

# Préface

## Cinq années de la chaire Renault-Polytechnique-HEC

*Carlos Ghosn, PDG de Renault*

De Chennai à Yokohama, de Séoul à Busan, les expériences racontées dans ce livre nous plongent au cœur de la réalité d'une entreprise à l'heure de la mondialisation.

Renault est aujourd'hui un groupe qui se développe sur les marchés internationaux tout en restant fidèle à ses racines françaises. C'est également un constructeur automobile qui a développé depuis quinze ans une alliance unique en son genre avec le constructeur japonais Nissan.

Dans ce contexte, le facteur multiculturel est désormais intégré comme une évidence incontournable, concrète et quotidienne. Il est également identifié comme une source de performance. C'est parce que Renault et Nissan collaborent efficacement qu'ils ont réussi à dégager près de 2,8 milliards d'euros de synergies en 2013. En nous appuyant sur cette expérience, nous avons également noué des partenariats spécifiques avec d'autres constructeurs comme Daimler, Mitsubishi ou Avtovaz.

Pour autant, rien n'est définitivement acquis. Il faut sans cesse remettre l'ouvrage sur le métier, questionner les repères qui nous semblaient établis, interroger nos certitudes. En ce sens, les analyses qui figurent dans ce livre ont la saine vertu de nous ramener à la réalité.

Les étudiants de la Chaire Renault-Polytechnique-HEC « Management multiculturelle et performance de l'Entreprise » ont pu se positionner en acteurs extérieurs et analyser avec recul les différences culturelles et leur impact sur les modes de gestion et d'organisation. En même temps, ils ont été parties prenantes du dispositif, ils ont vécu de l'intérieur la complexité des relations au sein d'équipes multiculturelles. Cette double expérience leur servira toute leur vie.

Mon parcours personnel et professionnel m'a permis de constater que tout le monde n'est pas armé de la même manière pour naviguer dans les eaux souvent troubles du management multiculturel. En France, nous avons encore trop peu de formations adéquates. C'est pour cela que j'ai souhaité que Renault crée et soutienne cette chaire.

En 1999, lorsque j'ai accepté le challenge de redresser Nissan, dont Renault venait de devenir actionnaire, je suis parti d'une feuille blanche. Avec mon équipe, nous n'avions pas de business case pour nous guider, pas de littérature managériale sur le sujet. Non seulement nous devions redresser une entreprise en grande difficulté, mais il fallait le faire en faisant travailler ensemble des Français et des Japonais. C'était une situation inédite, et qui le reste à ce jour.

Aujourd'hui, quinze ans plus tard, on continue de s'interroger sur les clés de ce double succès: le redressement spectaculaire de Nissan tout d'abord, le caractère durable et profitable de l'Alliance Renault-Nissan ensuite.

Avec le recul, je dirais que ma seule certitude, c'est qu'il faut innover constamment. Cela vaut pour tout : la manière d'écouter, de manager, de communiquer, de décider. Ce qui peut aider sur cette route inconnue, c'est la formation académique et les repères qu'elle donne, certes, mais c'est avant tout l'expérience de vie et la confrontation à la réalité.

En ce qui me concerne, j'ai eu la chance de naître et de vivre mes premières années dans un pays multiculturel par excellence: le Brésil. J'ai ensuite grandi au Liban, où cohabitent également de nombreuses nationalités et confessions religieuses différentes. Après des études supérieures en France, à Polytechnique puis l'école des Mines, j'ai été embauché chez Michelin. J'y ai notamment dirigé pendant quatre ans la filiale brésilienne, puis pendant sept ans la filiale nord-américaine.

Lorsque je suis arrivé au Japon, j'ai découvert une culture très différente. Heureusement, mon parcours atypique et déjà fortement international m'avait en quelque sorte préparé à cette nouvelle aventure. Je n'avais pas de boîte à outils prête à l'emploi mais j'étais prêt à tout remettre en question, une fois de plus. Pour m'accompagner là-bas, j'ai veillé à choisir des personnes enthousiastes et ouvertes, qui seraient capables de faire évoluer Nissan tout en respectant sa culture. Cette équipe resserrée et très motivée a accompli un travail remarquable, et c'est aussi grâce à elle que ce qui semblait irréalisable est devenu possible. Dans les entreprises, on a pour habitude d'identifier les « facteurs-clés de succès ». Dans le cas du management interculturel, je ne crois pas que ce soit vraiment possible. Car la réalité des hommes et des cultures se laisse difficilement enfermer dans une théorie ou un modèle, forcément réducteurs.

Ce dont je suis sûr en revanche, c'est que les managers d'aujourd'hui et de demain, s'ils veulent réussir à travailler de manière performante dans une entreprise multiculturelle, devront allier des qualités rarement réunies en une seule personne: ils devront être déterminés, sûrs d'eux et de leurs décisions, et en même temps, faire preuve de curiosité, d'ouverture, d'écoute et d'empathie.

C'est un défi de taille à relever. Des formations d'excellence comme Polytechnique ou HEC vous enseignent méthode, rigueur et rationalité: c'est indispensable et structurant. Mais ensuite, tout reste à (dé)construire.

Faire l'expérience d'une entreprise multiculturelle élargit notre horizon et nous fait grandir. C'est également une leçon d'humilité permanente.

Plus largement, je suis convaincu que la diversité sera l'enjeu majeur du <sup>xxi</sup>e siècle. Elle s'impose à nous par la globalisation, l'ouverture des frontières et les nouvelles technologies. Réussir à vivre harmonieusement dans la diversité, créer de la valeur grâce à la diversité, et s'adapter à cette diversité: voilà ce qui fera la différence entre les entreprises qui seront prospères et celles qui périront.

