



Volumul II, Numărul 3 / 2000

ISSN 1454-9980

**Dialogues culturels et développement économique européen.
Conclusions de la commission 1. Culture et management**

(pag. 46-50)

Volume II, Issue 2 (3) / 2000

**Cross-cultural
Management
Journal**

DIALOGUES CULTURELS ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE EUROPÉEN
6ÈME CONFÉRENCE INTERNATIONALE DU RÉSEAU PGV. IASI 21-24 SEPTEMBRE 2000

CONCLUSIONS DE LA COMMISSION 1. CULTURE ET MANAGEMENT

Rapporteur: Claude Martin
Interprète: Bogdan Anastasiei

Rappelons que le thème - Culture et management - s'adressait prioritairement à des entreprises et à des managers. Les problèmes abordés couvraient l'éventail des formes de management (modèles, styles et qualité du management, culture organisationnelle, stratégies internationales, performances, benchmarking, management de projets...) en relation avec différentes formes de dialogues (international, multiculturel, didactique, technologique...). La question posée était celle de l'apport de la dimension culturelle dans les conceptions et les pratiques du management. Le sujet avait été introduit par Claude Martin et son équipe en séance plénière¹. Sur les dix sept communications inscrites au programme, dix ont fait l'objet d'une présentation et d'une discussion..

La première observation que l'on peut faire est que, bien que peu nombreuses, les communications ont abordé les principales questions qui sont au cœur du Management (stratégie internationale, management de projet, qualité, information, communication, décision et performance).

D'autre part et selon l'angle sous lequel l'auteur abordait la relation culture-management, on a pu reconnaître trois problématiques:

- *Analyse de l'environnement culturel. Recherche de stéréotypes*
- *Effets comparés des systèmes culturels et économiques*
- *Transferts de concepts et de problématiques.*

C'est à travers ces problématiques et en fonction des objectifs du management que l'on examinera les apports de la Commission 1.

1. Analyse de l'environnement culturel.
Recherche de stéréotypes

Deux communications ont abordé, chacune avec une approche particulière, la question de l'environnement culturel de l'entreprise, de son à l'aide analyse de stéréotypes et de son application au management international.

G. Ionescu. L'environnement culturel et le management international

Après avoir souligné l'ambiguïté du terme *culture* (plusieurs centaines de définitions), l'auteur s'est attaché à repérer la diversité des situations culturelles susceptibles d'influencer le management international: centralisation vs décentralisation, risque vs incertitude, récompense vs sanction, formel vs informel, coopération vs compétition...

¹ *Portraits comparés d'entreprises en Europe centrale.*

Les valeurs et stéréotypes culturels sont nombreux: p.ex. aux USA on pense être en mesure d'influencer l'avenir. En Europe de l'Est (particulièrement en Roumanie), la vie est censée suivre un cours prédéterminé. Aux USA, la première contrainte qui s'impose est celle du cadre professionnel. En Europe, c'est la famille et le cercle d'amis.

De manière générale, la définition d'un environnement multiculturel suppose une analyse multivariable non paramétrique. Sur ce point, l'étude anthropologique conduite par Hofstede, auprès des personnels de la société IBM dans 70 pays, ne semble pas représentative de la diversité culturelle, la seule variable retenue étant la nationalité.

B. Anastasiei. *Peut-on parler d'un modèle managérial européen?*

La question posée dans cette seconde communication, incontestablement plus générale que la précédente, est celle de la culture européenne, de ses caractéristiques communes, de leurs implications dans le management et, pour finir, de la recherche d'une typologie des formes de management européen. S'appuyant sur les travaux de Altman en France, Grande Bretagne et Allemagne, l'auteur reprend à son compte une typologie culturelle en quatre zones (Europe du Nord, du Sud, de l'Est et de l'Ouest).

Chaque région d'Europe est représentée par un pays type, un caractère discriminant et un mode de culture associé, d'où il semble possible, si l'on suit les prémisses d'Altman, de conclure à des types de management européen tels que:

- le management *fonctionnel* des pays germaniques, axé sur la productivité et la qualité
- le management *démocratique* des pays scandinaves, caractérisé par la décentralisation de la décision
- le management *flexible* des pays anglo-saxons, orienté principalement vers la performance financière
- le management *paternaliste* des pays latins.

2. Effets comparés des systèmes culturels et économiques

La dialectique *management-culture*, à travers les effets réciproques de l'un sur l'autre est apparue dans un assez grand nombre d'interventions, que nous reclassons, ci-dessous, par thème managérial abordé.

Th. Roman. *Stratégie de diversification et adéquation culturelle*

L'idée de diversification doit être prise au sens large: entrée dans une nouvelle industrie et dans un nouveau territoire, région ou pays. Dans sa communication, l'auteur attire l'attention sur les risques que le développement international et la diversification peuvent faire courir à une entreprise: résistance au changement, refus de la mobilité et dégradation possible du climat social. L'évaluation de l'impact de la diversification telle qu'elle résulte d'études ethnographiques, d'interviews et d'enquêtes par questionnaires, suppose une identification des valeurs clés et de l'importance que les dirigeants doivent leur accorder. Ainsi, l'entrée de l'entreprise sur un nouveau métier conduit les dirigeants à tenir le plus grand compte des nouvelles valeurs économiques (différentes par hypothèse de celles qui régnaient jusqu'alors dans l'entreprise). En revanche, l'implantation de l'entreprise sur un nouveau territoire oblige à prendre en considération, d'abord, les valeurs morales et culturelles.

