



**Volumul IX, Numărul 16 / 2007**

**ISSN 1454-9980**

---

**Des faits à la thèse et de la thèse aux faits.**

**Une démarche de recherche en management interculturel**

**(pag. 4-14)**

**Blandine VANDERLINDEN**

---

**Volume IX, Issue 1 (16) / 2007**

**Cross-cultural  
Management  
Journal**

# DES FAITS A LA THESE ET DE LA THESE AUX FAITS

## UNE DEMARCHE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT INTERCULTUREL

---

**Blandine VANDERLINDEN**

*Chef de travaux à l'ICHEC, Bruxelles, Directrice de l'UFR en Management interculturel de l'ICHEC et doctorante à l'Université „Al. I. Cuza”, de Iasi*

### Rezumé

Effectuer un travail de recherche et, de manière plus spécifique, préparer une thèse c'est tenter d'apporter quelques connaissances nouvelles concernant le sujet étudié. Très concrètement, ma recherche doctorale relève du management interculturel et porte plus précisément sur les critères et les outils utilisés pour lire les cultures organisationnelles dans un contexte roumain.

Le plaisir de la découverte ne peut cependant faire oublier ni la rigueur ni la méthode. Cet article se propose de soumettre les étapes envisagées dans ce travail aux exigences épistémologiques et méthodologiques de la recherche scientifique en sciences sociales. En d'autres mots, je souhaite éclairer ma propre démarche par une réflexion sur les conditions d'ordre épistémologique et d'ordre méthodologique qui permettent de construire de la connaissance dans le domaine spécifique du management interculturel.

Cet article ne prétend pas à l'exhaustivité. Il vise simplement à soumettre aux critères scientifiques de la recherche les choix que j'ai été amenée à faire. En ce sens, ils sont tout à fait personnels, mon souci étant chaque fois d'adapter la réflexion au sujet traité dans toute sa complexité. Ce questionnement épistémologique et méthodologique sur la recherche en management interculturel doit beaucoup à l'équipe du MIME de l'ICHEC<sup>1</sup> au sein de laquelle je travaille. Préoccupation constante de cette équipe, ce questionnement a été initié par Pierre Dupriez dès la création de l'Unité de recherche (Dupriez, 1999). Depuis, il a donné lieu à plusieurs formulations (Dupriez, Paquet, 2005; Paquet, 2006) qui constituent les références principales sur lesquelles s'appuiera ma propre démarche.

**Mots clés:** management interculturel, méthodologie de la recherche en sciences sociales, épistémologie, culture nationale, culture organisationnelle, concepts, critères, outils

Afin de permettre de situer la problématique et, ainsi, de mieux comprendre le cheminement suivi, il semble utile de présenter brièvement les quatre orientations originales

d'un travail de recherche plus vaste dans lequel s'inscrit cette recherche doctorale<sup>2</sup>.

a- Il s'agit d'abord de revisiter les critères à pré-  
tention universelle et le plus fréquemment  
utilisés pour lire les cultures nationales  
(Hofstede, Trompenaars et Hall, d'une cer-  
taine façon, ainsi que de nombreux épigones)

---

<sup>1</sup> Le MIME est le Centre de formation et de recherche de l'ICHEC spécialisé dans le domaine du management interculturel.

---

<sup>2</sup> Blandine Vanderlinden, *Présentation de projet de thèse*, Iasi, mai 2007.

afin de vérifier leur signification dans le contexte roumain et leur pertinence pour décrire la culture des organisations roumaines. Si leur signification ou leur pertinence est prise en défaut, je tenterai de les reformuler. Ce sera l'objectif principal de ma thèse

- b- Il s'agira ensuite de revisiter d'autres critères, notamment ceux qui ont été proposés par Delobbe et Vandenberghe pour lire la culture organisationnelle et de vérifier leur pertinence pour l'analyse des organisations roumaines. Si celle-ci n'est pas totalement satisfaisante, je tenterai également de les reformuler ou de les adapter. Il s'agira d'un objectif connexe de ma thèse.
- c- Des critères de lecture, il faut passer aux outils d'analyse qui situent les éléments observés dans la globalité culturelle de l'entreprise. Pour construire ceux-ci, je voudrais prendre appui sur les travaux de Quinn et de Sonnenfeld dont je retiendrai avant tout la démarche plutôt que la finalité. Les outils élaborés devront être reconstruits en fonction des nouveaux critères, propres aux entreprises roumaines, qui auront été déterminés dans la première partie du travail et des objectifs particuliers que nous voudrions leur donner en fonction de la réalité de terrain qui aura été rencontrée. Ce travail est en cours depuis plusieurs années et a mobilisé plusieurs équipes de chercheurs.
- d- A partir des critères et des outils d'analyse ainsi revisités, je voudrais proposer un nouvel outil d'interprétation qui montre les liens entre culture et structure dans une vision systémique de l'entreprise. Cet outil d'interprétation devrait permettre de disposer de références sur lesquelles fonder les recommandations qui pourraient servir de guide à l'action des entreprises. Ce travail a également été initié depuis plusieurs années. Comme les autres, il est toujours à reconstruire en fonction des situations rencontrées.

