

2003

MANAGEMENT ET MONDIALISATION: Prise en compte des cultures nationales

Véronique Richard

Professeur des Universités, CELSA , Université de Paris V, Sorbonne

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dirassat>



Part of the [Arts Management Commons](#), and the [Other Languages, Societies, and Cultures Commons](#)

Recommended Citation

Richard, Véronique (2003) "MANAGEMENT ET MONDIALISATION: Prise en compte des cultures nationales," *Dirassat*: Vol. 11 , Article 1.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dirassat/vol11/iss11/1>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Dirassat by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

MANAGEMENT ET MONDIALISATION: Prise en compte des cultures nationales

Cover Page Footnote

*-Communication, présentée à la FLSH AGADIR

MANAGEMENT ET MONDIALISATION* **Prise en compte** **des cultures nationales**

Véronique RICHARD

Professeur des Universités, CELSA,

Université de Paris / V- Sorbonne

C'est un grand honneur et un grand plaisir de me trouver ici parmi vous, enseignants et étudiants de l'Université d'Agadir.

Croyez bien que je le dis avec une grande sincérité, car je suis née au Maroc, j'y ai eu une enfance très heureuse dans la vallée du Rif; je l'ai quittée à regret à l'adolescence et j'ai vécu ensuite en France, après un séjour de quelques années en Asie. Mais j'ai toujours gardé une profonde nostalgie de votre pays, de sa culture, de son raffinement, de la beauté de ses paysages et de la gentillesse extrême des Marocains, que j'apprécie de rencontrer tant en France qu'ici.

Je suis revenue au Maroc pour la première fois au printemps 98, pour une randonnée dans le désert et des mots, des odeurs, des sensations tout un paysage autant intérieur qu'extérieur me sont revenus en mémoire, que je retrouve encore aujourd'hui avec émotion.

Je tiens à ajouter que si je suis heureuse d'être avec vous maintenant,

* - Communication, présentée à la F.L.S.H d'Agadir

ce n'est pas seulement par nostalgie et par amour de votre pays , mais aussi par goût d'enseigner et d'apprendre. Je suis en effet Professeur dans une école spécialisée en communication de la Sorbonne et ce métier m'apporte tous les jours de grandes satisfactions. l'Université est un lieu de réflexion, d'approfondissement du savoir, d'échange et de rencontres et c'est une stimulation permanente d'avoir à enseigner, car il faut soi-même se former en permanence, surtout dans nos disciplines de pointe, en prise sur l'actualité, pour pouvoir donner aux autres. Ainsi, avant de vous retrouver, j'ai lu avec plaisir une histoire du Maroc et un très beau livre sur le raffinement. ⁽¹⁾

Je vais vous entretenir aujourd'hui d'un sujet d'actualité qui concerne tous les pays et toutes les entreprises du monde.

Il s'agit des enjeux du management et de la prise en compte des diversités culturelles dans le contexte actuel de mondialisation. Il m'a semblé que pour vous, qui êtes dans un cursus qui prépare au tourisme et à la gestion des entreprises touristiques, donc à la rencontre et à l'accueil de personnes de cultures différentes, entendre exposer quelles sont les réflexions que les universitaires et les gestionnaires mènent en France sur ce sujet pouvait vous apporter quelques éléments d'information et de réflexion utiles.

Nous n'avons pas beaucoup de temps ensemble, et la matière est très riche. Je ne pourrai donc vous présenter qu'une vision synthétique des problèmes liés au management, aux différences culturelles et à la mondialisation. je laisserai une bibliographie qui vous permettra d'approfondir, par la lecture, les points qui vous intéresseront plus particulièrement.

Malek Chebel. *Traité du raffinement*. Paris : Payot, 1999.



Je vous propose sur la question un exposé en trois points :

- définition et enjeux du management en période de mondialisation,
- différences culturelles et gestion des ressources humaines,
- apports des sciences humaines aux problématiques du management et de la multiculturalité.

Chacun des points sera traité évidemment à travers le regard d'une universitaire française, mais s'appuiera sur des exemples pris dans le contexte international.