# Introduction

*Eve Chiapello<sup>1</sup> et Eric Godelier<sup>2</sup>*

*Co-titulaire et titulaire de la Chaire Renault-Polytechnique-HEC (2007-2012)*

« C'est compliqué », les « Japonais sont rigides », les « Français sont latins », « les Indiens sont complexes », les « Coréens sont des cow-boys » résument bien quelques-unes des expressions les plus fréquemment entendues dans les entreprises françaises lorsqu'il s'agit de décrire les relations interculturelles dans le management. Confrontés à d'autres façons de faire et de penser le travail et les organisations, combien de dirigeants ou salariés, ingénieurs ou cadres, ont ressenti cette inquiétude – ou cette exaspération – devant les difficultés à exprimer et à mettre en œuvre des décisions pourtant conçues « logiquement » et « rationnellement » depuis leur bureau en France. Souvent, lorsque celles-ci doivent être discutées et mises en place, tout déraile. L'ambiguïté s'insinue dans les mots, dans les délais, dans les prescriptions techniques ou managériales. L'incompréhension des comportements, des règles ou des préséances fait hésiter, craindre ou... rire. Si les projets et les affaires avancent, c'est souvent cahin-caha et tout se révèle en définitive bien plus long et difficile que ce qui avait été prévu. Les résistances sont perceptibles chez les uns et les autres... en fait, officiellement, le plus souvent chez « ceux d'en face ». Dans les rapports d'activité ou les comptes rendus de mission, ces échecs sont « à l'évidence dus aux autres », ce que résume bien la formule : « Travaillez avec les [...] c'est vraiment très compliqué ». Face à ces problèmes, nombre de consultants proposent des « trucs » pour améliorer les relations interculturelles (présentation des cartes de visite « à la japonaise », maniement des baguettes ou encore caractérisation des éléments de comportement essentiels pour travailler avec une autre culture, etc.). Bref, dans cette perspective, si le management et les entreprises françaises ne réussissent pas, il faut en trouver l'origine chez ces étrangers qui ne veulent pas faire d'efforts pour ouvrir leurs marchés, accueillir les technologies et les produits, accepter d'être managés à la française.

Ce discours et ces comportements ne sont pas nouveaux. Ils renvoient pour partie aux difficultés de longue durée que rencontrent les groupes français pour s'implanter sur les marchés mondiaux, en particulier dans les pays émergents (Stanziani, 2012). Avec l'accélération de la mondialisation, ce qui pouvait apparaître hier comme marginal ou anecdotique devient un enjeu majeur pour les entreprises ou les dirigeants politiques. Les marchés internationaux, les transferts de technologies ou les implantations à l'étranger imposent quantités de

---

1. Ève Chiapello est directrice d'études à l'EHESS depuis 2013. Elle a auparavant été professeur à HEC de 1994 à 2013.

2. Éric Godelier est professeur à l'École polytechnique, président du département « Humanités et sciences sociales ».

nouvelles relations commerciales, juridiques, techniques ou sociales au sein d'équipes multiculturelles. Le management de projet implique de plus en plus souvent des acteurs issus de formations, de communautés professionnelles ou de trajectoires personnelles très variées. Plus généralement, les difficultés récurrentes des fusions-acquisitions posent la question du modèle stratégique à mettre en place et de la coordination entre les structures. Force est de constater, comme dans les cas de Daimler-Chrysler ou de Alcatel-Lucent, que les échecs sont le plus souvent attribués à des raisons « culturelles ». Mais que recouvre ce terme de « culture » ? Que se passe-t-il réellement dans ces situations de management multiculturel ? Quelle place prennent les outils et les modèles de gestion dans ces processus ? Comment les ingénieurs et cadres français se débrouillent-ils dans ces situations de gestion délicates tant par leurs enjeux économiques ou techniques que par les risques « d'impolitesse » qu'elles recèlent ? C'est dans ce contexte que le programme de la Chaire « management multiculturel et performances de l'entreprise » a été lancé en 2007 à l'initiative de Carlos Ghosn, PDG de Renault et de Nissan<sup>3</sup>.

Destiné à l'origine à capitaliser sur l'expérience accumulée par l'Alliance Renault-Nissan, ce projet a fait écho aux préoccupations scientifiques et pédagogiques de l'École polytechnique (X) et de l'École des hautes études commerciales (HEC Paris). Au même moment, plusieurs thèmes d'enseignement et de recherche étaient lancés sur la conception et la diffusion des outils et des modèles de management, sur le management dans d'autres formes d'organisations ou de cultures que les entreprises privées occidentales, ou encore à propos des relations entre le concept de « culture » et le champ de la gestion. Au sein du Centre de recherches en gestion (CRG) de Polytechnique, des travaux avaient été menés en Inde, au Japon et à Madagascar sur ces questions par E. Godelier. À HEC, E. Chiapello poursuivait à cette époque ses recherches sur les dimensions sociales et culturelles des outils de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013).

Ce livre présente les résultats de cinq ans de recherches menées par les élèves de la Chaire dans le cadre d'une posture conceptuelle et méthodologique particulière que nous explicitons dans le premier chapitre de ce volume.

Pendant cinq années, la Chaire a constitué des équipes mixtes d'étudiants. Chaque équipe était formée de deux élèves de l'École polytechnique et d'HEC, et, selon la destination, d'un élève indien (Indian Institute d'Ahmedabad, IIMA, Gujarat), japonais (Business School de Keio, Tokyo) ou coréen (École de management de l'Université de Inha, Séoul). La sélection se déroulait parallèlement en France par la constitution de binômes X-HEC (qui devaient avoir travaillé ensemble et produit une mini-recherche afin de pouvoir candidater<sup>4</sup>) et dans les

---

3. Il faut aussi remercier la Fondation Renault, dirigée au démarrage du programme par D. Normand à laquelle a succédé ensuite C. Martin, qui a monté et suivi de façon remarquable ce programme. H. Mairesse a été au sein de la Fondation une actrice déterminante de la coopération entre l'entreprise et les écoles au cours des cinq années de la Chaire.

4. Un « week-end » de formation (du vendredi 16h au samedi 18h), destiné à présenter les méthodologies et les résultats visés et à faire se rencontrer les étudiants des deux écoles était organisé chaque année en novembre. Une petite trentaine d'étudiants pouvait y participer. À l'issue de cette rencontre se formaient des binômes candidats qui devaient réaliser un petit travail d'observation ethnographique présenté en décembre à un « jury » composé des titulaires de la Chaire et de la Fondation Renault, à l'issue duquel entre quatre et six équipes étaient retenues chaque année.

institutions étrangères, les professeurs correspondants locaux assurant le recrutement de quelques étudiants sur la base des projets de recherche à mener.

Les étudiants sélectionnés au sein des écoles françaises suivaient ensuite un « parcours de préparation au stage de recherche » de janvier à mars (cinquante heures environ) qui consistait en un ensemble de cours sur l'histoire et l'économie de l'industrie automobile (M. Freyssenet) et une présentation de l'histoire de la culture et du groupe Renault (J.-L. Loubet). À cela ont été ajoutés des enseignements sur l'histoire, l'économie, l'organisation politique et sociale de l'Inde (J.-C. Galey) et du Japon (C. Sabouret). En 2012, un enseignement sur la Corée du Sud a été lancé et assuré par M.-O. Rivé-Lasan, maître de conférences à l'UFR Langues et civilisations de l'Asie orientale de l'Université Paris Diderot et chercheuse à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS). Des cours d'initiation de japonais, coréen et tamoul ont aussi pu être dispensés sur cette période.