Nous devons maintenant voir comment ces orientations de recherche peuvent s'inscrire dans une démarche scientifique. Il faudra pour cela s'interroger sur les objectifs d'un travail de recherche, sur la manière dont sont récoltées les données et les faits et sur l'interprétation qu'il est possible de leur donner.

## 1. Les objectifs d'un travail de recherche

Avant toute chose, le chercheur doit se demander ce qu'il entreprend. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous pouvons nous inscrire dans les étapes suggérées par Giroux et Tremblay. Pour ces auteurs, toute démarche de recherche procède selon trois étapes importantes: la description du phénomène étudié, la compréhension et l'explication (Giroux & Tremblay, 2002).

- La description consiste à dresser un inventaire des caractéristiques d'un phénomène, sans se poser encore la question des raisons ou des causes. En management interculturel, ceci correspond à la phase d'observation qui doit être dégagée de tout a-priori, que ceux-ci soient d'ordre conceptuel (reflétant la logique du chercheur) ou d'ordre empirique (comme les préjugés ou les stéréotypes).
- La compréhension passe par la volonté de chercher et de reconstituer le sens qui habite les acteurs sociaux (Giroux & Tremblay, 2002). En management interculturel, comprendre c'est reconnaître la diversité des réalités culturelles, c'est décoder le sens des comportements observés, c'est mettre en lumière les représentations collectives et la complexité des pratiques sociales. C'est enfin proposer des hypothèses de lecture des réalités observées.
- L'explication, c'est l'énoncé d'une théorie qui rend compte de certains phénomènes observés et qui permet d'en prédire d'autres. En management interculturel, la finalité ultime de l'explication est de permettre la recherche de solutions pertinentes pour aider les manager à combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux (Dupriez, 2005). Celle-ci n'est elle-même que l'aboutissement d'autres explications situées en amont. La toute première théorie impliquée est celle qui pose la question de la pertinence du lien entre les critères utilisés et la réalité culturelle dont on veut rendre compte.

Ces trois étapes ne doivent pas être réalisées de manière séquentielle; elles sont simplement présentes dans tout travail de recherche. Nous allons les retrouver inscrites de différentes manières dans chacune des phases de

notre démarche: dans la construction des hypothèses et des concepts, dans la collecte des données et dans l'interprétation.

Nous commencerons par rappeler le point de départ qui nous a permis de construire une première hypothèse de travail.

### Point de départ de la recherche

La méthode utilisée pour élaborer la problématique de ce travail de recherche a d'abord été **expérimentale et empirique**. Les différents travaux que nous avons eu l'occasion d'effectuer sur la culture organisationnelle ont démontré que les critères habituellement retenus pour analyser la culture nationale et la culture organisationnelle ne parvenaient pas à rendre compte adéquatement de la réalité. Ces expérimentations ont permis de construire un savoir empirique, c'est en quelque sorte une connaissance pratique et sans théorie.

Nous ne pouvions en rester là et l'expérimentation appelle une théorie qui met en cause les critères habituellement utilisés et qui suppose que ceux-ci doivent être reconstruits pour être adaptés à chaque situation rencontrée. C'est-à-dire que nous allons nous détacher de l'usage de critères considérés comme universellement valables, pour nous attacher à une méthode d'élaboration des critères spécifiques à chacune des situations rencontrées.

La démarche est hypothético-inductive du fait que „la construction part de l'observation et l'indicateur est de nature empirique. A partir de lui, on construit de nouveaux concepts, de nouvelles hypothèses et, par là, le modèle que l'on soumettra à l'épreuve des faits” (Quivry & Van Campenhoudt, 1995). Si les critères ainsi reconstruits permettent de mieux lire les éléments culturels et de les situer dans leur contexte organisationnel, cela peut signifier que l'hypothèse a des chances d'être bonne.

Car il faut rappeler qu'une hypothèse de départ est partielle, donc incomplète et provisoire. Elle devra être vérifiée à partir d'un travail sur le terrain dont l'objectif est de voir si les nouveaux critères adaptés permettent une meilleure lecture de la culture organisationnelle dans son contexte.

### La construction d'une hypothèse

Il s'agit tout d'abord de formuler une problématique, de délimiter le thème, l'objet de la recherche sous forme d'une question de recherche et d'hypothèses qui sont les réponses provisoires à la question de départ.

La construction d'une problématique est un processus circulaire, itératif qui repose sur un travail de rupture et de lente construction. Le chercheur procède à des allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de sa recherche. Il va s'appuyer sur ces connaissances pour donner sens à ses observations empiriques (Thiéart, 1999). La préoccupation ici est donc bien de mettre en lumière le travail de construction de la connaissance et la nécessaire confrontation entre théorie et réalité. D'une manière générale, en management interculturel, „la connaissance produite est intimement liée à la vie de l'entreprise, ce qui place déjà le chercheur en position d'intervenant ou de consultant, car l'interprétation de la connaissance doit servir de guide à la décision” (Dupriez, 2005). D'une manière plus spécifique, dans le cadre de notre travail, la connaissance envisagée portera sur l'opportunité de recourir à des critères préexistants pour rendre compte des situations rencontrées.