Δ Définition et enjeux du management en période de mondialisation :

*** Permanence des modèles classiques :** Commençons par le premier point qui doit nous permettre de rappeler ce qui reste invariant dans les théories du management , nées au début du siècle, et de préciser ce qui, dans les contraintes actuelles, impose leur aménagement.

Comme vous le savez, le manager dans une entreprise est celui qui dresse la liste des décisions possibles, qui en évalue les conséquences, afin de choisir la meilleure.

On a coutume de dire que le management est une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens puisse générer une production de biens ou de services, de façon à satisfaire tous les partenaires de l'entreprise : salariés, dirigeants, actionnaires, clients, fournisseurs, environnement..

Des théories qui ont été élaborées aux États-Unis et en Europe au début du XX^e siècle, notamment par Weber (sociologue allemand, 1864-1920), TAYLOR (ingénieur américain, 1856-1915) et FAYOL

(ingénieur français, 1841-1925), on garde encore plusieurs idées (que vous avez certainement en tête), mais évidemment en les aménageant en fonction des nécessités du contexte actuel. Rappelons-les rapidement.

À WEBER, on emprunte l'idée forte qu'il faut rationaliser le travail. La taille des entreprises, la nécessité qu'elles ont d'étendre leurs marchés pour trouver de nouveaux clients et donc de s'implanter en divers endroits, leur obligation de résultats (vis-à-vis des actionnaires en particulier) et donc la surveillance de leurs coûts, les contraignent à rationaliser l'organisation du travail. Cependant, cette rationalisation du travail prend des formes nouvelles actuellement, notamment du fait de l'introduction de l'informatique et de l'automatisation, des nouvelles technologies de l'information qui permettent de travailler à distance et en temps décalé. L'unité de lieu de production n'est plus respectée, ni l'unité de temps. Une équipe peut se trouver répartie en plusieurs endroits et décalée dans ses horaires de travail. L'organisation et la coordination du travail s'en trouvent modifiées.

De TAYLOR, on garde un certain nombre de principes, en particulier l'idée que la direction doit prendre en charge le travail pour lequel elle est mieux qualifiée que les ouvriers, justement le management. Cependant, la ligne hiérarchique est raccourcie, pour éviter les lourdeurs de la bureaucratisation qui retarderaient la satisfaction des besoins du client et elle est tout entière mobilisée pour impliquer, motiver les équipes de travail au service de ce même client. Même si on fait de plus en plus largement appel à l'intelligence, à la créativité et à l'initiative des gens qui sont en front-line, au plus près des clients, -ceci est particulièrement vrai dans les métiers du service comme le tourisme-, on élabore cependant des procédures de contrôle assez formalisées qui codifient et évaluent le travail

réel et poussent à l'exclusion des non performants. C'est la satisfaction des clients qui en quelque sorte évalue le travail.

De FAYOL, on garde le modèle du PODC (planifier, organiser, diriger, contrôler), proche des idées chères à TAYLOR, qui repose sur la conviction que toute activité doit être supervisée, vérifiée et contrôlée par un chef dont l'efficacité sera mesurée par sa capacité à se faire obéir, par son aptitude au commandement. On y a introduit, sous la pression de la concurrence, la nécessité, de la réactivité et de la flexibilité et donc souvent de la décentralisation. Le management doit alors rendre cohérentes les actions décentralisées, à travers une (sorte de) philosophie de l'action managériale; ceci exige l'existence de principes de gouvernement, la mise en pratique de ces principes via des instrumentations de gestion, et le contrôle social de l'application des principes. Les procédures et les instrumentations de gestion se perfectionnent et sont de plus en plus sophistiquées dans un univers à risques de tous genres (crises écologiques, techniques, informatiques, financières...).

