

# RESISTANCE CULTURELLE

## Auteurs

Pierre Dupriez

Recteur honoraire de l'ICHEC (Institut Catholique des Hautes Etudes Commerciales, Bruxelles), il est Président du MIME (Master's Degree in Intercultural Management) et responsable du programme de DESS en Management interculturel de l'ICHEC .

Solange Simons

Professeur à l'ICHEC, elle est chargée des cours de langue et de management japonais. Elle a coordonné les « common courses » du programme MIME et est responsable du MIME-Japon. Elle assure un enseignement au MIME.

Editeur : de boeck

2<sup>ème</sup> édition    date de parution:2002

Volume : 355 pages

## INTERET DE L'OUVRAGE

Face à la globalisation de l'économie : la culture résiste.

Comment définir la culture ? Quelles sont les spécificités culturelles ? Quelles sont leurs incidences sur le management et, finalement, qu'est-ce que le management interculturel et comment tirer parti de la diversité culturelle plutôt que de la subir ?

Au-delà des recettes qui donneraient l'illusion de découvrir facilement d'autres cultures, des techniques à appliquer ou des outils prêts à l'emploi dans toutes situations interculturelles, le management interculturel consiste surtout en une capacité à remettre en question des méthodes de gestion qui ont fait leurs preuves et à s'ouvrir à d'autres modèles de société et donc d'autres modèles d'économie et de management.

Après avoir défini la culture l'auteur interroge l'anthropologie, la sociologie des organisations et les situations d'entreprise dans lesquelles intervient le management interculturel. Puis à partir de quelques situations d'entreprises confrontées à des questions spécifiques, on tentera d'identifier, sinon les variables culturelles en cause, du moins les points d'impacts des éléments culturels sur le comportement des entreprises. Ceux-ci étant reconnus, on cherchera le moyen de les intégrer dans la prise de décision. Enfin l'auteur abordera les enjeux de sociétés à travers les organisations d'Amérique latine, d'Asie et d'Europe.

## CONCEPTS ET IDEES CLES

### Composition de l'ouvrage

- Une préface de Jean-marc De Leersnyder
- Trois grandes parties divisées en treize chapitres
- Notes bibliographiques générales et index.

Chaque fin de chapitre comporte une partie-résumé« Points de repère » et des références bibliographiques.

## Préface

« La résistance culturelle » est un ouvrage qui fait le point sur le management interculturel : au cœur du débat : la mondialisation. Il remet en cause les principes de managements tels qu'ils sont enseignés car ces méthodes sont inexorablement condamnées à se standardiser. C'est un ouvrage d'une grande diversité de point de vue comme on peut l'attendre d'une réflexion sur l'interculturel ; La culture « tient bon », en est le message optimiste.

## 1<sup>ère</sup> partie : le management interculturel : fondements et points d'appui

**Le 1<sup>er</sup> chapitre : La culture une construction cohérente et un enjeu social**, définit la notion de culture : il rassemble les outils qui permettent d'approcher cette notion : les approches historiques, comparatives et la dimension subjective de la culture. Enfin une approche anthropologique permet de pénétrer le cœur de la culture.

Toute culture est un construit social spécifique qui établit en système de valeurs spécifique à chaque groupe d'individus. Elle garantit la survie du groupe et s'organise à plusieurs niveaux dans un ensemble équilibré.

Cette culture est transmise et se transforme car créée par l'homme. Elle n'est pas cloisonnée.

**2<sup>ème</sup> chapitre : La diversité culturelle : une exploration difficile**, examine les outils disponibles : les travaux de G. Hofstede et ses enquêtes chez les filiales IBM, l'approche de Ph. Harris et R. Moran où l'expatrié doit permettre une synergie culturelle et E. Hall qui étudie les dimensions implicites d'une culture mais aussi leurs interfaces fonctionnelles.