Il faut ensuite affiner cette problématique. Définir un objectif, une question de départ claire, pertinente et utilisable, c'est tenter d'exprimer le plus précisément possible ce que l'on cherche à savoir. Il ne s'agit jamais que d'une hypothèse incomplète et provisoire qui devra être vérifiée et complétée après avoir été confrontée aux réalités de terrain (Quivry & van Campenhoudt, 1995). Ce travail permet de préparer la démarche d'exploration théorique et de se poser la question des résultats attendus, de ce que l'on veut trouver. D'une manière générale, les recherches en management interculturel visent avant tout à identifier les spécificités culturelles porteuses de sens au sein de l'organisation et à combiner la prise en compte de ces spécificités avec les impératifs stratégiques globaux de l'entreprise. Cet objectif une fois posé, le chercheur tente de définir une question plus précise liée au contexte organisationnel qui fait l'objet de son étude. D'une manière plus spécifique, dans le cadre de notre travail, nous nous sommes posée la question de savoir quel

sens il pouvait y avoir à se référer à des critères universels pour lire toutes les cultures et toutes les situations.

Le chercheur en management interculturel se trouve en présence de critères qui sont sensés appréhender la culture nationale et même la culture des organisations. Ces critères circulent partout et la plupart des études internationales se contentent d'en faire une application plus ou moins heureuse. Les différents travaux de recherche que nous avons entrepris ont fait apparaître un certain nombre de limites, celles qui tiennent à la compréhension de ces critères par les personnes interrogées et celles qui relèvent de leur pertinence pour lire la réalité culturelle de situations particulières rencontrées.

Nous avons alors pu expliciter une question de départ qui, dans sa formulation initiale, pourrait être „ Y a-t-il des critères universels pour appréhender la dimension culturelle ?” ou, du moins, „N'est-il pas utile de s'interroger sur les limites et la portée prétendument universelle de ces critères ?”

Une fois le travail exploratoire accompli, le chercheur pourra formuler un certain nombre d'hypothèses, présomptions de comportement ou de relations entre des objets étudiés exprimés sous forme de concepts. „Lorsqu'on élabore une hypothèse, on explicite la logique des relations qui unissent les concepts évoqués dans la problématique” (Thiéart, 1999). Ceci nous conduit à nous interroger sur le choix des concepts qui seront utilisés.

### **Le choix des concepts**

D'une manière générale, la recherche en management interculturel s'attache à identifier les spécificités culturelles qui expriment l'identité d'un groupe, tout en postulant que l'entreprise est un lieu de transformation culturelle. D'une manière plus spécifique, dans le cadre de notre travail, après avoir identifié les concepts sous-jacents aux différents critères habituellement utilisés, nous serons amenée à en proposer d'autres au départ des observations faites sur le terrain. Ici aussi, il convient de préciser la démarche adoptée.

Un *concept* est une construction abstraite et générale sous laquelle on peut unir divers éléments particuliers. S'appuyant sur des similitudes partielles, il concerne des choses dif-

férentes, car absolument singulières si on les considère sous tous leurs aspects.

Construire un concept consiste d'abord à déterminer les *dimensions* qui le constituent et par lesquelles il rend compte du réel. Habituellement, en sciences sociales, on cherche ensuite à préciser les indicateurs grâce auxquels les dimensions pourront être mesurées. En effet, les concepts et leurs dimensions ne sont pas exprimés en termes directement observables, d'où le rôle des indicateurs. Les *indicateurs* sont des manifestations objectivement repérables et mesurables des dimensions des concepts. Cependant, nombreux sont les concepts complexes pour lesquels les indicateurs ne sont pas évidents du tout et qui obligent alors à décomposer certaines dimensions en *composantes* avant d'arriver aux indicateurs (Quivry & Van Campenhout, 1995).

Notre travail de doctorat se centre principalement sur les concepts complexes de culture nationale et de culture organisationnelle et veut revoir les dimensions, composantes et indicateurs couramment utilisés. Ce faisant, nous serons amenée à renverser la démarche habituelle qui vient d'être rappelée.

C'est à partir des observations de comportements et d'attitudes singulières effectuées dans le contexte spécifique de la Roumanie que nous allons travailler ces concepts par des aller-retour continus entre les faits observés et des essais de construction. Le travail de construction relève bien d'une approche empirique et inductive.

Que nous soyons amenée à retenir certains des concepts habituellement retenus, à les adapter ou à en proposer d'autres, il faudra à nouveau proposer une ou plusieurs hypothèses explicatives qui permettent de les relier.

Deux questions restent alors ouvertes. Celle de vérifier ces hypothèses sur le terrain et celle de préciser ce que l'on entend par "expliquer". Nous y reviendrons dans les points suivants.

## 2. La récolte des données<sup>3</sup>

La problématique étant énoncée, se pose alors la question de la récolte des données et plus particulièrement du choix des outils adaptés à celle-ci. La collecte des données est une démarche importante qui, selon nous, intervient à deux niveaux. Nous l'avons vu, l'exploration de la problématique est un processus itératif qui se construit au départ des observations. Mais le chemin que nous avons proposé, celui de choisir les concepts en fonction des réalités de terrain et de construire nos hypothèses explicatives en fonction des concepts retenus, nous oblige à retourner sur le terrain pour vérifier la consistance de ces hypothèses et leur capacité à répondre de la réalité.