Des auteurs postérieurs (HERTZBERG et l'École des relations humaines, MINTZBERG et l'École de la contingence), on garde premièrement l'idée que le management doit obtenir l'implication au travail des salariés et pour cela tenir compte des mentalités, des attentes, des facteurs de motivation et des stratégies, y compris des résistances; On garde deuxièmement l'idée que les structures, l'organisation doivent s'adapter au contexte (spécificité des produits comme l'agro-alimentaire, concurrence, marchés émergents, système politique et social...) et qu'il n'y a pas de modèle stratégique unique, ni permanent. Les entreprises passent

2- Cf. Mintzberg (voir bibliographie).

ainsi souvent d'un modèle entrepreneurial, à un modèle divisionnalisé, ou professionnel, ou bureaucratique, et éventuellement à un modèle matriciel ou adhocratique (2).

Nous venons de voir comment les théories classiques du management se sont adaptées au contexte actuel. Cette adaptation prend en compte une double contrainte : la rentabilité et l'implication du personnel pour obtenir cette rentabilité. Les problématiques liées au management des différences culturelles ne sont pas prédominantes dans les théories classiques. Il faut attendre les années 1980 pour que ces préoccupations se diffusent et se conceptualisent dans les écoles de management et dans les entreprises.

Voyons maintenant quelles sont les caractéristiques de ce qu'on appelle la mondialisation aujourd'hui et en quoi elles influent sur le management et l'obligent à intégrer ces problématiques interculturelles.

*** Caractéristiques de la mondialisation et incidences sur la gestion des hommes :**

Pour caractériser la mondialisation de l'économie et ses incidences sur le travail, beaucoup d'ouvrages récents (de CASTELLS, BOLTANSKI, D'IRIBARNE, RIFKIN) mettent en évidence des facteurs technologiques et financiers :

- Les nouvelles technologies de l'information induisent un nouveau mode de développement qu'on peut caractériser "d'informationnel; c'est la technologie de la production du savoir, le traitement de l'information et de la communication des symboles qui engendrent la productivité

(informatique, internet, téléphonie, multimedia) et qui permettent de satisfaire les demandes en temps réel.

L'innovation technique et le changement organisationnel, privilégiant la flexibilité et l'adaptabilité, contribuent de façon essentielle à la rapidité et à l'efficacité des restructurations. Les entreprises travaillent de plus en plus en réseaux.

- La financiarisation du capital repose sur la dérégulation des marchés financiers, leur décloisonnement, la désintermédiation (rôle amoindri des banques) et la création de nouveaux produits financiers. Ceci a multiplié les possibilités de profits purement spéculatifs, par lesquels le capital s'accroît sans passer par un investissement dans une activité de production. L'argent est devenu presque indépendant de la production.

Du développement informationnel et de la financiarisation du capital découlent les fusions et les acquisitions réalisées dans le monde entier, qui accélèrent le processus de concentration et de constitution d'obligopoles mondiaux. Il y a alors transfert de droits patrimoniaux et prise de pouvoir local. Par ailleurs, les possibilités d'embauches temporaires, d'usage de main-d'oeuvre intérimaire, d'horaires flexibles se sont développées dans l'ensemble des pays contribuant à la dérégulation du travail .

Développement informationnel et financiarisation du capital ont des effets conjoints sur les conditions de travail et sur la vie sociale et ce dans tous les pays du globe.

On peut donc faire un constat en creux, constat assez pessimiste, sur le volet social de la modernisation des entreprises et de la mondialisation de l'économie. En effet, le nombre de personnes privées d'emploi augmente d'une façon générale dans le monde; le travail se précarise, les revenus du travail stagnent, le nombre des ménages vivant au-dessous du seuil de pauvreté est également en croissance. Il y a un appauvrissement de la population d'âge actif, les populations en difficulté sont concentrées dans certaines banlieues, on pointe le développement de la violence péri-urbaine: C'est le volet en creux.

Cependant, les travailleurs ne disparaissent pas. De nouvelles formes d'emploi, de nouveaux métiers apparaissent, qui se pratiquent en des endroits décentralisés, qui reposent sur une élévation du niveau de l'éducation, qui offrent des espaces de créativité, qui multiplient les occasions de rencontres et le développement personnel, ce que l'on appelle l'employabilité.