**3<sup>ème</sup> chapitre : Culture et management : un vieux couple, pour le meilleur et pour le pire**, explicite le terme de management et explore les liens qui s'établissent entre culture et management dans les rapports sociaux. Il s'appuie sur les théories des organisations pour éclairer la relation culture-management, puis étudie l'emprise des références culturelles dans la réalité organisationnelle et s'interroge sur l'impact de la culture dans la réalité concrète de l'entreprise. Finalement il indiquera à quel point l'entreprise peut devenir lieu et agent de transformation culturelle.

**4<sup>ème</sup> chapitre : Le management interculturel : entre stratégies globales et spécificités locales**. Après avoir défini la notion de globalisation, l'auteur analyse le management interculturel : son contexte, la façon dont il reconnaît, intègre et combine les spécificités culturelles. Dans cet univers complexe il faut savoir analyser les différences pour trouver la meilleure stratégie et développer les possibilités des avantages comparatifs significatifs : c'est un équilibre à trouver et parfois une remise en question.

**5<sup>ème</sup> chapitre :** [Le marché d'Hamidou ou la dimension interculturelle du marketing international](#). Après avoir redéfini la culture et le marketing, deux notions inextricables, l'auteur s'efforce de repérer les éléments du marketing-mix qu'il convient de modifier ou d'amplifier pour faciliter l'adéquation de l'offre aux besoins des consommateurs. Le client désire s'identifier à son achat et la dimension culturelle devient incontournable l'effet « prisme » modifie les forces et les faiblesses d'un produit lorsque celui-ci traverse les frontières. Il faut alors mettre en place une stratégie adaptée en fonction d'un cadre d'analyse précis en se méfiant des connaissances intuitives.

**6<sup>ème</sup> chapitre :** [Universelle ou différenciée ? La communication d'entreprise dans l'interculturel](#). Ce chapitre montre comment la communication de l'entreprise s'inscrit dans toute démarche de management, en s'appuyant sur les modèles de McKinsey ou de Mintzberg. Puis comment son interprétation peut varier d'une culture à l'autre avec l'aide de l'approche d'Edward Hall qui distingue les contextes culturels riches ou pauvres ou la culture polychronique ou monochronique. Enfin comment la raison d'être de cette communication est elle-même envisagée différemment dans des contextes culturels différents, tout en constatant que le processus de communication n'est pas une science exacte, et est foncièrement une question de relations humaines.

**7<sup>ème</sup> chapitre :** [Négocier entre « voisins éloignés » : les négociations entre Amérique latine et le Japon](#). La négociation entre entreprises de pays différents révèle une sensibilité culturelle assez caractéristique, comme le montre la recherche portant sur les expériences de négociations économiques, politiques et commerciales entre le Japon et l'Amérique latine. A partir de ces expériences ce chapitre présente les résultats : le système adopté par les Japonais pour conclure des accords et établir des relations durables : le rôle de chaque groupe clairement défini puis la préparation et l'échange d'informations, la transaction, les négociations internes et enfin l'accord et la signature. Dans une seconde partie on parle des différences et similarités entre les styles de négociations japonais et latino-américains., et en conclusion des suggestions visent à améliorer les relations entre les ressortissants de ces deux contrées.

**8<sup>ème</sup> chapitre :** [Un français en Amérique : le développement des ressources humaines et les différences culturelles](#). Par intuition ou expérience on peut percevoir le lien très fort qui existe entre culture et mode de gestion d'une entreprise. Ce chapitre montre comment une culture nationale ou une culture professionnelle ont un rôle majeur à jouer dans l'élaboration et la mise en œuvre des processus de gestion et de développement des ressources humaines dans une approche globale des organisations. On se demandera à partir d'un cas réel quel est l'impact des composantes culturelles sur les politiques et les pratiques de ressources humaines et l'évaluation des performances un an plus tard. Et on analysera les leçons tirées de l'expérience, en identifiant et en reliant entre elles les composantes culturelles qui peuvent intervenir dans un contexte global de gestion des ressources humaines.