Le troisième étudiant en provenance de l'étranger arrivait en France au mois d'avril et une journée de rencontre et formation était alors prévue. Les trinômes étaient accueillis par leurs tuteurs français au sein du groupe Renault pendant un mois puis partaient pour les trois mois suivants, en Inde, au sein de la filiale de Renault ou d'unités communes de Renault-Nissan, au Japon au sein de Nissan et en Corée du Sud au sein de Renault Samsung Motors (RSM). Outre un encadrement managérial assuré par les acteurs de terrain en France et à l'étranger, les élèves ont bénéficié de l'encadrement scientifique et pédagogique des professeurs E. Godelier (École polytechnique), E. Chiapello (HEC Paris), J. Chhokar et P. Khokle (IIMA), H. Kono, S. Obi et K. Asakawa (Keio), K. Park (Université de Inha, Seoul), auquel il faut ajouter pour l'Inde J. C. Galey (EHESS).

Durant ces quatre mois de stage, ces trinômes ont réalisé des recherches de terrain sur des sujets choisis par un comité au sein du groupe Renault<sup>5</sup>, visant soit à comparer des pratiques de gestion entre différentes implantations du groupe Renault ou de Nissan (France, Inde, Japon et Corée du Sud), soit à étudier les modes de coordination entre différentes équipes situées dans des pays différents, soit enfin à aider le groupe Renault à mieux comprendre le contexte de travail indien alors que l'entreprise y développait ses premières implantations significatives avec l'ouverture du nouveau technocentre en coopération avec Nissan de Chennai. Le dispositif adopté était donc un dispositif à la fois de recherche et de pédagogie. Le processus pédagogique a fait l'objet d'une recherche menée par le Centre d'innovation et de recherche en pédagogie de Paris (CIRPP) dont l'article de Luc Paltrinieri rend compte dans ce volume (chapitre 2). Au total, sur cinq ans, ce sont près de quatre-vingt élèves français et étrangers qui ont conduit ces études ethnographiques. Vingt-six rapports de recherche ont été écrits par les équipes d'étudiants (cf. liste en annexe) et nous en avons tiré avec leur aide – et particulièrement celle d'Alexis Gauvin pour la première promotion et de Pascal Sindonino pour les promotions suivantes – vingt-cinq articles qui sont présentés par thème dans les deux volumes constitutifs de cet ouvrage<sup>6</sup>.

5. Ce comité a été présidé par P. Pélatà en tant que directeur général de Renault jusqu'à son départ de cette fonction en 2011. Sa forte implication personnelle fut déterminante dans la qualité scientifique et intellectuelle des projets.

6. Les textes rassemblés dans ces deux volumes ont été produits au cours des années. Les rapports de recherche ont été écrits entre 2008 et 2012, les articles entre 2009 et 2013.

Le premier volume est consacré à des questions comparatives. Il s'agit de montrer comment les mêmes questions techniques et de gestion peuvent être traitées de façon différente dans des entreprises et des pays différents, et comment cet encastré des pratiques dans des histoires particulières et des systèmes organisationnels spécifiques explique les difficultés de coopération et de compréhension qui peuvent être rencontrées. Le second volume est consacré aux recherches menées à partir de l'implantation de Renault en Inde. Elles sont peu comparatives car au début de la Chaire, l'implantation de Renault en Inde était plutôt du type start-up. Nos recherches ont surtout servi à accompagner le développement de l'entreprise et notamment à éclairer les difficultés du transfert de pratiques et de conceptions venant de France. Le chapitre 3 du premier volume présente l'Alliance Renault-Nissan et son histoire afin de pouvoir resituer les différents sujets traités par les étudiants dans le contexte d'ensemble des efforts de coopération menés par ces deux entreprises pour créer des synergies, apprendre l'une de l'autre et réaliser des projets communs.

Au final, nous pensons que ces deux volumes témoignent qu'il est possible d'aborder les questions du management en contexte multiculturel différemment de ce qui avait été fait jusqu'ici et que les choix méthodologiques et théoriques qui ont présidé à la construction de ce programme de recherche (cf. volume 1, chapitre 1) ont porté leurs fruits.

# Chapitre 1

## Produire des recherches sur le management multiculturel: aspects théoriques et méthodologiques

*Ève Chiapello<sup>1</sup> et Éric Godelier<sup>2</sup>*

*Co-titulaire et titulaire de la Chaire Renault-Polytechnique-HEC (2007-2012)*

La Chaire Renault-Polytechnique-HEC a poursuivi pendant cinq ans un double objectif. Il s'agissait d'une part de construire un dispositif d'apprentissage permettant à des étudiants de se préparer à des situations de management multiculturel. D'autre part, nous souhaitons pouvoir produire des connaissances sur ces questions à partir de l'accès exceptionnel que nous offrait l'entreprise à des terrains de recherche et aux problèmes de gestion multiculturelle que rencontraient ses équipes. Cette double intention s'est traduite dans l'invention d'un dispositif complexe de formation par la recherche que nous avons brièvement présenté en introduction. Nous souhaitons dans ce chapitre expliciter les choix théoriques et méthodologiques qui ont guidé cette construction. Le chapitre suivant écrit par Luca Paltrinieri montre ce que ces choix signifient en termes de conception pédagogique.

Produire des recherches sur le management multiculturel supposait tout d'abord de repartir des conclusions formulées par les sciences sociales classiques, à commencer par l'anthropologie, pour construire une définition rigoureuse du concept de « culture » et de ses enjeux, et de se distinguer des approches dominantes en gestion sur ces questions. Par ailleurs, cette démarche a nécessité l'apprentissage et la mise en œuvre d'une méthodologie inspirée de l'ethnographie et de la recherche-action.

### **I. Un projet d'innovation conceptuelle: l'anthropologie des cultures et des techniques pour penser le management multiculturel**

La démarche adoptée entend se distinguer des approches « essentialistes » et « interculturelles » dominantes en gestion, qui sont souvent inspirées d'un courant « psycho-sociologique » importé des États-Unis. Au lieu d'une recherche de convergence rapide entre les représentations et les acteurs issus de différentes cultures nationales, le choix a été fait de chercher à décrire et à comprendre comment des communautés culturelles, *via* leurs pratiques et leurs comportements, collaborent, travaillent ensemble et s'opposent régulièrement dans le cadre d'un « management multiculturel ».

---

1. Ève Chiapello est directrice d'études à l'EHESS depuis 2013. Elle a auparavant été professeur à HEC de 1994 à 2013.

2. Éric Godelier est professeur à l'École polytechnique, président du département « Humanités et sciences sociales ».

La plupart du temps, deux références sont plus ou moins explicitement mobilisées par les milieux académiques ou praticiens du management. Nous les présentons ici afin d'en montrer les limites.