Je ne m'aventurerai pas à faire de la prospective sur le devenir de notre société, ni à en prédire les malaises et les bonheurs sociaux. Nous sommes à l'évidence dans une ère de changement, où seules certaines lignes se dégagent avec certitude.

Ce travail de recadrage sur le contexte de mondialisation étant fait, je vous propose d'entrer dans le deuxième temps de notre réflexion sur les différences culturelles et la gestion des entreprises.

Δ Différences culturelles et gestion des entreprises

On a cru un temps que la mondialisation de l'économie et l'explosion des communications qui l'accompagnent allaient avoir raison des différences culturelles entre pays. Pourtant, force est de constater que l'homogénéisation des moeurs (jeans, Coca-cola, CB news...) reste partielle.

* Lecture des différences culturelles :

Vous qui vous destinez au tourisme, qui le pratiquez sur le mode de l'accueil ou de la visite, vous constatez quotidiennement des différences de comportements selon les cultures d'origine. Vous avez pu constater que chaque culture catégorise à sa manière les aliments, l'espace, le temps, les couleurs et construit un univers de sens qui régit chacun de ces domaines. Un compliment, un bonjour, une absence de bonjour, un panneau indicateur sont des indices que l'on ne cesse d'interpréter. Les récits de voyage donnent une place de choix aux "moeurs exotiques". Les Allemands considèrent les Français comme manquant de sincérité, comme légers, comme préférant le brillant au sérieux... Un feu rouge n'a pas le même sens à Naples et à Paris. On peut multiplier les exemples à l'infini.

Dans les faits, il faut, quand on vit dans un autre pays que le sien - a fortiori quand on y travaille prendre en compte la force des cultures, les particularismes locaux. Si les différences culturelles se constatent aisément dans la vie quotidienne, elles sont visibles également en entreprise.

Je pourrai sur ce point développer longuement les différences de perception liées au temps. Edward HALL a analysé ces perceptions dans son ouvrage consacré au "temps culture, temps vécu (3)", en étudiant en profondeur la culture indienne des réserves Hopi. Il constate que la perception du temps selon un mode polychrone ou monochrone "influence le mode de circulation de l'information, la texture des réseaux qui lient les individus les uns aux autres, et de nombreuses autres importantes caractéristiques sociales et culturelles d'une société". Le mode monochrone est par exemple celui de l'Europe du Nord où les événements sont organisés en unités séparées.

3- La danse de la vie, temps culturel, temps vécu. Paris : Seuil, 1984.

Au contraire, dans le modèle polychrone, méditerranéen (arabe, par exemple) ou indien, les individus sont engagés dans plusieurs événements, situations ou relations à la fois. "J'ai appelé polychrone le système qui consiste à faire plusieurs choses à la fois, et monochrone le système qui consiste à ne faire qu'une chose à la fois, Dans le premier système l'accent est mis sur l'engagement des individus et l'accomplissement du contrat plutôt que sur l'adhésion à un horaire préétabli. Les rendez-vous ne sont pas pris au sérieux, et peuvent être négligés ou annulés. Le temps est traité de façon moins concrète dans le système polychrone. Les individus polychrones perçoivent rarement le temps comme perdu et le considèrent comme un point plutôt que comme un ruban. Un Arabe dira : "je vous verrai avant une heure, ou je vous verrai après deux jours". Sa conclusion est que dans certains cas la monochronie n'est pas aussi efficace qu'elle pourrait l'être. La vie est parfois imprévisible; on ne peut déterminer exactement combien de temps il faudra consacrer à tel client....

On pourrait également développer les différences culturelles liées à la perception de l'espace, par exemple dans l'aménagement des lieux de travail (conception des lieux d'accueil, des bureaux ouverts ou fermés, panoramiques ou cloisonnés).

Voyons comment ces différences sont sources de conflits ou d'enrichissement.

