43 études cross-nationales repérées par Tsui (2007), 32 utilisent la dimension "individualisme-collectivisme", 18 "power distance", 5 les autres dimensions de Hofstede. Seules 9 utilisent les valeurs de Schwartz (1994) et deux les dimensions de Trompenaars et Hampden-Turner (1997).

Sa relative simplicité d'utilisation et son caractère chiffré expliquent son utilisation massive par les consultants et les enseignants à travers le monde. Plus de 30 ans après les publications de référence, les valeurs proposées par G. Hofstede restent utilisées partout et divulguées dans de nombreuses formations.

Un deuxième volet des critiques adressées à l'œuvre de Hofstede doit retenir notre attention : c'est le discours idéologique masqué derrière ses résultats. D'une part, la culture est un ensemble déterminant et aux frontières nettes. Il n'y a pas de place pour le mélange, la coconstruction, l'adaptation des cultures. La notion de "programmation" est d'ailleurs utilisée, ce qui explique les critiques sur le déterminisme de l'approche.

La culture est vue comme une essence profonde, qui conditionne fortement l'individu. Le modèle d'analyse proposé en 1980 est maintenu à travers le temps par l'auteur et son pouvoir explicatif est même étendu à des questions sociétales (dans la nouvelle édition de 2001 de "Culture's consequences").

Un classement, et certains disent une hiérarchie des pays, émerge de ces travaux, mettant en évidence la souplesse et le caractère démocratique des valeurs occidentales (surtout dans les pays anglo-saxons) opposées au caractère rigide et autoritaire des valeurs dominantes en Asie ou en Afrique. Les cultures des pays développés y apparaissent comme plus "modernes", plus

"avancées", l'Afrique notamment paraissant condamnée au retard économique (Fougère et Moulettes 2005, Ailon 2008). Certains auteurs lui reprochent donc de contribuer à un ethnocentrisme occidental déguisé.

Le troisième volet de critiques est amplement instruit et nous nous permettrons d'aller vite sur ce point, qui concerne les lacunes épistémologiques et méthodologiques de l'enquête de G. Hofstede.

Est-il probant d'interroger des individus pour étudier des phénomènes collectifs ? Quelle validité ont des réponses sorties de leur contexte social ? Comment accepter que les dimensions de genre, de génération ou de groupe social soient effacées ? Les critiques sont nombreuses à cet égard (Cazal 2000, Holden 2002, Mc Sweeney 2002, Gerhardt 2008).

L'utilisation de questionnaires en anglais auprès de salariés d'IBM, pour produire des résultats sur les cultures nationales en général dans de nombreux pays pose d'énormes problèmes : adéquation de l'outil au concept, traduction, représentativité des répondants, influence de l'entreprise, etc.

Nous avons laissé de côté dans les lignes qui suivent les débats de contenu sur les dimensions et sur la mise à jour des données, qui sont naturels à tout projet scientifique, pour ne retenir que ceux permettant de sortir de l'impasse.

Il n'est pas question de s'acharner sur G. Hofstede et de remplacer une utilisation sans doute excessive de ses résultats par un opprobre généralisé. Par contre, au-delà de ce cas spécifique, c'est l'ensemble des faiblesses de la recherche en management interculturel qu'il convient de relever dans ces critiques pour pouvoir la réorienter : une vision fonctionnaliste et occidentale, fondée presque exclusivement sur une démarche hypothético-déductive et pratiquée par des nord-américains ou des étrangers influencés par eux (Lowe 2002, Yeganeh, Suzhan et Chrysostome 2004, Gerhardt 2008,).

Le modèle canonique de la recherche traditionnelle se déploie dans toute sa splendeur : des hypothèses à tester, des mesures par questionnaires sur des échantillons d'individus avec beaucoup d'échelles pré-existantes (on comprend le succès des dimensions de Hofstede), un traitement statistique plus ou moins sophistiqué et une courte discussion. Le repérage de Tsui (2007, op. cit.) donne 63 % des recherches fondées sur des enquêtes quantitatives, et 84 % des recherches portant sur des individus, les échantillons étant composés à 71 % de salariés mais aussi à 23 % d'étudiants de MBA !

Dans de nombreux secteurs de la recherche en gestion, une telle domination est aujourd'hui remise en cause et il est donc attristant de constater que le domaine interculturel reste largement campé sur des modèles de recherche statiques.