Selon Thiétart (1999), „les données sont des représentations acceptées d'une réalité que l'on ne peut ni empiriquement (par les sensations), ni théoriquement (par l'abstraction), embrasser”. Plusieurs questions doivent alors être résolues par le chercheur: la délimitation du terrain d'observation, les outils d'observation et la définition des unités d'analyse. Ces questions une fois réglées, le chercheur veillera à formuler clairement le design de sa recherche, c'est-à-dire les outils d'observation choisis et construits ainsi que les modalités de l'observation. La validité de la recherche, ainsi que la fiabilité des résultats dépendent pour beaucoup de la pertinence et de la rigueur des outils d'observation et de l'observation elle-même.

### Les outils d'observation

En management interculturel, nous l'avons vu, les champs d'observation peuvent être très diversifiés et très complexes. Différents outils d'observation sont à la disposition du chercheur pour identifier les éléments culturels porteurs de sens. **La recherche documentaire**, tout d'abord, qui permettra au chercheur de récolter des données secondaires pertinentes pour pouvoir identifier les spécificités culturelles du pays et de l'entreprise concernée. Le chercheur

s'efforcera de rassembler des données en s'aidant, pour le pays comme pour l'entreprise, de documents historiques, socio-économiques. Pour systématiser la recherche, pour accroître sa fiabilité, le chercheur peut imaginer la constitution de grilles de lecture types, reprenant les différentes catégories de signes porteurs de sens, relatifs à l'histoire, à l'environnement économique, à l'évolution sociale, aux traits culturels marquants...

**L'observation directe**, participante ou non, peut être un outil adéquat pour la récolte d'informations. L'observation sera tout spécialement indiquée pour la saisie d'artefacts, éléments visibles de la culture. „Les méthodes d'observation directe constituent les seules méthodes de recherche sociale qui captent les comportements au moment où ils se produisent sans l'intermédiaire d'un document ou d'un témoignage”; „la méthode convient particulièrement à l'analyse du non-verbal et de ce qu'il révèle: les conduites instituées et les codes comportementaux, le rapport au corps, les modes de vie et les traits culturels, l'organisation spatiale des groupes et de la société, etc.” (Quivy & Van Campenhoudt, 1995). Pour valider la démarche d'observation il peut être utile pour le chercheur d'élaborer une grille d'observation. „A condition de ne pas en faire une fin en soi, l'exercice d'observation systématique permet au regard de s'élargir et, s'il déborde de la grille, d'en venir à s'arrêter à ce qui surprend à tel endroit, dans de telle circonstance...” (Arborio & Fournier, 2005). Il ne s'agit donc pas de s'enfermer dans une grille; au contraire il s'agit de se donner des balises, des points de repère et par là de laisser place à l'imprévu, à l'étonnement. C'est ainsi que l'objet de recherche, sans cesse confronté à la réalité évolue, se précise et que sa compréhension trouve le jour.

Un autre outil privilégié en management interculturel est **l'entretien**, l'interview qui permet de mieux appréhender la culture de l'entreprise telle qu'elle est vécue, de percevoir l'implicite, le caché, de décrypter les racines culturelles. „L'entretien est une technique destinée à récolter des données discursives reflétant l'univers mental conscient ou inconscient d'un individu” (Thiétart, 1999). Selon Quivy & Van Campenhoudt, „la méthode de l'entretien convient particulièrement pour l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événe-

<sup>3</sup> Ces réflexions méthodologiques sont le résultat des démarches expérimentées par les chercheurs du MIME qui ont longuement fait l'objet de séminaires de recherche. Leur formulation s'inspire des notes de recherche et des publications rappelées en introduction (Dupriez, 1999, Dupriez, Paquet, 2005 et Paquet, 2006).

ments auxquels ils sont confrontés. Ses principaux avantages tiennent au degré de profondeur des éléments d'analyse recueillis et à la souplesse et à la faible directivité du dispositif qui permet de récolter les témoignages et les interprétations des interlocuteurs en respectant leurs propres cadres de références: leur langage et leurs catégories mentales" (Quivy & Van Campenhoudt, 1995). Il est très important, si l'on adopte le point de vue de la rigueur scientifique d'insister sur la façon dont les entretiens devront être menés. Le chercheur se sera préalablement interrogé sur les différentes dimensions à investiguer. Il n'en résultera pas obligatoirement un questionnaire précis, mais au moins un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. „La structure des hypothèses et des concepts n'est pas strictement reproduite dans le guide d'interview, mais elle n'en est pas moins présente dans l'esprit de celui qui conduit l'entretien" (Quivy & Van Campenhoudt, 1995).

Les entretiens pourront être libres ou semi-directifs en fonction du degré de précision des données dont le chercheur aura besoin. La difficulté à vaincre n'est pas tant la structure du guide que la résistance des personnes interviewées. Il est indispensable que le chercheur soit flexible, ouvert. Pour Thiétart (1999), „la gestion du dilemme entre la distance et l'intimité pose également des problèmes en liaisons avec le degré d'information qu'acquiert le chercheur sur le terrain et l'implication affective qu'il entretient avec les acteurs qui y agissent". Le chercheur, une fois ses entretiens réalisés doit toujours se poser la question de la pertinence, eu égard à la façon dont il a été introduit dans l'entreprise, à son degré d'information et à son mode d'interaction lors de l'interview. Cette prise de distance critique est aussi un gage de rigueur scientifique.