*** Conflits identitaires ou enrichissements culturels :**

Cela fait quelque temps que ce problème de la gestion des différences culturelles en entreprise se pose et que diverses études ont été menées par des anthropologues ou des gestionnaires. À titre d'exemple, rappelons la très célèbre enquête menée par Geert HOFSTEDE⁽⁴⁾ dans une

4- Geert HOFSTEDE. Culture's consequences : international differences in work-related values. Londres, 1980.

multinationale implantée dans 60 pays, qui faisait ressortir les différences liées à la façon d'exercer l'autorité, de considérer les rapports entre les hommes et les femmes, les rapports au temps... Citons également les travaux qualitatifs menés par Edward Hall ⁽⁵⁾ au Japon.

On trouve par ailleurs des manuels qui, s'appuyant sur les apports de l'anthropologie ⁽⁶⁾, tentent d'aider les entreprises avides de recettes et souvent embarrassées par des malentendus perturbateurs.

Je m'appuierai sur le dernier ouvrage piloté par Philippe D'IRIBARNE ⁽⁷⁾, qui démontre avec force comment la culture affecte la manière de gouverner les hommes. "Si la vie des entreprises est marquée par les particularités des cultures, c'est que leur fonctionnement est toujours intimement lié à une certaine manière de coopérer entre humains. Ce qui, au sein d'une société, sépare le légitime de l'illégitime, le juste de l'injuste, ce qui élève de ce qui abaisse, est présent dans les événements les plus ordinaires", écrit-il.

Sous sa direction, les auteurs rendent compte de neuf études de cas menées en divers pays, dont une au Maroc à Casablanca. L'usine (thomson) étudiée fabrique des composants électroniques. L'enquête y a été effectuée en janvier 1995 et montre comment l'entreprise a obtenu des résultats techniques spectaculaires, en mobilisant les savoir faire et les savoir être liés, selon eux, (vous me direz ce que vous en pensez) à la culture marocaine.

Il s'agissait d'introduire dans la production une démarche de qualité totale (TQM), inspirée de l'exemple japonais, s'appuyant fortement sur la modification des comportements. L'idée était que les niveaux doivent se

5- Edward T. HALL et Mildred REED HALL. Hidden differences; doing business with japanes. Anchor Books, 1987.

6- CF. TROMPENAARS.

7- Op. cit. en bibliographie.

rapprocher, que le cloisonnement doit être aboli. Une grande place a été donnée à la valorisation du travail de chacun.

Au dire de l'ensemble du personnel, l'usine semble fonctionner en école et laisse cours à la liberté de parole. Le modèle TQM implique l'écoute, la transparence. Les spécifications de TQM aident à créer la transparence. La manière d'être et d'agir du directeur général, manière que l'auteur compare à celle du "saint homme" oeuvrant dans une zaouïa (sorte de monastère), a permis à chacun de croire au caractère tangible du changement et de s'y engager. Un tel modèle, reposant sur un ordre sacré, en France, pays du cartésianisme, aurait, selon l'auteur, attiré le scepticisme.

Si cet exemple s'avère positif, les autres cas étudiés dans l'ouvrage cités le sont moins (conflits en Tchécoslovaquie, en Belgique, au Canada...).

L'actualité nous montre d'ailleurs nombre de cas de fusions qui tournent à l'échec faute d'avoir tenu compte de différences culturelles (accord rompu entre Lafarge et Coppée, entre Renault et Volvo, raid stoppé sur la BNP). La diversité des cultures serait-elle de façon générale porteuse de conflits identitaires?

L'apport essentiel du livre piloté par Philippe D'IRIBARNE réside dans le fait qu'il montre qu'en tous lieux il est essentiel de ne pas faire perdre la face à un subordonné. Les notions d'honneur, de respect, de considération liées à la dignité s'éclairent différemment selon les cultures. Aux managers, aux expatriés, aux collègues d'en tenir compte, de se demander ce qui, ici ou là, on tient pour essentiel pour ajuster leurs comportements.

J'aimerais également évoquer le pouvoir (le reflux) des identités. Il est certain que surgissent des résistances aux affrontements culturels et aux

logiques d'imposition manifestées par les entreprises acquéreuses (dominantes); que se recréent des groupes qui s'aggrègent autour de la défense de leur identité.