**9<sup>ème</sup> chapitre :** [Valoriser la diversité culturelle par l'apprentissage organisationnel : essai sur les structures d'organisation internationales.](#) Dans ce chapitre est abordé la question de repérer les éléments de structure d'organisation qui sont susceptibles de favoriser l'apprentissage organisationnel permettant de valoriser la diversité culturelle au sein d'entreprises internationales. A partir d'un constat et de quelques courants de recherche et de travaux fondateurs, une présentation d'études empiriques est établie, puis une dimension culturelle est introduite et, pour finir, une présentation d'une conception de l'apprentissage organisationnel : dans les entreprises multinationales on a pu aussi distinguer quatre types de situations : l'organisation globale, l'organisation multinationale, l'organisation internationale et l'organisation transnationale.

### 3<sup>ème</sup> partie : Implications du management interculturel modèles dominants et modèles émergents

Dans cette partie il est question des processus de rencontre de cultures dans sa traduction managériale : on démontre comment, malgré une tendance forte à l'universalisme, l'affirmation d'un enracinement culturel peut-être une façon de prendre place dans la construction du monde de demain, elle définit un enjeu de société.

**10<sup>ème</sup> chapitre :** [Les rencontres de cultures : logique universaliste et actualité des cultures.](#) Ce chapitre tente de démontrer le processus de rencontre des cultures dans sa traduction managériale. Il analyse d'abord le poids de l'histoire, les racines culturelles et les relations de pouvoir. Puis il démontre que l'existence d'une culture universelle est loin d'être prouvée malgré l'assimilation parfois de la culture aux produits culturels car on ne peut considérer que ces échanges économiques suffisent à fonder une culture universelle. L'émergence de projets culturels est peut-être un projet d'avenir.

**11<sup>ème</sup> chapitre :** [Modernité et résistances culturelles en Amérique latine : l'expérience des organisations colombiennes.](#) Dans ce chapitre sont décrits les « équilibres de survie » en Colombie : le contexte culturel des pays d'Amérique latine qui est le produit de tradition et de la colonisation. Les tensions multiples, les freins culturels sont analysés, comme les paradoxes engendrés par leur insertion dans un projet de modernité.

**12<sup>ème</sup> chapitre :** [Revendications identitaires de l'Asie et modes asiatiques de management.](#) Après avoir abordé les grands courants de pensée qui nous permettent de comprendre l'émergence de la culture asiatique ainsi que les principales influences subies, il est décrit l'évolution culturelle. Celle-ci a donné naissance à deux styles de managements distincts : les styles de management chinois d'outre-mer et les styles de management bouddhistes thaïs. Puis l'auteur dégage les lignes force des pratiques asiatiques de management et anticipe l'évolution future que pourrait connaître la culture du management asiatique tout au long du XXI<sup>ème</sup> siècle.

**13<sup>ème</sup> chapitre :** [L'unité dans la diversité les chemins du management européen.](#) Malgré son étonnante diversité, l'Europe présente un certain nombre de traits communs dont

l'agencement conduit à préciser l'identité européenne. Après plusieurs années d'hégémonie américaine puis d'influence japonaise les dirigeants européens ont pris conscience de leur identité propre. Celui-ci se distingue par quatre caractéristiques communes : l'orientation vers la personne, la négociation interne, le management de la diversité et le management entre les extrêmes. L'auteur fini son ouvrage sur cette question : Existe-t-il un « modèle de management européen » aujourd'hui ? Se formera-t-il demain ?

#### UTILITE OPERATIONNELLE

Pour la pédagogie pratique	BTS commerciaux	Ouvrage intéressant qui donne de bonnes définitions de la culture et des différents travaux sur ce sujet, ainsi que toutes les théories d'organisation actuelles. Il est étayé d'exemples concrets. et facilement réutilisables en cours. Il présente différentes situations du marketing international, de la gestion des ressources humaines, de la communication et des stratégies des entreprises multinationales. Il en souligne également les enjeux : traduire dans des modes de management les racines culturelles de l'Europe, l'Asie ou de l'Amérique latine est une façon de résister aux tendances à l'uniformisation du monde contemporain
Pour la culture générale	=	Comment résister aux tendances à l'uniformisation du monde contemporain, analyse des enjeux.