### Approche quantitative ou qualitative

Une autre question se pose ensuite, celle de savoir s'il faut privilégier l'approche quantitative ou l'approche qualitative.

Une approche ne peut être qualifiée de quantitative ou de qualitative en se référant uniquement au fait de travailler à partir de données chiffrées d'un côté et non chiffrées de l'autre. Départager les deux approches en fonction des garanties d'objectivité plus grandes que l'une

présenterait par rapport à l'autre relève des idées reçues et actuellement dépassées. Certes une approche qualitative laisse à l'interprétation une place qui, à première vue, semble moins présente dans l'approche quantitative. En réalité une approche quantitative n'évacue *pas nécessairement* toute subjectivité<sup>4</sup>. En revanche, dans l'approche qualitative, lorsqu'il se positionne comme interprète du terrain étudié, le chercheur ne tombe *pas nécessairement* dans la pure subjectivité et sa démarche lui permet de confronter les hypothèses élaborées avec une réalité multiforme.

Selon Thiétart (1999), „le chercheur doit se déterminer sur la priorité qu'il accorde à la qualité de causalité entre les variables ou à la généralisation des résultats pour choisir entre une approche qualitative ou une approche quantitative". Ce qui veut dire, si l'on se place dans des problématiques de management interculturel, que le choix porte sur le type d'explication que l'auteur de la recherche veut produire. Soit il aura pour objectif d'expliquer les comportements à la lumière des spécificités culturelles en insistant sur le caractère particulier du contexte qu'il étudie; il privilégiera alors l'approche qualitative. Soit, il s'attachera à produire une explication généralisable à différents contextes et choisira plus particulièrement l'approche quantitative. Une observation quantitative n'est généralisable que si les outils d'observations sont construits sur base des indicateurs fournis par les hypothèses, si les questions sont objectives et si l'échantillon est représentatif du phénomène étudié.

Par ailleurs, le choix entre l'une ou l'autre approche, qualitative comme l'entretien ou quantitative comme le questionnaire ou le sondage, dépend de l'état de connaissances sur le phénomène étudié. Si la communauté scientifique sait peu de chose sur le phénomène, s'il s'agit de prospecter un terrain encore largement en friche ou de tenter de construire une théorie, la préférence est généralement accordée à une approche qualitative (Giroux, Tremblay, 2001, chapitre 6).

Plus particulièrement, dans le domaine de la culture organisationnelle, l'approche qualitative

<sup>4</sup> Dans le domaine de l'interculturel, le meilleur exemple est peut-être celui de l'enquête de G. Hofstede où, bien que l'approche soit quantitative, l'ethnocentrisme des auteurs de la recherche se reflète dans les questions posées et dans les catégories retenues.

permet d'explorer en profondeur le système complexe qu'est le domaine de l'interculturel et d'en identifier les composantes importantes. Couplée ou non à l'observation, cette approche autorise aussi de nombreux recoupements de données, ce qui accroît sa validité interne. Par contre, sa validité externe sera plus limitée: en s'inscrivant dans un contexte particulier, elle peut moins facilement procéder à la généralisation des théories proposées. L'élargissement de la recherche à l'analyse de plusieurs situations particulières pourrait permettre de compenser partiellement cette limitation.

Cette préférence exprime plus une ligne de tendance qu'un choix exclusif et définitif. En effet, en fonction des sujets traités et des éléments observés, il peut s'avérer pertinent d'utiliser conjointement les deux approches pour leurs qualités respectives. Outre l'intérêt du recours à la complémentarité des approches, il convient également d'adopter une grande flexibilité lors du déroulement de la recherche. Il est bon de se rappeler que dans le domaine de la culture organisationnelle, comme d'ailleurs dans tout ce qui concerne la gestion et les organisations, des événements inattendus et dignes d'intérêt peuvent survenir et bouleverser n'importe quel programme. La vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances<sup>5</sup>.

### 3. L'interprétation

Finalement le chercheur aborde l'étape de l'interprétation où il procède à la comparaison des résultats observés avec les résultats attendus. C'est le moment d'infirmer ou de confirmer les hypothèses initiales. C'est aussi le moment où le chercheur peut faire preuve de créativité, en proposant une théorie plus complexe pour expliquer l'ensemble des données récoltées ou en reprenant une théorie existante et en la modifiant de façon à ce qu'elle rende compte d'une plus vaste gamme de données.

Construction de l'esprit, toute théorie repose sur un ensemble de concepts qu'elle

propose de relier logiquement par une ou plusieurs hypothèses explicatives.

Dans le domaine qui nous concerne, il semble nécessaire de nous arrêter quelques instants sur ce que le terme "expliquer" peut signifier. Expliquer signifie rattacher un fait à une cause et indiquer les mécanismes par lesquels se produit le lien entre la cause et l'effet. Apparaît déjà ici, sous-jacente, une distinction importante, celle qui sépare le "pourquoi" du "comment".