Je vous invite à lire le second volume de l'ouvrage du sociologue américain d'origine catalane, Manuel CASTELLS qui pointe ce phénomène dans l'ordre politique (exemple des minorités de l'ex empire soviétique) et dans l'ordre militant associatif (exemple de Greenpeace) . Le risque de la montée en puissance aux USA des sectes est fortement souligné.

Je conclurai ce point en soulignant que la culture telle qu'elle a été conceptualisée au XVIII^e siècle en France, pays de l'universel, porte aussi à regarder l'homme dans ses ressemblances, voir ce qui nous rassemble sous des cieux et des climats différents est aussi un des défis du management interculturel.

Le rôle du management est ici de se situer dans l'interprétation, dans la comparaison analogique, dans la traduction, dans l'explication, pour tendre à l'acceptabilité des principes qu'il édicte et des objectifs qu'il fixe.

En conclusion de ce point, j'aimerais souligner le fait que le management peut être conçu comme un facilitateur de transaction, (terme qui relève tant de l'ordre économique que de l'ordre communicationnel). Il établit des conventions, des règles du jeu, une grammaire des comportements jurisprudentiel et contextuel, puisqu'il prévoit au coeur même de ces processus des possibilités d'ajustement, d'évolution, de transaction. Le management fait ainsi ce que j'appellerai un travail adaptatif.

Δ Apport des sciences humaines au management et à la prise en compte des différences culturelles.

Pour boucler la boucle et achever mon propos, je voudrais aborder le troisième point de mon exposé qui se situe davantage sur un plan universitaire et réinscrit les problématiques que nous venons d'évoquer

dans le champ des sciences sociales.

Le management, au sens où il est l'art de conduire un groupe d'hommes ensemble vers un but commun -dans les entreprises ce sera la réalisation de profits pour perdurer - s'articule nécessairement sur les sciences sociales sous peine d'achopper sur le facteur humain. Il se nourrit des apports de la sociologie, et des sociologies spécialisées, comme la sociologie des organisations. Il se nourrit également, nous venons de le voir, de l'anthropologie.

Les sciences sociales sont délibérément des "genres flous" ⁽⁸⁾. Elles ne peuvent revendiquer le statut épistémologique de sciences dures, même si elles s'appuient sur des méthodologies rigoureuses, dont les protocoles d'expériences dures. Elles ont entre elles des frontières non étanches et empruntent les unes aux autres. Cependant, ce statut de sciences molles, ce genre "flou" ne leur enlèvent en rien leur richesse ni même leur opérationnalité.

Les sciences humaines ont pour la plupart d'entre elles émergé au siècle dernier. Elles sont le produit d'une société qui, en Europe, à partir du XVII^e siècle, a introduit le changement permanent et a rompu avec la religion. Au nom du progrès, des lumières, on a inventé la modernité liée au "désenchantement du monde". Les premiers sociologues se sont divisés très tôt en deux courants divergents : les positivistes, dans la lignée de COMTE et de DURKHEIM, qui conçoivent leur science comme une physique sociale qui va chercher à établir des lois de fonctionnement de la société; et les "compréhensivistes", dans la lignée de WEBER et de DILTHY, qui cherchent à expliquer les phénomènes sociaux à partir du sens donné par les individus à leur action vis-à-vis des autres.

8- Clifford GEERTZ

Les uns et les autres cherchent à décrire, expliquer, comprendre et évaluer les phénomènes sociaux, à découvrir un ordre dans la vie des groupes . La description s'accompagne d'une interprétation du phénomène étudié. Votre posture d'étudiant-chercheur doit tenir compte de cette difficulté à interpréter et à assurer la neutralité de l'interprétation. Tout chercheur doit expliciter ses choix théoriques, ses décisions méthodologiques. L'ouverture disciplinaire est primordiale.

Sur le terrain, la réalité du management est pleine de "passions, de manoeuvres, de désirs inavoués, de résultats incertains, de comportements déviants, de socialités parallèles, de différences ⁽⁹⁾, mais aussi de créativité, de loyauté, de confiance.