Autre constat : la recherche en management interculturel, ayant pour vocation d'ouvrir les esprits et de favoriser les échanges internationaux est réalisée essentiellement par des nord-américains et couvre un éventail étroit de pays !

49 % des articles repérés par Tsui (op. cit.) sont rédigés par des auteurs exclusivement états-uniens. Dans l'autre moitié, un seul nom de co-auteur est francophone. Dans les équipes de recherche, 84 % incluent des chercheurs nord-américains, 61 % des chinois de Chine ou de Hong Kong, 32 % du Japon. L'Asie du Sud-Est, l'Europe du Sud, l'Amérique latine et l'Afrique sont quasi-absents. On retrouve logiquement cette répartition inégale en ce qui concerne les terrains : rares sont les recherches portant sur les régions non représentées dans les équipes[3].

Si le "Handbook" sur la recherche (Smith, Peterson, Thomas 2008) comprend des auteurs de 13 pays, le "Handbook of Cross-Cultural Management" (Gannon, Newman 2001) ne compte que quatre représentants d'universités non anglophones sur 30 auteurs.

[3] A titre d'exemple, l'Afrique est étudiée dans une vingtaine d'articles sur plus de 200 publiés par l'International Journal of Cross-Cultural Management depuis 2001.

Le risque de "provincialisme" occidental anglophone, tant des approches que des données, est donc grand.

Le constat est aujourd'hui unanime : la recherche interculturelle ne peut plus continuer de cette manière. Même le titulaire de la "Chaire Hofstede" à l'Université de Maastricht (Pays-Bas), M. Peterson (2007), fait six recommandations pour l'avenir de la recherche : clarifier les liens entre individus et cultures nationales, trouver des alternatives à l'étude des "valeurs", développer les approches qualitatives, reconsidérer les frontières culturelles, modéliser les dynamiques interculturelles et mieux utiliser les idées locales.

L'appel à une vision plus complexe des cultures et à des approches qualitatives est répandu (Tayeb 2001, Lowe 2002)[4]. Le numéro de l' "Academy of Management Review" (2008) consacré à l'International Management, fait un constat globalement critique et relance le débat (Prasad, Pisani, Prasad 2008).

Il est à remarquer que ce n'est pas la première fois qu'un tel constat est réalisé et que la courte histoire des recherches interculturelles en management est jalonnée d'articles ou d'ouvrages exprimant des doutes sur ses résultats et insistant sur les écueils à éviter (exemples : Goodman et Moore 1972, Negandhi 1983, Adler, Boyacigler 1991, Redding 1994, Usunier 1998).

Une recherche d'alternatives est d'autant plus nécessaire.

[4] Le "Journal of International Business Studies" lance un appel pour un numéro spécial sur les recherches qualitatives en 2011.

Un des rares projets concurrents : l'œuvre de Ph. d'Iribarne

Depuis plus de vingt ans, Ph. d'Iribarne et son équipe (S. Chevrier, A. Henry, J.P. Segal, entre autres)[5] proposent des recherches à fondement anthropologique ayant pour but de faire ressortir les éléments culturels sous-jacents aux pratiques de gestion, et notamment celles mettant en œuvre des relations d'autorité. L'approche est qualitative, fondée sur des cas approfondis où sont notamment mis en évidence les difficultés ou les réussites de la coopération entre salariés d'entreprises de nationalités différentes, ou bien les incompréhensions soulevées par des projets confrontant des logiques différentes[6]. Ayant eu à ferrailler dès les années 1990 avec certains sociologues français pour faire valoir la force de la dimension culturelle, face à des auteurs plus volontiers enclins à souligner la dimension institutionnelle des modes de conflit et de coopération, il a progressivement tenté de répondre aux critiques qui lui étaient faites et propose même aujourd'hui un nouveau cadre théorique global tentant de permettre de comprendre sur quoi reposent les manières de s'organiser et de vivre ensemble (2008). Son approche est riche et fondée sur la nécessité d'une connaissance historique et anthropologique des cultures en présence. Elle est tout sauf la réduction des problèmes de management international à des recettes de communication, et elle est porteuse d'une réflexion à long terme sur la mondialisation. Elle évite également l'opposition entre tradition et modernisme, et montre en quoi certaines formes de management "moderne" peuvent s'articuler avec des manières de faire préexistantes dans la culture du pays (exemples marocain, mexicain…).