### 1.1. Les limites des approches classiques du management

Les approches classiques du management se fondent tout d'abord sur l'idée que la culture serait un élément plutôt individuel et conscient, fondamentalement déterminé par une sorte de marquage originel, bref un phénomène psycho-sociologique. C'est E. Schein (1985: 12) qui en a donné la définition la plus répandue: « *L'ensemble des hypothèses de base qu'un groupe a inventées, développées en apprenant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien marché pour être considérées comme validées et donc être transmises aux nouveaux comme étant la juste manière de percevoir, penser et réagir vis-à-vis de ces problèmes* ». Il souligne par ailleurs que la culture d'entreprise pose trois problèmes: la question de la socialisation, du contrôle du comportement et enfin de l'existence d'une culture d'entreprise unique et homogène<sup>3</sup>.

Plusieurs points méritent d'être précisés. Cette définition insiste sur la dimension actionnable de la culture: elle n'est pensée que comme un élément qui structure et encadre l'action. Donc la culture paraît ne pas exister en dehors de l'action qui du même coup crée une communauté. Parce qu'ils sont impliqués dans des interactions individuelles, les individus génèrent des relations et des façons de faire ou de penser, sélectionnent et transmettent les plus efficaces, bref, créent de la culture. Les acteurs sont conscients de ces influences dont la signification est collectivement acceptée sur la base d'une adhésion « volontaire », voire contractuelle, aux valeurs – ce que E. Schein nomme « hypothèses fondamentales » – du groupe. La culture est ainsi une forme de matrice, inventée par les acteurs. Elle est testée au fur et à mesure de l'action, des décisions et des interactions avec les autres membres de l'entreprise. Cette définition « essentialiste » confond ainsi les manifestations « évidentes » et explicites de la culture, *via* les comportements des acteurs ou leur mode de pensée, avec le fonctionnement réel de la culture collective et ses origines intimes. On perçoit qu'un des objectifs de cette approche est de parvenir à faire de la « culture » une variable d'action au service du management.

Pourtant, les travaux des différentes sciences sociales sur le sujet, à commencer par l'anthropologie, ont montré depuis bien longtemps que cette tentative ne permet ni la description, ni la compréhension des phénomènes culturels, ni *a fortiori* une quelconque action de transformation sur la culture. En recherchant quelques caractéristiques essentielles supposées résumer les origines de la culture d'une communauté, cette démarche propose une sorte de muséographie inachevée et figée de « déterminants fondamentaux » des façons de faire et de penser d'un groupe d'individus.

---

3. D'autres définitions réduisent l'entreprise à « avoir » une culture – autrement dit une fonction qui vient s'ajouter aux fonctions techniques – ou à « être » une culture – autrement dit à constituer une communauté dotée de valeur. Voir par exemple Smircich (1983) ou Thevenet (1994).



Dans le domaine du management interculturel, cette posture a été initiée par G. Hofstede (1984), autre grande figure de référence dans le domaine de la gestion, il y a maintenant près de trente ans. Chaque « culture nationale » va ainsi être définie et expliquée par la combinaison de quelques variables, par exemple le rapport à la hiérarchie, à la prise de risque ou à la perception de la durée. Ce premier travail, repris et élargi par d'autres, a montré qu'il existe à l'évidence des différences culturelles sur des objets et des comportements a priori soumis aux mêmes contraintes organisationnelles ou managériales. Nous pensons par exemple aux problèmes de leadership ou encore de coordination temporelle ou physique des équipes. On ne peut que saluer le travail de G. Hofstede dans son projet pour esquisser et par conséquent révéler l'existence de variations dans le comportement entre ressortissants de pays. Toutefois, un glissement plus ou moins conscient s'opère ici entre ces observations et les explications de ces manifestations. Outre le caractère superficiel ou ethnocentré – voire raciste – des analyses produites, ce modèle se heurte au fait que le fondement ultime mobilisé est celui de l'espace politique – la nation et ses frontières – comme étant la cause principale des origines et des évolutions de la culture d'une communauté professionnelle ou organisationnelle. Les méthodologies utilisées, le plus souvent des questionnaires délivrés en grande quantité ou des observations non participantes, valorisent les évidences et les clichés. Elles supposent que chaque membre de la communauté culturelle soit conscient des différentes facettes de sa propre culture et qu'il en incarne toutes les dimensions. On a pu lire dans un ouvrage de gestion sur le management interculturel que: « le Suisse est travailleur. Il aime le travail bien fait », ou encore un peu plus loin: « le Suisse est pragmatique » (Bergmann et Ballande, 1991). Lorsque l'on connaît l'histoire et la complexité linguistique et politique de la Suisse, ce type d'analyse laisse perplexe.

Appliqué au management international, ce type d'approche milite pour une meilleure convergence entre acteurs par une recherche des éléments communs aux individus. Il s'agit d'étudier les freins qui empêchent l'intégration à l'entreprise, ses valeurs et ses projets. Dans les faits, le management interculturel peut s'appuyer sur des événements festifs aux séminaires d'intégration pour les collaborateurs issus de plusieurs pays. On trouve aussi des apprentissages de techniques de communication, et notamment de l'anglais. Autant d'éléments qui permettent l'émergence d'une culture supposée commune et partagée. Bref, l'objectif des chercheurs comme des praticiens, c'est bien de parvenir à l'*interculturel*.

De façon étonnante, on ne trouve que peu de choses dans les écrits académiques, ou dans les boîtes à outils des managers ou des consultants, sur les dispositifs matériels de la gestion, les objets techniques ou les modèles managériaux qui encadrent et portent les pratiques de gestion. Alors qu'elles jouent pourtant un rôle fondamental et scientifiquement prouvés dans la formation et l'évolution de la culture, l'histoire ou la sociologie des individus et des communautés professionnelles sont négligées voire totalement délaissées. Peu de choses également sur les marchés, les technologies, les produits, l'environnement social, politique ou réglementaire des entreprises, en somme tout ce qui constitue des éléments structurants dans la mise en place et l'évolution des ressources et des objectifs des communautés professionnelles. Rien ou presque sur les systèmes de formation, de recrutement ou de carrières des salariés, sans oublier les choix stratégiques ou les modalités d'organisation du travail. Peu sur l'histoire et l'économie des pays avec lesquels les entreprises échangent, dialoguent ou commercent. Là aussi, alors même que les enjeux sont souvent cruciaux pour comprendre et agir dans un contexte international, ces comportements laissent perplexe.

Face à cela, le choix effectué ici vise à construire une approche conceptuelle renouvelée et rigoureusement fondée d'un objet distinct: le management *multiculturel*.

