

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 63 (2005)

**Heft:** 3: Entreprise et cultures : vers une compétence interculturelle ; Gouvernance d'entreprise en Suisse : conseils d'administration, direction assemblées générales ; Économie d'entreprise et Capital humain II

**Artikel:** Cultures et management : la nouvelle donne de la mondialisation

**Autor:** Segal, Jean-Pierre

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141674>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# CULTURES ET MANAGEMENT: LA NOUVELLE DONNE DE LA MONDIALISATION

JEAN-PIERRE SEGAL  
*Gestion & Société. L.I.S.E CNRS*

> En plaidant pour une transformation volontaire des cultures d'origine des organisations, l'auteur prend le risque de cautionner certaines craintes quant à l'adoption de pratiques communes anglo-saxonnes face un management local dûment formé à des techniques standardisées. La convergence des cultures lui paraît une option préférable, car porteuse de nouveaux enjeux politiques face aux insuffisances de la culture d'entreprise. La maison-mère et les filiales de groupes internationaux non anglo-saxons n'étant pas prêts à abandonner leurs logiques de fonctionnement, les défis du management interculturel se résument ainsi: pour les organisations, la mise en place de bases de données permettant de capitaliser et d'échanger de bonnes pratiques, et pour les chercheurs, la prise en compte d'acteurs multiples (RRH du siège, managers locaux, employés) et de disciplines conjointes (sociologie et théories des organisations, anthropologie, linguistique et sciences politiques). La diversité des options en résultant permettra aussi une meilleure conduite du changement.

Les spécialistes du management interculturel<sup>1</sup>, généralement issus des départements de psychologie sociale ou de langues et civilisations de nos universités, ont longtemps travaillé leur sujet en privilégiant les approches en termes de communication interculturelle. L'objet principal de leurs travaux était de faciliter la rencontre et l'intercompréhension entre des individus socialisés dans des univers différents, en traquant les obstacles de nature à perturber leur coopération. Le management interculturel se voulait être, d'abord et avant tout, un facilitateur. Il s'agissait notamment d'aider chaque partie à prendre conscience de la relativité de ses propres repères. On s'efforçait, dans la pratique, de renforcer l'esprit d'équipe dans le cadre de séminaires de formation, et d'expliquer, de façon simplifiée, les principaux ressorts de la culture. Quelques recommandations sur ce qu'il convient de faire, et surtout de ne pas faire en présence de ses ressortissants, étaient données en conclusion, sans qu'il soit jugé nécessaire d'entrer dans le contenu du travail ou dans les méthodes utilisées pour le réaliser. En multipliant les situations interculturelles de travail, le développement des échanges internationaux auxquels nous assistons ne manquera pas de donner une importance grandissante à cette discipline. L'élargissement du périmètre de coopération confronte de plus en plus souvent les entreprises, qu'elles soient chinoises, indiennes, brésiliennes ou françaises, à des situations de coopération totalement nouvelles, dans le cadre desquelles l'obstacle

---

<sup>1</sup> CHEVRIER S, *Le Management interculturel*. PUF Collection Que sais-je ? 2004.

linguistique n'est que la partie émergée de l'iceberg. Ce texte voudrait défendre la thèse selon laquelle les nouvelles organisations mises en place par les entreprises multinationales devraient s'accompagner d'un effort parallèle de renouvellement des approches du management interculturel. On s'appuiera pour ce faire sur les enseignements tirés de l'accompagnement du développement international de quelques entreprises françaises.

On présentera d'abord les nouveaux éléments qui mériteraient à notre sens d'être désormais intégrés à l'analyse interculturelle des situations internationales de travail. On en pointera ensuite les effets observables aujourd'hui au sein des firmes. Ceci nous conduira à traiter, enfin, des nouvelles questions que la recherche en matière de management interculturel devrait traiter pour mieux rendre compte de ces nouvelles configurations organisationnelles et aider les acteurs à s'y ajuster.