La gestion des ressources humaines se trouve placée au coeur d'un système de contraintes financières, économiques et sociales qui l'oblige à résoudre des oppositions et à justifier son positionnement en édictant ou en utilisant des règles et des normes qui sont à la fois des produits de l'action et des cadres pour l'action. Les besoins réciproques et les intérêts communs peuvent-ils fonder l'échange entre l'entreprise et ses partenaires internes au sens économique et humaniste du terme? Ici, me semble-t-il, apparaît le rôle fondamental de la communication dans l'établissement de la transaction.

De l'analyse du contexte actuel, il ressort que les organisations sont structurées par les individus dans le cours des interactions, lorsqu'ils définissent la situation dans le présent, à partir d'un passé partagé" ouvrant des horizons communs dans le futur et définissant leur conduite en accord avec cette "configuration"⁽¹⁰⁾.

9- Chanlat, op. cit . (voir bibliographie).

10- Au sens de Norbert ALIAS et de Paul Ricoeur.

C'est attribuer un rôle ambitieux à la communication dans la transaction, en partant du principe que, si elle établit des significations communes des termes de l'échange, afin de dépasser les conflits d'interprétation, elle peut assurer la liaison des uns avec les autres, qu'elle représente la possibilité de lier l'un et le multiple, d'amalgamer le tout et la partie. C'est voir dans la communication un processus actif de socialisation, faisant émerger le sens donné à l'action, permettant l'accord sur le projet, facilitant l'adaptation des conduites. C'est en ce sens, un processus pour articuler les structures, l'organisation et la culture, en ouvrant des espaces de débat et d'ajustement mutuels.

Ce processus n'est actif que s'il est nourri et étayé par les recherches menées en amont par les sciences sociales.

Voici en conclusion le sens de mon message : ne sacrifiez par la recherche théorique, l'analyse, l'interprétation, au profit de l'instrumental, de l'outillage, surtout quand il s'agit d'hommes.

Votre pays entretient des rapports économiques forts avec différents partenaires notamment avec la France, avec l'Espagne et avec l'Italie. Ces échanges vont certainement s'accroître. Il m'a semblé que vous vous intéresseriez de près aux préoccupations qui tournent autour du management et des différences culturelles. J'espère avoir apporté quelques pistes de réflexion. A vous maintenant de réagir et de me faire part des vôtres.

Indications bibliographiques

Aktouf (omar) : -Le management entre tradition et renouvellement.

-Montréal, Paris : Gaétan Morin éditeur, 1994. -3^e édition. - 710p.

Boltanski (Luc), chiapello (Eve) : -Le nouvel esprit du capitalisme.

Paris : Gallimard,1999. -843p. -(coll. NRF)Essais).

Castells (Manuel): -La société en réseaux. L'ère de l'information (tome1). Paris : Fayard, 1998. -613p.

Castells (Manuel) : - Le pouvoir de l'identité. (tome 2), Fin de millénaire (tome 3). - Paris : Fayard, 1999. - 540P. et 492p.

Chanlat (Jean-François) : -Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale. -Laval : Eska, 1998. -114P.

Geertz (Clifford) : - savoir local, savoir global. Les lieux du savoir. -Paris :Presses Universitaires de France, 1986. 292p. (coll. Sociologie d'aujourd'hui).

Goffman (Erving) : -Les rites d'interaction. -Paris : Les éditions de Minuit, 1977. -230p.- (1^{ère} édition 1974).

Iribarne (philippe d'): - La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales. Paris : Seuil, 1989. - 282P. (Coll . Sociologie).

Iribarne (philippe d'), Henry (Alain), SEGAL (Jean-Pierre), Chevrier (sylvie), Globokar (Tatjana). -Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières. -Paris : Seuil, 1998. - 358p. (Coll. La couleur des Idées).

Laïd (z) : -Le temps mondial. -Paris : éditions Complexe, 1997.

Rifkin (Jeremy) : La fin du travail . Paris: La Découverte, 1996. -
435P.

Trompenaars (Fons) : -L'entreprise multiculturelle. -Paris :
MAXima, Laurent du Mesnil, 1994. -308p. (Coll. Institut du management,
EDF- GDF).