Pour commencer, il s'agit de refuser un statut « ontologique » à la culture. Chez les praticiens comme dans de nombreux milieux académiques, on parle volontiers de « culture nationale » ou de « culture d'entreprise ». Le postulat retenu ici consiste certes à affirmer l'existence d'un fait culturel dans toute forme de communauté humaine, mais avant tout à réfléchir à ce qui la constitue, à la façon dont elle s'est construite historiquement. La culture et la communauté entretiennent ici un rapport étroit et dialectique car les représentations, les comportements ou les manifestations matérielles d'une culture contribuent à définir et à délimiter la communauté (Guérin, 2001). La culture ne peut se construire par un acte volontaire de nature « contractuelle » ou une simple adhésion à des valeurs. Elle ne peut non plus provenir de la simple amélioration des interactions ou de la communication entre les gens.

## 1.2. Le détour par l'anthropologie

Il faut rappeler ici certains acquis scientifiques de l'anthropologie depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. La culture définit une communauté. Elle est avant tout un phénomène collectif qui dépasse la conscience des individus. Elle s'exprime à la fois dans des éléments immatériels et matériels. L'ensemble des membres de la communauté génère des valeurs *via* des processus historiques collectifs qui peuvent être soit consensuels, soit conflictuels. Ces valeurs permettent à la fois l'intégration et l'exclusion de certains individus et renforcent l'appartenance à la communauté. Dans ces conditions, appliquées au management, ces conclusions soulignent que la culture ne peut être réduite aux seules valeurs officielles et aux comportements formels des membres de l'entreprise. Elle s'incarne dans des dispositifs de gestion et dans l'activité de travail et d'organisation des acteurs. On doit l'étudier *via* des objets matériels (techniques, pratiques, langages, etc.) et des objets « idéels » (représentations, valeurs, symboles, etc.). Pour finir, contrairement à un présupposé fréquent en gestion qui dresse un lien déterministe entre culture, décision et action, cette causalité ne peut être établie aussi directement. En effet, les membres d'une communauté disposent toujours de marges dans l'interprétation et la mise en œuvre de leur culture. Ils peuvent l'appliquer de façon « normale » ou « décalée » dans le contexte d'institutions qui encadrent les représentations et leurs comportements.

M. Douglas (1999) démontre que les institutions construisent les modes de classification des questions, la façon de poser les problèmes et d'y répondre. Elles définissent ainsi ce que les membres de la communauté doivent considérer comme vrai et légitime. Il ne s'agit ici ni de critères absolus ni d'explications de nature morale, philosophique ou religieuse mais plutôt de valeurs ou de normes façonnées collectivement et socialement au cours du temps. Pour légitimer les catégories d'une communauté inscrite dans une institution, ce processus implique souvent de les « naturaliser » pour les rendre indiscutables, voire sacrées. Les institutions vont alors rechercher des références suprêmes soit dans un individu (chef, prêtre, juge, père, etc.), soit dans une forme collective (capitalisme, concurrence, service public, etc.). On comprend alors que l'étude des relations multiculturelles impose d'abord de retrouver les origines des catégories mises en jeu dans les actions et les comportements individuels ou collectifs. Il s'agit aussi de les déconstruire et de les replacer dans le contexte plus large

de l'histoire des nations et du capitalisme mondial, sans oublier les relations économiques et politiques faites de coopération, de conflit et de domination. Cela donne tout son sens aux recherches présentées ici, qui portent pour partie sur des objets reliant des pays développés à des pays émergents. On imagine sans peine le poids des rapports entre anciens colonisateurs et anciens colonisés, ou sous un autre rapport entre Orient et Occident. Tous ces éléments interviennent dans les relations de management multiculturel, au moins comme bruits de fond. Un tel projet impose une approche résolument pluridisciplinaire et une méthodologie particulière compte tenu de la complexité du sujet étudié.

### 1.3. L'apport de l'anthropo-technologie

Le management est fondamentalement une pratique instrumentée, faisant grand usage d'outils et de techniques diverses. Ces derniers sont pénétrés au même titre que toutes les productions sociales par les questions culturelles. Même les plus « techniques » d'entre eux, à l'instar d'un ratio, d'un indicateur financier ou d'un programme de production ne peuvent rester en dehors de la question culturelle ainsi redéfinie. C'est donc le cadre de l'anthropo-technologie, y compris dans ses rapprochements avec l'ergonomie initié dans les années 1970 par Wisner (1997), qui a ensuite informé le travail de la Chaire (Geslin, 2006). Entrer dans la question du management multiculturel par l'étude des dispositifs techniques et des outils de gestion impliqués dans les systèmes de coopération étudiés est apparu comme une démarche pertinente. En effet, celle-ci permettait d'aider les étudiants à focaliser leur regard et leurs analyses sur de « petits objets » dont ils pouvaient essayer de prendre la mesure sur la durée restreinte de leur travail de terrain. Par ailleurs, cette approche permettait aussi de circonscrire les lectures anthropologiques de ces apprentis chercheurs<sup>4</sup>.

L'intérêt de l'anthropologie pour les techniques remonte au moins à Marcel Mauss (1872-1950) et sa contribution au débat est notable (Vatin, 2004). À la suite de Mauss, l'un de ses élèves, André-Georges Haudricourt (1911-1996), érudit éclectique, à la fois botaniste, linguiste et ethnologue, marque son intérêt pour l'observation des techniques, en proposant une description des processus technologiques en relation avec l'analyse des processus d'évolution des forces productives. De *La technologie, science humaine* (1964), nous avons retenu deux idées maîtresses qui ont inspiré les méthodes de la Chaire.

Une première idée est de considérer que le même objet peut être abordé selon différentes perspectives, chacune ayant leur valeur. Dans l'étude de l'objet, chaque point de vue révèle des faits, mobilise des méthodes spécifiques. Ou, comme l'écrit Haudricourt (1964: 28): « *En réalité, ce qui caractérise une science, c'est le point de vue et non l'objet. Par exemple, voici une table. Elle peut être étudiée du point de vue physique, on peut étudier son poids, sa densité, sa résistance à la pression; du point de vue chimique, ses possibilités de combustion par le feu ou la dissolution des acides; du point de vue biologique, l'âge et l'espèce d'arbre qui a fourni le bois; enfin, du point de vue des sciences humaines, l'origine et la fonction de la table pour les hommes.* »

4. Une partie des étudiants ayant participé aux recherches de terrain a aussi suivi un cours inter-école X-HEC dans lequel intervenaient systématiquement deux anthropologues des techniques français, P. Lemonnier et P. Geslin. Certains travaux présentés dans ce volume ont réussi à bâtir ouvertement sur ces approches.