Pour éviter que ne se produisent les dysfonctionnements signalés plus haut, l'entreprise doit se doter de savoir-faire particuliers: intensifier la communication interne, rendre la direction plus accessible, promouvoir les groupes transversaux et prévoir une rotation des cadres.

I. Manolescu. *Multiculturalité dans le management de projets*

S'appuyant sur l'exemple de la Roumanie, l'auteur pose le problème du management de projets dans un contexte multiculturel. La question initiale repose sur la constatation qu'en Roumanie, les fonds communautaires destinés aux ONG sont peu ou pas utilisés. Pourquoi les organisations roumaines hésitent-elles à proposer des projets? Parmi les hypothèses avancées

(manque de conviction, de motivation, d'information, héritage communiste, politisation des structures européennes d'arbitrage...) l'auteur soulignera la perception du temps en termes de délais (dead line) que respectent les pays occidentaux mais qui n'est pas dans les habitudes roumaines. Ainsi de nombreux projets se perdent, non seulement, par manque de conviction et de volonté mais surtout de respect des coûts et des délais. La Roumanie serait un pays fataliste soumis aux contingences externes. D'où l'importance d'établir une communication entre les membres d'une équipe de projet s'il on veut modifier l'attitude des directions aussi bien que les critères des organismes de financement.

La structure matricielle, adaptée à la gestion de projet, ne réussit pas à s'imposer, sans doute parce qu'elle suppose l'abandon du principe d'unité de commandement au bénéfice d'une double autorité du responsable fonctionnel et du chef de projet.

E. Falnita, M. Bizerea, C. Babaita, M.O. Parean. *La culture organisationnelle. Facteur décisif pour l'amélioration du management de la qualité*

En quoi la culture organisationnelle peut-elle améliorer le management de la qualité?

L'auteur répond à cette question en partant de ce qui, selon lui, compose la culture organisationnelle, à savoir: *les ressources humaines*, dans la perspective décrite par Hofstede, *la liberté d'action* du salarié (dimension morale et cognitive), *l'orientation vers le client* associée à la mission fondamentale de l'entreprise. Le premier point est d'une importance déterminante. En particulier, les relations avec la direction conditionnent l'initiative du salarié. Sa liberté d'action est corrélée avec sa satisfaction dans le travail. Quant à l'orientation vers la clientèle, elle amène l'entreprise à tenir compte des préférences des consommateurs et rejoint, en ce sens, une sorte de mission sociale respectueuse de certains enjeux (écologie, retour à la nature...).

R. Varga. *L'influence du contexte culturel et économique sur la stratégie de communication publicitaire. Exemples de la France et de la Hongrie.*

Les résultats présentés dans le cadre de cette communication proviennent d'une comparaison de publicités françaises et hongroises, avec comme hypothèse majeure, l'existence supposée d'un lien entre le discours publicitaire et la culture nationale. L'étude faite à partir de 846 messages publicitaires français et 492 messages publicitaires hongrois s'inscrit dans plusieurs domaines dont la communication et la linguistique.

Les conclusions surprenantes, mais qu'il paraît difficile de mettre en doute étant donné l'importance des échantillons, montrent que l'influence du système culturel sur le discours publicitaire est faible. En quelque sorte, la publicité ne serait pas adaptée à la culture nationale mais reposerait davantage sur l'identification du consommateur à certaines catégories sociales. En revanche, les réalités économiques différentes des pays concernés influent beaucoup plus sur la complexité et la variété des moyens de persuasion.

En somme, la publicité n'exploiterait pas une logique culturelle, mais exclusivement une logique économique.

D.T. Jijie. *L'impact des stages internationaux sur le style de management roumain*

Le but de l'auteur est de comprendre les diversités culturelles en s'appuyant sur un fait observable: l'impact sur le management roumain, des stages accomplis par des étudiants occidentaux.

S'appuyant sur de sources documentaires (rapports) et vivantes (questionnaires administrés auprès de managers roumains), l'auteur pense avoir vérifié une théorie de l'imitation du système capitaliste occidental qui donnerait, selon lui, un nouveau souffle, une motivation dont manquent les entreprises roumaines et déboucherait sur des projets spécifiques (sites Internet, projets d'affaires...) réalisés par des étudiants étrangers dans le cadre de leur stage dans des entreprises roumaines.

3. Transfert de concepts et de problématiques

Trois interventions ont abordé le problème de l'élargissement de concepts ou de problématiques économiques dans le champ culturel.

Zb. Martyniak. *L'efficacité organisationnelle: une notion pas seulement économique*

La réflexion à laquelle nous invite l'auteur concerne la notion d'efficacité organisationnelle, notion qu'il juge abusivement réduite aux seuls aspects économiques résumés par les deux indicateurs de base que sont la rentabilité des investissements et la valeur ajoutée.