L'approche de Ph. d'Iribarne soulève pour les chercheurs des problèmes d'opérationnalisation. Connaître les conceptions sociopolitiques des cultures suppose une étude

[5] Voir Chevrier (2003), d'Iribarne, Henry, Chevrier, Globokar (2000).
[6] Nous n'avons pas l'objectif ici de résumer l'approche de Ph. d'Iribarne, déjà bien connue. Voir notamment son ouvrage essentiel de 2000, "Cultures et mondialisation" (Paris, Seuil).

approfondie du contexte historique, une longue fréquentation des terrains, un très grand nombre d'observations et d'entretiens, et donc des accès très ouverts aux individus et aux organisations. Le cadre d'analyse proposé est plus fin et plus complexe que les concepts utilisés dans la recherche hypothético-déductive et beaucoup moins facile à utiliser pour des recherches de courte ou moyenne portée. Plusieurs chercheurs francophones en sont proches et elle a sa place dans des ouvrages internationaux (Davel, Dupuis, Chanlat, op. cit.). Des chercheurs brésiliens s'en inspirent (Barbosa 2009). Plusieurs articles en anglais tentent de la faire pénétrer dans le champ anglo-américain depuis plusieurs années (par exemple, d'Iribarne 1996).

Mais, globalement, elle reste relativement à l'écart du "mainstream"et ne "mord" pas sur le courant dominant, car elle souffre d'être issue de travaux francophones[7]. Autre paradoxe, en effet, de la recherche en management interculturel : elle supporte mal les apports extérieurs du champ anglo-américain !

On peut bien sûr affirmer que les approches de Hofstede et de d'Iribarne sont complémentaires (Dupuis in Davel, Dupuis op. cit.). Mais elles reposent sur des fondements très différents et conduisent à des stratégies de recherche opposées.

Quelques pistes de solution

Sans prétendre à l'exhaustivité, et en réutilisant parfois des ouvertures déjà esquissées, nous proposons quatre pistes principales.

[7] Dans son bilan de la recherche, Peterson (2007) ne cite qu'une source relative à cet auteur (1994). Le "Cross-cultural Management Handbook" (Redding et Stening 2003) qui comprend 44 chapitres, ne comporte que deux chapitres d'auteurs francophones, aucun de l'équipe de d'Iribarne.

Elargir la vision de la culture

Pour échapper à une conception monolithique de la culture nationale, il importe d'entrecroiser les différentes sources culturelles présentes à un moment donné. Les cultures régionales ou ethniques à l'intérieur d'un même pays sont rarement étudiées alors que de nombreuses recherches montrent que dans certains cas des variances intra-nationales sont plus fortes qu'inter-nationales. Dans de nombreux pays émergents, les jeunes ont une appréhension plus ouverte des coutumes et des manières de communiquer (notamment grâce aux technologies) : la recherche "cross-culturaliste" doit donc prendre en compte les cultures générationnelles. Comment parler de la culture managériale chinoise, par exemple, sans prendre en compte les considérables différences entre les jeunes salariés et leurs aînés ?

Quant aux cultures professionnelles, elles restent cruellement absentes des comparaisons internationales, alors qu'elles peuvent être aussi source de différences intra-nationales fortes ou au contraire de proximités inter-nationales.

Et que dire des différences de genres ? Certains chercheurs soulignent que la voix des femmes est absente (Moulettes 2007). On ne peut donc qu'être critique par rapport à des recherches prenant en compte une dimension "culture nationale" isolée, non élucidée par rapport aux autres appartenances sociales.

Il est grand temps d'avoir des "usages raisonnés du concept de culture" pouvant "permettre d'éviter de verser dans une idéologie culturaliste" comme le disent certains anthropologues (bien placés pour en juger) comme le spécialiste de l'Afrique, Olivier de Sardan (2010).

Remettre le culturel à sa place

L'explication culturaliste des phénomènes managériaux est utile mais elle a occupé jusqu'à présent une place dominante qu'il importe aujourd'hui de limiter. Il faut certes dépasser le débat : "culture ou institution ?" qui avait agité la sociologie française dans les années 1992-1993 (opposant schématiquement "l'analyse sociétale" de l'école d'Aix à Ph. d'Iribarne). Des facteurs culturels, juridiques, politiques, économiques contribuent à l'explication des différences managériales mais la littérature reste campée de manière dominante sur une prééminence du "culturel". Les chercheurs ont certes le droit de se limiter au "culturel" (surtout si on le complexifie comme on vient de le suggérer !) et d'ailleurs le domaine ne s'appelle-t-il pas "cross-cultural" ? Mais alors, une architecture de recherche sérieuse devrait neutraliser l'effet des autres variables intervenantes ou au moins des plus importantes (métiers, âges, genres, structures juridiques et politiques).