Une seconde idée est celle de la contextualisation de l'objet technique. C'est-à-dire le renoncement à la simplification consistant à isoler l'objet envisagé de l'environnement dans lequel il joue un rôle déterminé et du temps dans lequel il évolue. Pour comprendre l'objet technique, précise l'ethnologue « *il faut mettre autour de lui l'ensemble des gestes humains qui le produisent et le font fonctionner* » (Haudricourt, 1955).

Cette conception occupe également une place centrale dans l'œuvre de Bertrand Gille (1920-1980). Partant du constat qu'une technique isolée n'existe pas et qu'elle doit faire appel à des « techniques affluentes », cet historien avance le concept de « système technique », qu'il définit dans le chapitre d'introduction de son ouvrage de référence (Gille, 1978), comme « *un ensemble cohérent de structures compatibles les unes avec les autres* ». Pour cet auteur, chaque époque serait caractérisée par une synergie entre quelques techniques fondamentales qui détermineraient les autres systèmes humains (économique, politique...). Il précise que ce mode d'appréhension de la technique a l'avantage d'engager un dialogue avec les chercheurs en sciences sociales (économie, sociologie, linguistique, droit, etc.), « *spécialistes des autres systèmes* ». L'outil n'est pas un être isolé. Il existe relié à d'autres. Il constitue un individu dans une espèce.

Le concept de « chaîne opératoire », forgé par Leroi-Gourhan (1943) est enfin le dernier concept qui nous a semblé utile à mobiliser pour mener les recherches de la Chaire. Ce dernier est en effet devenu un modèle dominant de l'étude du matériel en anthropologie des techniques. Il désigne la séquence des gestes planifiés qu'un matériau effectue entre son état de matière première et son état de produit fini. Lemonnier (1976), Cresswell (1983) et Balfet (1991) l'ont approfondi. Lemonnier (1991: 697), avance une définition de la technique qui s'en inspire: « *un ensemble mettant en jeu quatre éléments: une matière sur laquelle elle agit; des objets ("outils", "moyens de travail", "artefacts"); des gestes ou des sources d'énergie [...] qui mettent en mouvement ces objets; des représentations particulières qui sous-tendent les gestes techniques.* » Lemonnier précise a) que la « matière » sur laquelle on agit peut être le corps; b) que l'outil peut également être le corps; c) que les savoirs peuvent être inconscients. En outre, il complète l'énumération en ajoutant un cinquième élément: « les acteurs qui font l'action ». Il souligne que les techniques font bien autre chose que d'agir sur la matière et s'interroge sur ce qui passe par les objets et qui aide les gens à vivre ensemble. Cette « porte d'entrée » permet de dire des choses sur les sociétés qu'on ne peut pas dire autrement<sup>5</sup>.

Les outils de gestion font donc partie du système technique managérial et sont utilisés dans le cadre de chaînes opératoires. La mise au jour de ces éléments dans des contextes multiculturels nous a permis d'accéder à des questions informulées et à une compréhension en profondeur des situations.

---

5. Propos tenus lors d'un cours donné dans le cadre de la Chaire.

## II. Une méthodologie particulière: ethnographie des organisations, recherche-action et regard anthropotechnologique sur les outils et les techniques

Face au défi de l'analyse de la culture dans les entreprises et des relations multiculturelles dans la vie des affaires ou les actions managériales, la plus grande rigueur s'impose sur la manière de définir les objets à étudier concrètement et sur les méthodes de recherche. Il oblige au choix d'une posture pluridisciplinaire et un dialogue étroit et franc avec les sciences sociales intéressées depuis plus longtemps que la gestion par l'analyse de la culture, à commencer par l'anthropologie ou la sociologie.

### II.1. Que regarder?

Bien souvent, une confusion est faite dans les études sur le management multiculturel entre la dimension multiculturelle et multinationale, entre l'étude des problèmes d'expatriation – ou de leur prévention – et celle des problèmes de travail ou de négociation à l'étranger, entre les questions de gestion des équipes et les difficultés des relations linguistiques entre collègues issus de plusieurs communautés langagières.

Dans le cadre des travaux de la Chaire, a été défini comme « objet de management multiculturel » toute relation, activité ou objet (technique, outil ou règle de gestion) mis en œuvre dans une activité de gestion reliant plusieurs communautés professionnelles ou sociales dans le cadre d'une entreprise ou d'une organisation. Dans ces conditions, une relation de management multiculturel peut très bien se dérouler en France au sein d'une même entreprise dès lors qu'elle va mettre en présence, par exemple, des « ingénieurs » et des « commerciaux », ou des « financiers » et des « acteurs » de la gestion de ressources humaines. Autrement dit, le contexte international et multinational n'est qu'une des manifestations des relations multiculturelles dans l'entreprise.

De même, l'existence de multiples communautés dans les organisations étudiées, leurs stratégies et leur dynamique collective imposent de retenir une approche qui rejettent la recherche rapide, opérationnelle et pratique d'une meilleure convergence des membres et des communautés de l'entreprise. Bref, il ne s'agit pas de décrire et penser un management *interculturel* destiné à délimiter les points de convergence entre individus et les modalités pour y parvenir mais bien les modalités et les évolutions du management *multiculturel*. Ceci ne peut se faire que par une compréhension en profondeur de l'activité de travail et des outils qui l'instrumentent comme des problèmes pratiques rencontrés dans la vie quotidienne des acteurs des entreprises.

Un des objectifs récurrentes, inspiré du cadre de l'anthropotechnologie, fut notamment de chercher à comprendre comment voyagent les outils et les modèles de gestion entre unités, entre entreprises et entre pays; comment la prescription et la règle managériales, culturellement et historiquement fondées, se confrontent à d'autres contextes organisationnels, culturels ou nationaux. Il ne s'agissait pas seulement de réfléchir à la seule question des transferts de technologies, notamment du Nord vers le Sud ou entre unités ou filiales de firmes multinationales. L'objectif était plus ambitieux puisqu'il visait à étudier les façons dans les sociétés et les acteurs s'approprient des objets techniques et managériaux en concevant et en transformant les situations et les communautés dans lesquelles ils sont impliqués.

## II.2. Comment faire ?

Accéder à des situations concrètes de management multiculturel n'est pas une tâche facile. On peut considérer que les acteurs englués dans ces moments de la vie organisationnelle sont conscients de l'influence culturelle ou communautaire qu'ils subissent. On peut aussi se contenter de leurs déclarations comme preuve du fonctionnement intime des processus culturels. Dans les deux cas, il est possible d'envisager de recourir à des méthodes quantitatives construites à partir de questionnaires ou de manifestations formelles et objectives de la culture (textes officiels, organigramme, etc.) qui autorisent de traitements statistiques « objectifs ».