#### A. UNE TRANSFORMATION VOLONTAIRE DES CULTURES ORGANISATIONNELLES

Les exigences de coopération internationale se sont aujourd'hui considérablement élevées. Il ne suffit plus de faire preuve de tolérance et d'ouverture d'esprit à l'égard des autres cultures. Il s'agit de travailler beaucoup plus étroitement ensemble, en dépit des difficultés liées à l'éloignement géographique, à l'adoption d'une langue de travail commune, à la complexité des grandes organisations et aux différences culturelles. On ne se contente plus de gérer à distance ou de confier ses intérêts à quelques représentants de confiance, qualifiés pour traiter avec les «indigènes». Le projet n'est pas de laisser diplomatiquement «cohabiter» les manières de faire<sup>2</sup> mais bien de transformer les cultures organisationnelles d'origine, pour amener le niveau de performance aux standards internationaux, en utilisant les mêmes schémas et les mêmes méthodes. C'est aussi une exigence imposée désormais par l'usage des nouveaux progiciels de gestion et des systèmes d'information intégrés. On n'est plus dans le «*think global, act local*» mais dans la recherche de synergies au sein du groupe international, quitte à bousculer localement l'état antérieur des choses.

Les entreprises internationales adoptent l'anglais comme langue de travail, même si la génération actuellement aux commandes n'y est pas toujours parfaitement préparée. Elles se dotent de chartes éthiques, de principes d'action et prennent pour références les standards anglo-saxons de gestion, aussi bien en matière de délégation et de contrôle, d'évaluation des performances et de gestion des rémunérations. Elles s'appuient désormais de plus en plus souvent sur une ressource humaine locale, formée à ces standards internationaux, maîtrisant la langue anglaise, parfois mieux que certains responsables de la maison mère. Ces élites locales, pleines d'ambitions et de dynamisme, constituent de nouveaux acteurs dans le fonctionnement de l'entreprise internationale. C'est sur eux que celle-ci compte pour transformer les pratiques locales des filiales. L'entreprise internationale se dote désormais de centres régionaux de développement des compétences au sein desquels ces cadres locaux reçoivent un complément de formation.

Le management interculturel aurait-il trouvé dans l'usage de l'anglais «international» son esperanto? Assisterait-on, du fait d'une convergence accélérée des pratiques de gestion autour des références anglo-saxonnes, à une sorte de «*fin de l'histoire*» du management interculturel, ouvrant une ère nouvelle de coopération harmonieuse? En réalité, ces sché-

<sup>2</sup> SEGAL J-P, Les pièges du management interculturel. *Revue Internationale de Gestion*. Montréal. 1991.

mas d'organisation et ces références managériales ne sont pas seulement des outils purement techniques développant une rationalité universelle. Ce sont aussi des productions culturelles, incorporant une façon tout à fait particulière, à l'échelle du monde, de penser l'organisation collective, de construire la légitimité du pouvoir, d'évaluer et de récompenser les contributions individuelles<sup>3</sup>. Sur chacun de ces sujets, qui traitent des modes de gouvernement des hommes et pas seulement de la gestion des choses, les différentes cultures en présence sont loin d'avoir encore convergé.

## B. DE NOUVEAUX ENJEUX POLITIQUES

Comment gérer politiquement cette situation nouvelle où une intégration internationale plus poussée est désormais recherchée? Les entreprises internationales continuent de faire appel aux usages diplomatiques, veillant à ménager les identités professionnelles et culturelles et à accorder symboliquement une certaine représentation aux différentes composantes nationales au sein des structures de gouvernance. Elles se soucient de choisir avec soin les profils des personnels qu'elles expatrient et d'offrir des possibilités de carrière aux plus prometteurs des cadres étrangers recrutés sur place, afin de pouvoir espérer durablement les conserver.