Que penser des recherches interculturelles utilisant, dans deux pays, des données portant sur des secteurs, des technologies, des tailles, des groupes sociaux différents ? Nous ne faisons rien d'autre ici que simplement rappeler les conditions de base de l'analyse "contingente", qui autorise de ne comparer que des contextes comparables.

Une autre voie, plus difficile et plus riche, mais sortant de la rubrique purement "cross-culturelle", consiste (au nom de l'inséparabilité des facteurs explicatifs) à mettre en évidence les liens existant entre facteurs culturels et autres facteurs (économiques, juridiques…) (Joussaud 2008).

Il n'y a pas à choisir entre "culture" et "institution" : il faut tenter d'articuler les deux.

Le domaine des alliances internationales se prête à cet exercice. Comment isoler, en effet, ces différents facteurs dans la réussite ou l'échec de l'alliance ? N'oublions pas que la lecture

culturaliste de l'alliance Renault-Nissan (opposition entre culture managériale française du secteur public et culture japonaise) avait conduit au moment de sa signature, à une prévision d'échec, alors que la réussite de cette alliance est patente.

D'autres facteurs (et peut-être de culture technique, s'il faut à tout prix introduire le concept de culture) ont joué en faveur de la réussite… L'échec de Danone dans son alliance avec Wahaha en 2009 peut aussi se prêter à plusieurs lectures, mais la vérité est sans doute à rechercher du côté du multifactoriel (stratégies discutables, difficultés juridiques, conflit politique, mésentente psychologique, choc culturel). Dans une telle démarche, l'interculturel proprement dit risque fort, remarquons-le au passage, de ne pas apparaître comme aussi important qu'on le pensait[8], voire d'être une fausse piste[9] !

Des articles travaillant la dimension "culture nationale" mais "toutes choses égales par ailleurs" ou en étudiant l'impact des autres variables, sont encore trop rares[10]. Nous rejoignons ici les appels à des recherches "polycontextuelles" (von Glinow 2004, Tsui et alii op. cit.) où les différences culturelles nationales peuvent être reliées à des facteurs d'autres natures (par exemple, Cullen et al. 2004 montrent que certaines valeurs sont reliées à des facteurs institutionnels comme le "Welfare system" du pays, l'ambition éducative, etc.).

Dans cet esprit, Tsui et al. proposent en synthèse un modèle d'analyse "polycontextuelle" du comportement au travail, qui part des contextes nationaux (physique, historique, politique, social, économique et culturel au sens des valeurs et croyances). En d'autres termes, si la stratégie d'élargissement et d'enrichissement de la culture évoquée ci-dessus n'est pas adoptée, le chercheur

[8] Au grand dam des "professionnels" de l'interculturel. F. Trompenaars, par exemple, va de nouveau publier un ouvrage sur cette question…

[9] L'auteur de ces lignes a écrit un chapitre intitulé "Les alliances stratégiques dans les entreprises multinationales : relativiser la dimension culturelle" dans un ouvrage collectif, "La Management des entreprises multinationales" sous la dirction de U. Mayrhofer à paraître en 2011.

[10] Un exemple toutefois : Fisher R., Smith P. et alii (2007).

peut au moins, en restant sur une conception certes étroite de la culture, replacer cette dimension à l'intérieur d'un cadre plus vaste, comprenant des facteurs non culturels.

Articuler plusieurs niveaux d'analyse

L'analyse interculturelle met théoriquement en œuvre tous les niveaux possibles mais rares sont encore les recherches tentant de les articuler (4 % des 93 recherches repérées par Tsui et alii, op. cit.).

Le niveau individuel est en jeu, à partir du moment où le chercheur rejette une conception statique et homogène de la culture nationale et prend en compte la recherche personnelle de l'individu d'une construction de son identité qui peut se faire à travers des références multiples. Dans des sociétés de plus en plus individualistes, les cadres globaux sont retravaillés par les individus (surtout les jeunes) dont certains se fabriquent des multi-appartenances. La culture devient alors un ensemble de "nœuds de compréhension bricolés par des individus à la fois artisans et dépositaires de leurs appartenances" (Abelès 2008).