Mais ces conditions n'étant pas recevables épistémologiquement dans notre cas, le chercheur est contraint de définir un protocole de recherche qui lui permette d'accéder au cœur des complexités. Il est contraint de se tenir au plus près des actions, des comportements et des objets qui restent les seuls observables. Il doit avancer pas à pas vers la découverte des régularités, de l'épaisseur des objets et des idées de la culture communautaire chère à C. Geertz (1973). Ceci suppose d'une part du temps et de la proximité, et d'autre part des objets susceptibles d'être étudiés *via* une démarche comparative entre pays, ou entre situations de gestion. La solution qui s'est révélée la plus pertinente dans le cadre de cet ouvrage repose sur plusieurs éléments.

D'abord, le choix **d'une forme d'ethnographie**. La présence longue des chercheurs sur le terrain n'est pas une forme de snobisme archaïque mais bien une nécessité absolue pour parvenir à observer dans le détail et en profondeur les conditions historiques et sociales de l'implantation des outils et des technologiques de gestion<sup>6</sup>. Il s'agit ainsi de dépasser les effets de mode méthodologique et épistémologique.

Mais cette forme d'enquête ne suffit pas à garantir l'accès aux questions de gestion et aux acteurs qui les vivent au jour le jour. Elle doit être combinée à une démarche de recherche-action et à un ancrage des questions de recherche autour d'objets techniques.

La **recherche-action** a été privilégiée pour l'ensemble des travaux présentés dans ces deux tomes. Elle repose sur quatre principes fondamentaux.

- Premièrement, il s'agit de chercher à comprendre en profondeur le fonctionnement de l'entreprise, de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution pour avancer dans la résolution du problème de gestion, de l'aider à en choisir une, à la réaliser, à évaluer le résultat.
- Deuxièmement, il faut construire un dispositif de dialogue et d'interaction avec les acteurs de l'entreprise qui permette la production de connaissances théoriques et pratiques.
- Troisièmement, la démarche du chercheur consiste à parcourir les différents niveaux de théories depuis les règles concrètes qui ont été conçues pour organiser les pratiques quotidiennes des acteurs jusqu'aux théories les plus abstraites produites en général par le milieu académique.

---

6. La démarche n'est pas nouvelle. Elle existe en France depuis le début des années 1980, notamment au CRG. Voir les actes du séminaire « Ethnographie des organisations » animé par M. Berry et C. Riveline (1986). Dans les cas qui nous occupent, la présence fut bien plus longue que ce que l'on observe habituellement dans les travaux en sciences de gestion, et proche de ce que l'on trouve souvent en sociologie (quelques mois). En revanche, cette durée d'immersion est jugée très faible pour des anthropologues.

- Enfin, l'intervention dans l'entreprise justifie son caractère normatif par référence à des principes scientifiques (recherche de la vérité) et démocratique (respect des savoirs et pratiques des acteurs) (David, Hatchuel et Laufer, 2001). Tous ces éléments s'articulent autour d'une demande de l'entreprise confrontée à un problème de management réel et immédiat. Les questions les plus fréquentes qui nous ont été posées concernaient des difficultés d'implantation ou d'adaptation de dispositifs de gestion entre unités ou entre pays, les changements de pratiques ou de modèles managériaux à envisager pour tenir compte de spécificités locales, et enfin des blocages ou des difficultés dans la conduite d'actions reposant sur la coopération entre entités différentes.

Un tel dispositif appliqué à l'étude du management multiculturel suppose une démarche pluridisciplinaire et une inventivité en matière d'outils de recherche. Elle repousse l'idée d'un savoir ou d'une expertise monopolisée par le seul chercheur qui prescrirait en dernier ressort des solutions scientifiquement fondées. Au contraire ici, le savoir est réparti ou partagé entre le chercheur et les praticiens. Il résulte d'un processus d'apprentissage collectif encadré et qui organise un dialogue herméneutique entre scientifique et acteurs du terrain. Ce dialogue facilite l'évolution dans la façon de poser un diagnostic sur le problème managérial, ainsi que dans les représentations ou la conception des solutions (outils et modèles) à mettre en œuvre. Du côté du chercheur, ce dialogue constitue une source de données et autorise la production de savoirs scientifiques validés.

Ce type d'approche qui semble épouser les contraintes et les préoccupations du terrain pour en faciliter l'accès n'est cependant pas facile à mener du fait principalement de la confusion entre recherche-action et conseil en management qui apparaît de façon récurrente. Outre des différences d'objectifs entre le chercheur et le consultant, les modalités de présence sur le terrain sont très différentes: longues d'un côté, courtes de l'autre, visant à construire et faire évoluer d'un côté, à répondre à une question précise avec une méthode pré-formatée de l'autre. La question de l'utilité de la recherche-action apparaît souvent, en particulier du côté des praticiens qui initient la recherche avec leurs questions ou problèmes et qui peuvent parfois attendre des réponses directement opérationnelles, alors que l'utilité de la recherche-action se révèle pleinement à moyen et long terme. Il ne s'agit évidemment pas ici de proposer des solutions pratiques « prêtes à l'emploi » ou des kits de « prêt à penser ». La recherche-action semble pouvoir produire des cadres de pensée et d'action renouvelés pour les futurs représentations ou comportements des praticiens confrontés à un problème de management.

Comme dans toute recherche-action, les thèmes de recherche traités par la Chaire ont été proposés par des managers de l'Alliance Renault-Nissan. Le premier objectif assigné aux trinômes d'élèves a été de décrire et d'observer les objets et les acteurs concernés par les situations à étudier au sein de leur communauté professionnelle et nationale.

Chaque fois que cela nous a été possible, nous avons cherché à « réduire » le sujet, souvent formulé de façon large et stratégique, en **ancrant l'analyse dans l'étude d'un dispositif technique ou d'outils de gestion** (Chiapello et Gilbert, 2013). Les élèves ont ensuite été engagés à aborder ces objets en se défaisant des savoirs *a priori* ingénieriques ou gestionnaires inculqués par les écoles afin d'en faire une première description. Mauss (1926) fournit en quelques mots les premières lignes de la méthode: « *Le moindre outil sera nommé et loca-*

*lisé: par qui est-il manié, où l'a-t-on trouvé, comment s'en sert-on, à quoi sert-il, son usage est-il général ou spécial [...] ; il sera photographié en position d'emploi, ainsi que l'objet auquel il s'applique, ou que son produit; photographies montrant les différents états de la fabrication. On notera dans quel système d'industrie l'objet prend place; l'étude d'un seul outil suppose normalement l'étude du métier tout entier.* » L'étude de l'outil englobe aussi celle de son histoire car, selon l'expression de Simondon (1958: 19-20): « *L'objet technique individuel n'est pas telle ou telle chose donnée hic et nunc, mais ce dont il y a genèse [...] la genèse de l'objet technique fait partie de son être* ». C'est donc à partir de l'analyse des conditions qui ont prévalu à sa genèse, de l'étude de sa « production sociale », comme l'écrit Perrin (1988), que l'on peut exprimer sa spécificité. Loin d'être pré-programmé et imposant en quelque sorte ses conditions à la société, le développement des techniques est conditionné par de nombreux facteurs socio-économiques, culturels et politiques qui en orientent le développement. Ainsi, depuis le début de la révolution industrielle, l'innovation des machines et des moyens de production a été modelée par une conception de l'organisation et de la division du travail spécifique à un système économique dominant, celui des pays industrialisés capitalistes.