On a parfois suggéré d'appliquer aux sciences de la nature et aux sciences humaines deux modes différents d'appréhension des phénomènes. Les premières procéderaient de l'explication et les secondes de la compréhension. Appliqué aux faits humains, le terme „comprendre” supposerait une impression de familiarité ou de proximité avec la chose comprise qui peut être saisie intuitivement. Cette lecture nous paraît peu pertinente; la distinction entre "expliquer" et "comprendre" semble plutôt renvoyer à une distinction entre facteurs causaux: les uns seraient naturels ou mécaniques, les autres seraient intentionnels. A l'explication de type mécanique, habituelle dans les sciences de la nature mais aussi présente dans les sciences humaines, s'ajouterait une compréhension de type interprétatif. La spécificité des faits relevant des sciences humaines invite à faire appel à des facteurs causaux d'un type particulier comme les intentions, les désirs, les croyances, relevant assez souvent de l'ordre de la sphère culturelle (Soler, 2002).

Dès le moment où l'explication proposée par la théorie s'écarte d'une causalité de type mécanique pour relever de la compréhension, la théorie peut rester cohérente et sans doute apporter un éclairage plus complet de la réalité. Mais en même temps, nous nous trouvons en présence d'un problème méthodologique majeur: se pose en effet la question de savoir comment se départir de toute subjectivité inhérente à ce genre d'exercice (Dupriez, Fratila, 2007). Dans les sciences de la nature, on a recours à la vérification expérimentale, ce qui n'est généralement pas possible dans les sciences humaines. Karl Popper a alors proposé de recourir à ce qu'il appelle le critère "d'infirmité"<sup>6</sup> (Popper, 1959, 1972). Pour être qualifiée de scientifique, une

<sup>5</sup> J. Girin, "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", 1989, cité par Philippe Baumard et Jérôme Ibert, "Quelles approches avec quelles données", chap. 4, dans R. - A. Thiétart, (1999), p. 100.

<sup>6</sup> Ce que généralement on traduit par l'anglicisme déguisé de „falsifiabilité”



théorie devrait préciser à l'avance les conditions susceptibles de l'infirmier. Une variante consisterait à tester sur le terrain observé ce que deviendrait l'hypothèse contraire (Dupriez, Fratila, 2007). C'est évidemment un exercice auquel nous devons soumettre l'hypothèse de départ qui a été proposée pour animer cette recherche.

### Posture épistémologique

On en arrive ainsi à s'interroger sur les paradigmes épistémologiques qu'il faudra mobiliser dans les recherches en sciences sociales et particulièrement dans celles qui relèvent du management interculturel. (Dupriez, Paquet, 2005). Trois d'entre eux sont généralement identifiés comme les principaux repères épistémologiques en sciences de l'organisation: le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. «Le projet du positivisme est d'expliquer la réalité; pour l'interprétativisme, ce sera avant tout de la comprendre et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de la construire» (Girod-Séville, Perret, in Thiétart, 1999).

Comme nous l'avons indiqué ailleurs, l'objet des recherches en management interculturel est complexe. Il vise à la fois à combler les lacunes des théories de façon à expliquer la réalité, à dégager des concepts opérationnels de façon à comprendre la réalité et à proposer des outils d'aide à la décision de façon à changer cette réalité. Dans son ambition générale, il semble ainsi procéder simultanément des trois paradigmes évoqués.

Dans la mesure où il s'agit de tenter de combler les lacunes des théories existantes, le chercheur adoptera une *perspective positiviste*. Partant de l'observation de la réalité, celle-ci interroge les faits; sa validité repose sur sa capacité à rendre compte des données d'observation connues et sur la cohérence entre la théorie et les faits observés. Elle pourra inclure un critère d'infirmité qui permettra en outre de vérifier la „non-fausseté” de la théorie.

Dans la mesure où, comme c'est souvent le cas dans l'étude de l'interculturel, on cherche à „appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, donc en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres”, il s'agira d'une

*approche interprétative* (Allard-Poesi, Maréchal, in Thiétart, 1999). Elle repose sur la compréhension des phénomènes par l'intérieur et induit une autre forme de vérification scientifique. La validité de la recherche tient à la cohérence de l'explication, non plus seulement avec les faits, mais également avec l'expérience des acteurs.

Enfin, dans la mesure où elle vise à proposer des outils d'aide à la décision, la recherche est finalisée et procède d'une *approche constructiviste*. Les observations ne peuvent donc être indépendantes des acteurs qui produisent la réalité observée. La validité de la recherche sera appréciée en regard d'un critère d'efficacité. Les connaissances à produire seront validées en fonction de leur utilité et de leur pertinence par rapport au projet de l'entreprise.

Notre travail de recherche s'inscrit dans chacune de ces trois postures épistémologiques avec cependant des références plus fréquentes aux paradigmes interprétativiste et le constructiviste.

### Etic ou Emic

Nous sommes ici renvoyés à une autre distinction épistémologique importante.

Qu'il s'agisse d'une société ou d'une organisation, la culture peut être appréhendée selon différents types d'approche. On distinguera notamment celles qui prétendent à une portée universelle (*Etic*) et celles qui s'attachent à relever les caractéristiques qui s'expriment de façon unique dans chaque groupe particulier (*Emic*)<sup>7</sup>.