Le niveau organisationnel est également créateur d'appartenance culturelle et a été reconnu.

Le niveau "macro" joue un rôle important, non seulement à travers la vision classique de "valeurs nationales", mais surtout à travers les institutions économiques et juridiques qui façonnent les modes de gouvernement et les pratiques de gestion. A cet égard, des cadres d'analyse existent (Whitley 1992, 1999, Hall et Soskice 2001) mais ne sont guère utilisés dans la recherche "cross-culturelle", rétive à l'égard des approches institutionnelles. Il est vrai que l'on se situe là dans un management "comparatif" plus qu' "interculturel". Pourtant, la nécessité de cette articulation est de plus en plus reconnue, notamment dans le domaine du comportement organisationnel (Fisher R. et alii 2005). De nombreuses propositions de cadre multi-niveaux

émergent. Par exemple, à l'occasion d'une réflexion sur le management en Asie, Grainger et Chatterjie (2006) proposent un modèle à trois niveaux : macro (global et national) comprenant l'idéologie économique, les réseaux socioculturels, l'agenda politique et institutionnel ; méso (le contexte de la branche) et micro (les systèmes de management et le style de direction de l'entreprise).

Bien entendu, selon le centrage de son objet, le chercheur aura à se concentrer sur un niveau préférentiel et n'aura pas toujours les moyens d'étudier tous les niveaux également. Mais il aura intérêt à chercher les liens pouvant exister entre les niveaux.

En remettant la dimension culturelle à sa place et en étant soucieuse d'articuler les niveaux d'analyse, la recherche se prémunit contre les contresens et les simplifications qui finissent par la déconsidérer.

S'ouvrir à des objets nouveaux

L'époque Hofstede consacrait l'importance de l'entreprise multinationale, relayée par les chercheurs-consultants s'adressant essentiellement aux dirigeants de celle-ci (Trompenaars par exemple). Le marché de l'interculturel, dont on a dit dans l'introduction qu'il exerçait une pression forte, concerne principalement le conseil et la formation au management des cadres de multinationales ayant soit à s'expatrier, soit à travailler dans des contextes internationaux.

Sans nier l'importance et la persistance de ce besoin, la recherche aurait sans doute intérêt à s'orienter davantage sur d'autres objets : la petite entreprise (si importante dans les pays émergents), l'activité familiale, l'entrepreneuriat, les réseaux interentreprises, les relations entreprises privées - administration, le secteur public, etc. Des travaux pourraient nous éclairer aussi sur les jeunes élites des pays émergents.

Sortir du lectorat européen ou nord-américain, manager des multinationales, et s'adresser aux autres salariés et acteurs économiques serait une manière de se forcer à proposer d'autres problématiques.

Cette ouverture aurait aussi un autre avantage : celui de quitter le discours "politiquement correct" sur les relations d'affaires internationales dans la mouvance des multinationales et aborder la face cachée de l'activité économique internationale (pressions, violence, corruption, manipulations) trop rarement abordée dans la littérature managériale [11] (mais qu'on trouve heureusement ailleurs, en sciences politiques ou économiques notamment).

La recherche interculturelle aurait aussi intérêt à étudier non pas seulement les permanences, mais aussi les changements. Un reproche commun que l'on a fait aux méthodologies quantitatives fondées sur l'étude des valeurs, comme aux études qualitatives de nature historique et anthropologique, est celui de surestimer la stabilité des cultures et des identités, et de négliger l'immense mouvement de brassage et de transformations lié à la mondialisation. Au sein d'un même pays, coexistent des éléments culturels anciens, des éléments importés, des métissages innovants et des "bricolages" en tous genres que la recherche classique a bien du mal à appréhender.

Aller dans le sens de l'ouverture vers des objets nouveaux et de l'observation diachronique des changements suppose une collaboration entre chercheurs internationaux en donnant une plus large place aux chercheurs "indigènes". Mais il est vrai que cela pose des problèmes académiques, linguistiques et financiers souvent redoutables.

L'ouverture sur des sujets nouveaux suppose aussi un développement d'approches croisant des disciplines voisines (il est possible de nous reprocher notre extrême ambition !).