Mais, simultanément, ces entreprises mondialisées doivent gérer de nouveaux enjeux politiques étroitement liés à l'ambition d'homogénéisation organisationnelle qu'elles poursuivent. Comment asseoir la légitimité des décisions qui sont prises, des récompenses et des sanctions qui sont données, aux yeux de salariés initialement socialisés dans des contextes si différents? En dépit des efforts importants de communication interne et externe qui sont engagés dans ce sens, la promotion d'une culture d'entreprise forte ne peut à elle seule suffire à construire cette identité partagée. A fortiori quand les frontières de l'entreprise se modifient en permanence au fil des acquisitions ou des cessions d'actifs.

Une des difficultés rencontrées réside dans les écarts qui peuvent se construire entre cette orthodoxie et les pratiques réelles de leur maison mère. Ceci vaut en particulier dès lors qu'on sort du monde anglo-saxon. Les entreprises japonaises implantées aux USA avaient déjà connu, il y a quelques années, des difficultés avec les cadres américains recrutés sur place qui se déclaraient frustrés par l'opacité des décisions prises au siège. Les entreprises françaises, dont les pratiques managériales ne sont pas moins singulières, rencontrent, elles aussi, des difficultés avec les cadres étrangers qu'elles recrutent. Formés à l'école anglo-saxonne, ces nouvelles recrues expriment souvent des jugements critiques sur la lenteur et la centralisation des processus cartésiens de décision, sur la place excessive prise dans les états-majors par les Grands Corps ou sur la liberté trop grande prise avec les règles mises en avant. Ces écarts peuvent nuire à la mise en œuvre de la stratégie visant à conserver ces cadres locaux et à s'assurer de leur fidélité.

Faut-il donc accélérer la mutation culturelle de la maison mère? Ne court-on pas alors le risque, non moins sérieux, de démotiver le personnel en place? Transformer rapidement les pratiques internes de gestion ou adopter l'anglais comme langue officielle de travail, peut conduire à déstabiliser profondément les personnels. Ces pratiques, qui anticipent sur le développement futur de l'activité du groupe, se développent aujourd'hui. Comment faire

<sup>3</sup> IRIBARNE d' P, HENRY A, SEGAL J-P, CHEVRIER S, GLOBOKAR T, *Cultures et Mondialisation*. Seuil. 1998.

comprendre à des salariés français qui faisaient jusqu'ici confiance à leur déontologie professionnelle pour adopter «en conscience<sup>4</sup>» une ligne de conduite, qu'ils seront désormais tenus d'agir conformément aux principes et aux valeurs édictées au niveau mondial par leur entreprise? Le phénomène n'est pas seulement français et touche l'ensemble des «vieux pays industriels» qui, comme les Allemands par exemple, possédaient leurs propres traditions dans la manière de décider, de déléguer ou de concevoir le rôle de la hiérarchie. La nécessité bien réelle de développer de façon durable de nouvelles compétences «internationales» au sein du groupe n'est pas forcément perçue comme telle par tous les personnels, et notamment par ceux, généralement les plus anciens, que cette évolution perturbe dans l'immédiat, sans élargir à terme leur futur.

La situation est-elle plus favorable dans les filiales «exotiques» de ces groupes internationaux, là où les nouvelles élites locales sont censées mobiliser autour de ces nouveaux principes une base restée encore très traditionnelle? Certes l'appétit d'acquérir des connaissances nouvelles s'y manifeste de façon spectaculaire au même titre que la volonté de donner le meilleur de soi-même pour rattraper le retard économique séparant les pays moins avancés du peloton de tête du monde. La fierté d'appartenance à une entreprise internationale s'y manifeste spectaculairement. Il n'en reste pas moins que les méthodes de travail et les styles de management prescrits, ne sont pas toujours, loin s'en faut, spontanément adaptés aux contextes locaux. Comment, par exemple, encourager à ouvrir des débats francs et ouverts, comme le prône un groupe international français, dans le monde asiatique où la confrontation ouverte des opinions, à l'extérieur d'un cercle très réduit, peut créer des situations que les acteurs locaux s'efforcent d'éviter partout ailleurs dans l'organisation de leur vie sociale? Comment proposer au management intermédiaire un rôle inspiré par les canons du management américain prônant l'«empowerment» de la base, dans des contextes sociaux où le confort psychologique du salarié de base réside, au moins jusqu'à présent, dans la disposition d'un supérieur protecteur et disponible vers qui tourner les yeux en cas d'imprévu? Comment ne pas placer ces managers intermédiaires locaux à qui leur supérieur direct demande de se positionner davantage «en recul», dans des situations d'injonction paradoxale (*damned if I do, damned if I don't!*)?