Appuyés sur des études empiriques souvent très fouillées, de nombreux travaux ont tenté d'identifier les caractéristiques culturelles des sociétés ou des organisations de façon à en repérer les éléments de portée universelle. C'est l'approche de type *Etic*. Chacun des groupes observés est caractérisé par sa position sur une échelle d'attitudes. Par la force des choses, cette démarche utilise une approche comparative qui risque d'imposer la logique du chercheur à celle du sujet observé. L'exemple le plus connu est sans doute celui de la fameuse enquête menée par Hofstede auprès de 116.000 employés

<sup>7</sup> Rappelons que ces termes, introduits par le linguiste E. Sapir, viennent de l'opposition entre la "phonétique" qui s'intéresse aux phonèmes communs à de nombreuses langues et la "phonémique" qui s'intéresse aux phonèmes ou modèles sonores spécifiques à chaque langue.

d'IBM (*Hermes*) dans 64 pays différents (Bolling, Hofstede, 1987).

La difficulté majeure réside dans la spécification des attitudes retenues ou des traits culturels qui permettraient de comparer les sociétés ou les organisations entre elles. On sait que cette approche a besoin de disposer d'instruments de mesure standardisés qui, a priori, vont spécifier les catégories d'analyse pertinentes. L'examen des questionnaires existant révèle une grande diversité de contenu et on doit s'interroger sur le degré d'homogénéité des réponses individuelles au sein d'une société ou même d'une organisation (Delobbe, Vandenberghe, 2002). En effet, les concepts utilisés pour caractériser les traits culturels peuvent avoir des sens différents suivant les contextes culturels auxquels ils se réfèrent (d'Iribarne, 1998) et la différence culturelle n'est plus qu'une affaire de degré. D'une façon générale, on doit toujours se demander ce que les concepts utilisés signifient pour les groupes concernés (Chevrier, 2000).

On sera donc prudent à l'égard des approches de type universel. Quel est l'intérêt de savoir que, par rapport à tel ou tel critère (distance hiérarchique, évitement de l'incertitude, individualisme, masculinité), la Roumanie, dans son ensemble, se situe un peu plus haut ou un peu plus bas qu'un autre pays sur une échelle donnée ? Ce qui nous intéresse, c'est de comprendre ce qui se passe dans une situation précise, en l'occurrence dans telle ou telle entreprise.

A l'inverse des précédentes, les approches de type *Emic* cherchent à appréhender les caractéristiques culturelles spécifiques à un groupe et à ses membres. Elles le font dans les termes propres à ce groupe. La démarche est ici celle de l'interprétation et est généralement à dominante qualitative.

Mais en définitive, lorsqu'on se trouve face à des situations concrètes, l'opposition entre ces approches se situe peut-être davantage sur le plan de la démarche que sur celui des finalités. Rien n'autorise à réserver le souci d'expliquer et de prédire à la seule approche *Etic*. Cette préoc-

cupation est largement partagée par une approche *Emic*. Mais, parce qu'en outre, elle insiste sur la compréhension de la réalité culturelle, cette dernière présente généralement une meilleure cohérence du point de vue du construit social qu'il s'agit d'expliquer. De ce fait, elle peut avoir une plus grande utilité opérationnelle.

Ces approches ne sont cependant pas totalement antinomiques. De nombreux exemples ont montré qu'en prenant appui l'une sur l'autre, chacune parvenait à dépasser ses propres faiblesses

#### 4. Les choix méthodologiques

L'objet de cet article était d'éclairer ma démarche doctorale par une réflexion sur les conditions d'ordre épistémologique et d'ordre méthodologique qui permettent d'effectuer une recherche scientifique et, dès lors, de soumettre les choix opérés aux critères scientifiques de la recherche.

La démarche a été exposée. Elle vise à proposer des critères et des outils de lecture de la culture des organisations qui rendent effectivement compte des situations rencontrées. Nous formulons l'hypothèse que les critères et les outils adoptés assez largement par nombre de chercheurs ne sont pas universels et qu'il est nécessaire de partir du vécu des personnes et des groupes concernés. Le contexte étudié est celui des organisations roumaines.

Les choix méthodologiques ne s'inscrivent pas tous dans les canons habituels. Ils ont été choisis délibérément en fonction de l'objet de la recherche et de la démarche retenue. D'une certaine manière, ils sont la traduction méthodologique de l'empirisme qui caractérise toute notre démarche.

Le tableau final reprend de manière systématique les choix méthodologiques effectués à chaque étape de la démarche ainsi que des choix épistémologiques que ce type de recherche a nécessités.