Cette vision conduit l'auteur à plaider pour une approche interdisciplinaire de l'efficacité, faisant intervenir des aspects sociaux, culturels et écologiques plus conformes à la globalisation des économies.

D'autre part, la linguistique permet d'enrichir la signification des indicateurs traditionnels de l'efficacité organisationnelle, comme on peut l'observer avec le terme français de *rendement* traduit en anglais par *efficiency* et en allemand par *wirkungsgrad*.

La non-reconnaissance des significations culturelles d'indicateurs économiques tels que l'efficacité appauvrit l'image et l'action de l'entreprise (on néglige les partenaires extérieurs, on abandonne les valeurs morales...).

L. Waclawik. *De la possibilité de pratiquer la veille technologique dans le contexte polonais*

L'idée développée par l'auteur est proche de celle contenue dans le concept de benchmarking ou encore de transfert culturel. La question est de savoir si, en utilisant les techniques de la veille stratégique, et notamment celle de l'écoute anticipée de signaux faibles, il est possible d'établir un scénario à moyen ou long terme concernant l'évolution d'un secteur économique dans un pays. Le cas retenu est celui du transport routier en Pologne. La problématique consiste à s'interroger sur les types de signaux considérés comme précurseurs, et à envisager deux hypothèses prospectives: l'une dans laquelle l'entreprise veut conserver sa position de leader dans le secteur, l'autre selon laquelle elle chercherait à diversifier ses activités.

L'exposé restera méthodologique en raison d'un manque d'information sur la situation actuelle du transport routier en Pologne.

L. Baciú. *La patience. Une dimension de la rationalité économique*

Le dernier exposé, de nature économique, porte sur un aspect de la rationalité à savoir les préférences pour le présent par rapport au futur, ce dernier terme impliquant l'idée de *patience* du décideur. La préférence pour le futur suppose le renoncement à un avantage immédiat au bénéfice d'un gain à venir. Les individus et les organisations sont confrontées à ce type d'arbitrage. Le choix du futur (la patience) repose sur une attitude économique rationnelle qui s'explique par l'intérêt.

L'auteur, après avoir donné une interprétation économique de la patience, développe une autre vision, psychologique et sociologique, qui l'amène à intégrer des facteurs non-économiques tels que, la personnalité, la confiance, l'imitation, l'éducation, la pauvreté...

CONCLUSION

Comme on a pu le constater, les travaux de la Commission *Culture et Management* ne sont pas aisés à synthétiser, en raison de leurs orientations variées, originales et des différences d'approches liées aux disciplines sur lesquelles elles ont été élaborées. A la diversité nationale des intervenants s'ajoutait en effet la diversité disciplinaire: économie, management, linguistique, anthropologie, psychologie, sociologie... L'interdisciplinarité était une condition nécessaire mais non suffisante pour que l'on puisse accorder aux exposés et discussions une portée scientifique. En tout état de cause, on peut souligner quelques points forts et quelques points faibles de cette nouvelle orientation donnée au Management et que l'on qualifie, à tort ou à raison, de *Management interculturel*. A l'actif de la Commission, il faut souligner une convergence de vue sur la nécessité de prendre en compte les facteurs culturels dans le Management, quelles que soient les fonctions envisagées. Ce résultat n'était pas évident a priori. Il signifie que les questions ont été bien

posées par les participants, ce qui fut le cas. Les conditions de travail et le climat de francophonie qui régna d'un bout à l'autre de la session ont probablement contribué à cette bonne entente mutuelle.

La réelle difficulté inhérente à toutes les questions discutées est celle de la définition des concepts culturels et de leur mesure. Il est un fait que le phénomène culturel ne se prête pas aux mesures quantitatives, ce qui va à l'encontre des préoccupations de rigueur des économistes et des managers pour qui l'utilité d'une performance est d'être mesurable ou, au moins, de se prêter à un traitement quantitatif. L'interculturalité est un phénomène qui se constate plus ou moins difficilement, qui peut sans doute donner lieu à expérimentation non à la production de lois, faute d'hypothèses sur lesquelles on puisse s'accorder, en raison des problèmes de langages et de définitions. Il en découle une incertitude des résultats, ce qui ne

signifie pas que les résultats avancés par les auteurs ne présentent pas d'intérêt mais qu'ils ne peuvent prétendre à la généralité, soit en raison de l'étendue du domaine abordé, soit par ce que les phénomènes culturels ont une dynamique parfois plus rapide que les phénomènes économiques, soit enfin parce que les phénomènes culturels vont souvent à l'encontre d'un héritage de dogmes.

Les travaux présentés ont conduit, dans certains cas, à des résultats encourageants, ainsi la valeur incitative des stages accomplis par des étudiants étrangers dans entreprises roumaines. D'autres ont abouti à des résultats surprenants, ainsi le fait que le discours publicitaire utilise peu les références culturelles. Dans tous les cas, on peut affirmer, quelques que soient les difficultés rencontrées, que le problème de la culture et du développement économique a été bien posé et continuera à se poser dans l'avenir.