Est-ce à dire que les entreprises internationales n'ont le choix qu'entre «passer en force», avec les limites qu'on imagine en termes d'efficacité, ou «fétichiser les cultures locales», quitte à abandonner leur dessein modernisateur au grand dam des salariés locaux qui sont demandeurs d'autres perspectives? Adapter au contexte local des pratiques «universelles» de gestion est donc plus que jamais d'actualité. Les cadres locaux peuvent-ils en être les seuls artisans, eux qui remplissent déjà, avec les difficultés qu'on a dites, la fonction de «go between»? La recherche en management interculturel a sans doute elle aussi son rôle à jouer, à condition de renouveler ses approches et ses méthodes.

### C. DE NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS POUR LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

L'analyse de ces nouvelles situations de travail constitue une perspective passionnante de travail pour le management interculturel. C'est aussi, il ne faut pas se le cacher, une des conditions nécessaires au maintien durable de sa crédibilité aux yeux des entreprises in-

<sup>4</sup> IRIBARNE d' P, *La logique de l'honneur*. Seuil. 1989.



ternationales. Les attentes de celles-ci ont évolué au fur et à mesure des transformations qu'elles ont apportées à leurs structures. Si elles continuent d'investir dans des formations linguistiques et dans des stages de sensibilisation de leurs cadres aux différences culturelles, elles se soucient, dans l'immédiat, de mener à bien les transformations attendues de l'organisation de leurs filiales. A échéance un peu plus éloignée, elles souhaitent aussi construire un système fiable de capitalisation et d'échanges de bonnes pratiques entre l'ensemble de leurs implantations. Pareil système sera d'autant plus efficace qu'il pourra s'appuyer sur des analyses précises de ce que ces succès remportés doivent aux propriétés du contexte. Cette base de données pourra également constituer un remarquable outil de formation mettant à disposition des filiales la variété des adaptations possibles auxquels peut conduire une prise en compte intelligente du contexte local.

Pour être en mesure de produire les analyses correspondantes, le management interculturel devra profondément renouveler ses données, ses méthodes et ses perspectives théoriques. Il ne s'agit plus de positionner les acteurs sur des «échelles d'attitude», comme continuent à le faire les étudiants en psychologie sociale en s'appuyant sur des questionnaires administrés «en chambre» ou de caractériser des «styles locaux de management», puisque ceux-ci sont en pleine transformation. Il ne s'agit pas davantage de mesurer le degré d'accord des responsables locaux (ceux-là même à qui s'adressaient jusqu'ici les questionnaires des chercheurs) avec les nouveaux principes de management. Désormais formés à bonne école, ces derniers construisent autour de ces principes orthodoxes leur nouvelle identité professionnelle et s'en font, la plupart du temps, les dévoués zélés.

L'imbrication croissante des données culturelles et organisationnelles impose désormais aux chercheurs de travailler sur des données directement issues du terrain, si possible en articulation avec les trois catégories d'acteurs déjà mentionnés: responsables centraux de la maison mère, managers locaux et employés de base. La démarche sera d'autant plus féconde qu'elle saura associer plusieurs disciplines qui, jusqu'ici, travaillaient en général de façon séparée et parfois concurrente: sociologie et théorie des organisations, d'un côté, pour analyser la dynamique de l'organisation, anthropologie, linguistique et sciences politiques, de l'autre, pour comprendre le sens que donnent aux nouvelles situations de travail ceux qui y travaillent et les conditions qu'ils mettent à la construction d'une coopération confiante.