De la fréquentation des auteurs, anthropologues, sociologues, historiens et philosophes des techniques, nous avons ainsi tiré quelques principes d'analyse qui ont guidé notre approche du management multiculturel en nous fondant sur les outils de gestion :

- 1) *Diminuer la séparation.* Il n'y a rien à gagner, et beaucoup à perdre, à opposer le sujet à l'objet, la technique à la culture. Technique et culture habitent le même monde, s'enchevêtrent, constituent des catégories analytiques et non des réalités d'ordre naturel. Le moindre outil de gestion (un tableau de bord, une feuille de temps) est saturé de culture et la vie sociale des organisations est gorgée d'outils.
- 2) *Identifier le système.* Les outils de gestion prennent place au sein d'un système technique formé d'un ensemble d'éléments en interaction (conception de la performance, état de l'art, stratégie d'entreprise...) qui permettent leur maintien et leur développement. Ils sont toujours inscrits dans des situations. Etudier l'objet en soi limite l'analyse, épuise rapidement le propos. On trouvera donc avantage à identifier le système dans lequel s'inscrit l'outil de gestion, comme nous y invitent Gille (1978), Leroi-Gourhan (1943) et Lemonnier (1976, 1983).
- 3) *Étudier la genèse instrumentale.* Inspirés par Simondon (1958) et Perrin (1988), on se souviendra que l'actualité d'un outil de gestion, son ancrage présent dans une situation de gestion, ne doit pas occulter son histoire, l'environnement culturel, économique et social de sa conception, les intentions de ses inventeurs. Pour le comprendre, il convient d'analyser les conditions de sa production, sa « genèse instrumentale ».
- 4) *Procéder de façon systématique.* L'analyse fine d'un outil de gestion suppose une approche systématique qui déborde sa surface immédiate. Ainsi, à la suite de Mauss, on s'attachera à décrire ce à quoi s'applique l'outil, à repérer ses lieux d'utilisation et le métier qui le mobilise, à caractériser ses usages et à identifier ses effets. On s'efforcera aussi de décrire la « chaîne opératoire » dans laquelle il prend place, c'est-à-dire la séquence ordonnée des gestes qu'il applique à des objets de leur état premier à leur état de produit fini.



## Conclusion

Pour l'essentiel, afin de comprendre le management multiculturel et ses problèmes, les étudiants se sont donc concentrés sur des pratiques managériales, des outils de gestion et les représentations ou les comportements des acteurs et des communautés en situation d'action professionnelle. La plupart du temps, les recherches se sont d'abord efforcées de remettre les questions posées par les managers dans une perspective historique et sociale non seulement à l'intérieur des entreprises mais aussi dans le contexte plus large de l'évolution des pratiques et de la pensée managériale du pays, et plus généralement de son histoire économique, politique et sociale. Les chapitres proposés dans les deux volumes sont inspirés de leurs travaux de recherche.

Le premier tome, centré sur des travaux comparatifs, présente la façon dont les mêmes questions managériales – vendre, produire, définir la qualité, concevoir des indicateurs de performances ou des modalités de gestion des risques, etc. – ont trouvé des réponses différentes selon les pays (France, Inde, Japon, Corée du Sud). La question de la comparaison s'exprime aussi dans les problèmes de coordination entre équipes situées dans des communautés professionnelles ou des pays différents. *Via* des projets à conduire en commun ou des spécifications à définir en bonne intelligence se révèle la grande variété des façons de faire et de penser entre les membres des mêmes organisations. Bref, petit à petit, ce sont bien des cultures et des communautés qui s'incarnent au quotidien dans les actions managériales et les projets.

Le second tome présente des solutions managériales initiées en Inde à une époque « héroïque » où tout est à construire et où il faut inventer des réponses loin des pratiques formalisées des sièges de Renault et Nissan, beaucoup trop complexes. Que cela soit dans le domaine du recrutement, des relations entre la religion et les comportements d'achat, des nouveaux modes de vie ou du recyclage, ou dans les façons d'acheter, les conclusions présentées ici viennent informer, bousculer voire contredire les représentations spontanées – voire certains clichés – que des managers français ou japonais pouvaient avoir. Étudiant l'élaboration d'un diagnostic ou d'une stratégie, d'un projet de transfert vers un nouveau marché d'outils de gestion, de méthodes de management ou de produits, ces travaux montrent que la confrontation d'une représentation ou d'un modèle à la réalité culturelle « exotique » produit des effets parfois dévastateurs sur leurs auteurs. Souvent ils éclairent sur les conditions de réussite de ces projets multiculturels, sur la méconnaissance des managers français des réalités managériales ou socio-politiques locales, sans oublier la confrontation délicate aux rythmes et aux habitudes des partenaires ou collaborateurs étrangers.

Ces recherches soulignent qu'il serait sans doute pertinent de repenser la question de la soi-disant complexité ou résistance « étrangère » au regard des critères de performance et de « rationalité » des managers qui cherchent à s'implanter sur un autre marché ou dans un autre contexte culturel. Il est possible, à la suite de J. Sapir, de suggérer que les échecs de grands groupes français à l'étranger proviennent plus de leur méconnaissance du fonctionnement des institutions formelles et informelles sur place ou de celle du marché et des rôles des acteurs locaux et non de la « résistance » ou de la « complexité » des partenaires étrangers. À cela il ajoute le fait que la recherche de « coups » domine les stratégies d'entreprise alors que seules paraissent réussir des entreprises implantées durablement et qui

ont su établir des relations de confiance combinées à une réelle intimité professionnelle avec les partenaires locaux. Sans oublier l'impact en France des outils de gestion de carrière ou des méthodes de comptabilité qui valorisent la mobilité, le court terme et la prise de risque minimale (Sapir, 2009). Sans prétendre donner des solutions pour un meilleur management multiculturel, ce second tome révèle les distances importantes qu'il faut combler entre la représentation et l'action, entre la prescription managériale effectuée de loin et sa concrétisation locale.