#### Synthèse des choix méthodologiques et épistémologiques

	Choix possibles	Solution(s) choisie(s)	Commentaires
<i>1. Posture épistémologique</i>	◇ positivisme	◆ " position	posture épistémologique adaptée

<i>logique</i>	◇ interprétativisme ◇ constructivisme	épistémologique aménagée"	au type de connaissance produite
<b>2. Design de la recherche</b>			
<i>Hypothèses</i>	◇ théorique ou déduite ◇ induite ou empirique	◆ induite ou empirique	formulée à partir de l'expérience et de l'empirisme de la démarche
<i>Raisonnement</i>	◇ démarche hypothético-déductive ◇ démarche hypothético-inductive	◆ démarche hypothético-inductive	découle de l'empirisme de la démarche
<i>Outils d'analyse</i>	◇ concepts théoriques ◇ concepts opérationnels	◆ concepts opérationnels	définir les critères permettant de lire la culture nationale et la culture organisationnelle (dimensions / composantes / indicateurs)
<b>3. Dimension de la recherche</b>	◇ description ◇ compréhension ◇ explication	◆ description ◆ compréhension ◆ explication	dimension particulière à chaque étape de la recherche
<b>4. Méthodologie</b>			
<i>Approche</i>	◇ Etic ◇ Emic	◆ Emic	viser la compréhension de situations particulières
<i>Méthode</i>	◇ quantitative ◇ qualitative	◆ qualitative	construction sociale et phénomène inscrit au plus profond de l'individu, la culture peut difficilement être réduite à des indicateurs chiffrés
<i>Recueil des données</i>	◇ observation ◇ entretien ◇ questionnaire	◆ observation ◆ entretien	recherche de ce qui fait sens, "sensemaking "
<b>5. Implications</b>	◇ vise une recherche théorique ◇ vise l'aide à la décision	◆ vise l'aide à la décision	propose un outil pour lire la culture organisationnelle

## Références

1. ALLARD-POESI, MARECHAL, 1999, "Construction de l'objet de la recherche", dans THIÉTART, R-A, 1999, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod;
2. ARBORIO Anne-Marie et FOURNIER Pierre, 2005, *L'enquête et ses méthodes. L'observation directe*, Paris, Armand Colin;

3. BECKER Howard S., 2002, *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte;
4. CHEVRIER Sylvie, 2000, *Le management des équipes interculturelles*, Paris, P.U.F.;
5. BOLLINGER Daniel et HOFSTEDE Geert, *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Editions d'organisation, Paris, 1987;
6. DELOBBE Nathalie et VANDENBERGHE Christian, 2004, "La culture organisationnelle" in BRANGIER Eric, LANCRY Alain et LOUCHE Claude, *Psychologie du travail et des organisations*, Nancy, Les presses universitaires de Nancy;
7. DELOBBE Nathalie, 1999, *La formation en entreprise comme lieu de socialisation des jeunes recrues*, Louvain-la-Neuve, U.C.L., Faculté de Psychologie et de Sciences de l'Education, Thèse de doctorat, juin;
8. DUPRIEZ Pierre, 1999, *Sensibilité culturelle et situations d'entreprise. Projet et problématique d'un thème de recherche en management interculturel*, Bruxelles, MIME-ICHEC, note de travail;
9. DUPRIEZ Pierre et SIMONS Solange, 2002, *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition;
10. DUPRIEZ Pierre (sous la direction de), 2005, *Entreprises roumaines en transition. Etudes de cultures organisationnelles*, Paris, L'Harmattan;
11. DUPRIEZ Pierre et PAQUET Gisèle, 2005, „Repères pour la recherche, questions de méthode”, in *Entreprises roumaines en transition. Etudes de cultures organisationnelles*, op. cit.;
12. DUPRIEZ Pierre et FRATILA Camélia, 2007, "Représentations collectives et pratiques sociales, un cadre d'analyse pour les recherches sur la relation entre culture et management", Bruxelles, MIME-ICHEC, *Textes et réflexions*, n° 5, mars;
13. GIROD-SÉVILLE Martine et PERRET Véronique, 1999, "Fondements épistémologiques de la recherche", dans THIÉTART, R-A; 1999, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod;
14. GIROUX Sylvain et TREMBLAY Ginette, 2002, *Méthodologie des sciences humaines. La recherche en action*, Québec, ERPI;
15. d'IRIBARNE Philippe (avec Alain Henry, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier et Tatjana Globokar), 1998, *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil;
16. MARTINET Alain-Charles, „Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion”, in MARTINET Alain-Charles (coordonné par), 1990, *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica;
17. PAQUET Gisèle, 2006, „Méthodologie de la recherche en management interculturel”, *L'Europe élargie et ses défis, avec l'accent mis sur les perspectives ouvertes aux Balkans de l'ouest*, 2<sup>ème</sup> Séminaire européen organisé par la Faculté de Philosophie de l'Université Saints Cyril et Méthode de Skopje et l'Institut Cedimes, 23-26 mars;
18. POPPER Karl, 1972, *Objective Knowledge. An Evolutionary Approach*, London, Oxford University Press. Traduction française: *La connaissance objective*, Bruxelles, Editions Complexe, 1985;
19. POPPER Karl, 1959, *The Logic of Scientific Discovery*, New York, Harper Torchbook, reprinted 1065. Traduction française: *La logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot, 1973;
20. QUIVY Raymond et VAN CAMPENHOUDT Luc, 1995, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod;
21. SOLER Léna, 2002, *Introduction à l'épistémologie*, Paris, Ellipses.
22. THIÉTARD Raymond-Alain et coll., 1999, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod;
23. VANDERLINDEN Blandine, 2004, *Mises en contexte des réalités culturelles*, Communication au XVIII<sup>e</sup> congrès international des sociologues de langue française, Comité de Recherche 22, „Entreprise et société”, Tours.