Pouvoir accéder au terrain ne demande pas seulement l'accord éclairé des RH du siège mais encore celui, parfois plus délicat à obtenir, des opérationnels locaux qui pourront toujours s'interroger sur les finalités véritables de pareilles enquêtes (audit, investissement invisible ou accompagnement d'une démarche de management?). Se définissant eux-mêmes comme des promoteurs de changement organisationnel, ces opérationnels peuvent regarder de façon soupçonneuse l'intérêt porté aux repères culturels locaux, sans voir que c'est précisément en situation de changement, et non pas en situation de routine, que ces identités et ces traditions se réveillent, chaque fois qu'elles se sentent menacées. Loin d'enfermer les acteurs qui s'y réfèrent dans des croyances et des routines indémodables, ces traditions laissent ouvertes beaucoup plus d'options qu'ils n'imaginent en matière de construction de coopération. La conduite du changement sera d'autant plus efficace<sup>5</sup>, en réalité, qu'elle saura tenir compte de cette diversité d'options et choisir la mieux adaptée au contexte local.

<sup>5</sup> IRIBARNE d' P, *Le Tiers-Monde qui réussit*. O Jacob. 2003.

Convaincre ces acteurs locaux de l'utilité de telles démarches constitue donc une priorité. Ces acteurs de terrain peuvent être tout à fait sensibles à ces dimensions culturelles sans être en mesure, faute de disposer des catégories d'analyse pertinentes, de «mettre des mots» derrière les réalités parfois étranges qu'ils expérimentent. Un effort de formation, orienté vers le développement de leurs compétences en matière d'analyse culturelle des organisations, pourrait leur être très utile. Faute de disposer de telles grilles de lecture, ces cadres internationaux risquent fort d'analyser leurs réalités interculturelles de travail en faisant appel aux schémas explicatifs qu'ils maîtrisent déjà. Le risque est d'autant plus grand qu'on assiste à une imbrication croissante des dimensions organisationnelles et interculturelles du fonctionnement des organisations. Habitues à identifier les contradictions d'intérêt «ordinaires» qui régissent les rapports de travail entre les différents métiers ou les différentes divisions, ces cadres pourront passer à côté des interprétations culturelles des dysfonctionnements qu'ils ont à traiter.

## CONCLUSIONS

Les réalités organisationnelles et démographiques des entreprises se transforment aujourd'hui sous nos yeux sous l'impact de l'internationalisation accélérée de la vie des affaires. Les entreprises multinationales réalisent désormais une large partie de leur chiffre d'affaires à l'extérieur de leurs frontières d'origine et emploient une proportion grandissante de salariés qui relèvent d'autres langues et d'autres cultures que celles de la maison mère. L'identité de celle-ci s'en trouve forcément transformée en profondeur quand bien même elle souhaiterait conserver ses valeurs d'origine et les principes d'action qui lui ont permis de grandir. Les cadres qu'elles emploient présentent des profils de plus en plus internationaux. Ayant étudié et travaillé dans plusieurs pays, ces managers maîtrisent plusieurs langues étrangères et n'ont plus les mêmes besoins de formation que ceux des générations précédentes.

Dans le même temps les situations qu'ils doivent gérer se sont profondément complexifiées, tant au plan organisationnel que culturel. Les orientations et les méthodes de recherche en management interculturel devront de plus en plus tenir compte de ces évolutions et apporter des réponses aux questions nouvelles que les entreprises internationales se posent. De nouvelles compétences individuelles et collectives demanderont à être développées comme la capacité des individus à identifier différentes lectures possibles d'une même situation de travail, chacune inscrite dans un registre culturel différent, ou la capacité de l'entreprise à capitaliser et diffuser les savoirs acquis d'expérience.