[11] Signalons, à titre de contre-exemple, l'atelier sur "International Fraud and corruption" dans le congrès EURAM 2008.

L'anthropologie économique, la psychologie interculturelle, les sciences de la communication, la sociologie comparative ont des choses à apporter à la recherche en management. Et les auteurs francophones ont leur place dans ce concert[12]. Il est bon que la recherche en interculturel soit devenue un champ académique autonome dans la sphère anglo-saxonne (des revues, des "handbooks", des conférences…) mais il serait dommage que cela se réalise au détriment de l'ouverture sur des approches d'autres disciplines qui abordent des réalités identiques.

La recherche interculturelle a fait montre, ces dernières années, d'une louable capacité d'autoanalyse.

Les voies de progrès ne sont parfois pas explicitées et la production "standard" reste encore trop dominée par une approche hypothético-déductive et des méthodologies d'enquêtes quantitatives sur des valeurs ou des dimensions culturelles mesurées.

Notre communication n'avait pour but que de rappeler quelques pistes adaptées à un public francophone et d'inciter les chercheurs à tourner définitivement la page de ces approches, afin de répondre aux réalités si mouvantes du management international.

[12] Pour n'en citer que quelques-uns : M. Abelès en ethnologie, Y. Winkin en sciences de la communication, C. Camillieri en psychologie, etc.

BIBLIOGRAPHIE

Abelès M. (2008), *Anthropologie de la globalisation*, Paris, Payot, 288 pages.

Adler Nancy. ; Boyacigiller Nakiye (1991), "The parocchial dinosaur : organisational science in a global context", *Academy of Management Review*, vol. 16, n°2, pp. 262-290.

Ailon Gulit (2008), "Mirror on the wall : culture's consequences in a value test of its own design", *Academy of Management Review*, vol. 33 (4), pp. 885-904.

Barbosa Luis coord. (2009), *Cultures et différences dans les organisations*, Sao Paulo, Atlas, 238 pages.

Cazal Didier (2000), "Culture, comparaisons internationales et GRH : une analyse en termes de réflexivité", *Revue AGRH*, n° 37, novembre, pp. 6-23.

Chevrier S. (2003), *Le management interculturel*, Que Sais-Je ?, Paris, PUF, 122 pages.

Cray David ; Mallory Geoffrey (1998), *Making sense of managing culture*, London, Thomson, 187 pages.

Cuche D. (1996), *La notion de culture*, Paris, La Découverte Repères, 123 pages.

Cullen John ; Parboteeah Pravin ; Hoegl M. (2004), "Cross-national differences in managers's willingness to justify ethically suspect behaviour", *Academy of Management Journal*, 47 (3), pp. 411-421.

Davel Eduardo ; Dupuis Jean-Pierre ; Chanlat Jean-François dir. (2008), *Gestion en contexte interculturel*, Laval, Presses Université Laval, 472 pages.

d'Iribarne Philippe, (1996), "The usefulness of an ethnographic approach to international comparisons of organisations", *International Studies of Management*, 26-4, pp. 30-47.

d'Iribarne Philippe, (2008), *Penser la diversité du monde*, Paris, Seuil, 170 pages.

d'Iribarne Philippe ; Henry Alain ; Chevrier Sylvie ; Globokar Tatiana (2000), *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil, 358 pages.

Fischer Ronald et alii (2005), "OB across cultures : theoretical and methodological issues for multilevel frameworks", *International Journal of CC Management*, vol. 5, n°1, april, pp. 27-48.

Fischer Ronald ; Smith Peter et alii (2007), "How do organisations allocate rewards ? The predictive validity of national values, economic and organisational factors across 6 nations", *Journal of Cross Cultural Psychology*, vol. 38, n°1, pp. 3-18.

Fougère Martin ; Moulettes Agnetta, (2005), "Cross-cultural discourse : ideas of democracy, development modernity and progress in Hofstede's cultures consequences", *Critical Management Studies Conference*, 2005.

Gannon Martin ; Newman Karen, (ed.) (2001), *The Blackwell Handbook of Cross Cultural Management*, Wiley-Blackwell, 544 pages.

Gerhardt Barry (2008), "Cross-cultural management research : assumptions, evidence and suggested directions", *International Journal of Cross Cultural Management*, 8-3, pp. 259-273.

Goodman Paul ; Moore Brian (1972), "Critical issues in cross-cultural management research", *Human Organizations*, 31-1, pp. 39-45.

Grainger Richard ; Chatterjie Samir (2006), "Understanding asian corporate management : a global comparative framework", *Journal of Asia-Pacific Business*, 9-3, pp. 215-234.

Hall David ; Soskice David (2001), *Varieties of capitalism*, London, Oxford, 540 pages.

Hofstede Geert (1980), *Culture's consequences : international differences in work related values*, Beverley Hills, CA, Sage, 328 pages.

Hofstede Geert (2001), *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organisations across Nations*, Thousand Oak, Sage, 2e édition, 598 pages.

Holden Nigel (2002), *Cross-cultural management : a knowledge management perspective*, Harlow, Prentice-Hall, 328 pages.

Jaussaud Jacques (en collaboration) (2008), *Evolving corporate structures and cultures in Asia*, London, ISTE-Wiley, 320 pages.

Kwek Dennis (2003), Decolonizing and re-presenting culture's consequences : a postcolonial critique of cross-cultural studies, dans chapitre 5 de Ansheiman Prasad (Ed.) *Postcolonial theory and organisational analysis*, N.Y. Palgrave-Mc Millan, 298 pages.

Lowe Sid (2002), "The cultural shadow of cross-cultural management research", *Culture and Organisation*, 8-1, pp. 21-34.

Mc Sweeney Brendan (2002), "Hofstede model of national, cultural differences : a triumph of faith, a failure of analysis", *Human Relations*, 55, janvier, pp. 89-118.

Moulettes Agnetta (2007), "The absence of women voice in Hofstede" in *Women in Management Review*, vol. 22, n°6, pp. 443-485.

Negandhi Anant (1983), "Cross-cultural management research : trends and future directions", *Journal of International Business Studies*, 14-2, pp. 17-28.

Olivier de Sardan J.P. (2010), Le culturalisme, tradition africaniste : analyse d'une idéologie scientifique, *Cahiers d'Etudes Africaines*, L 234, pp. 419-453.

Peterson Mark (2007), "The heritage of CCM research : implications for the Hofstede chair", *International Journal of CCM*, vol. 7, n°3, december, pp. 359-377.

Prasad Benjamin ; Pisani Michael ; Prasad Rose (2008), "New criticisms of international management : an analytical review", *International Business Review*, 17, pp. 617-629.

Redding Gordon (1994), Comparative management theory : jungle, zoo or fossil bed ? Chapter 21 dans *Cross Cultural Management*, Gordon Redding et Bruce Stening eds, London, Elgar (2003), 1408 pages.

Schwartz Shalom (1994), "Are there universal aspects in the structure and content of human values ?", *Journal of Social Issues*, vol. 50, n°4, pp. 19-45.

Smith Peter ; Peterson Mark ; Thomas David (2008), *Handbook of Cross Cultural Management research*, London, Sage.

Tayeb Monir (2001), "Conducting research across cultures : overcoming drawbacks and obstacles", *Cross Cultural Management Journal*, vol. 1, 1, pp. 91-108.

Trompenaars Fons ; Hampden Turner Charles(1997), *Riding the waves of culture*, London, Mc Graw-Hill, 268 pages.

Tsui Anne ; Nifadkar Sushil ; Yi Ou Amy (2007), "Cross National, cross organisational, organisational behaviour research : advances, gaps and recommandations", *Journal of Management*, 6, 2007, pp. 462-478.

Usunier J.C. (1993), *Commerce entre cultures*, Paris, PUF, 2 vol. 453 pages et 217 pages.

Usunier J.C. (1998), *International and cross cultural management research*, London, Sage, 195 pages.

Von Glinow Mary ; Shapiro Debra ; Brett Jeanne (2004), "Can we talk, and should we ? Managing emotional conflict in multicultural teams", *Academy of Management Review*, 29 (4), pp. 578-592.

Whitley R. (1992), *Business systems in East Asia*, London, Sage, 280 pages.

Whitley R. (1999), *Divergent capitalisms*, Oxford University Press, 301 pages.

Yeganeh Hamid ; Su Zhan ; Chrysostome Elie (2004), "A critical review of epistemological and methodological issues in cross-cultural research", *Journal of Comparative International Management*, vol. 7, n°21, december, 17 pages.