

Ecole Doctorale
(Séminaire des doctorants)
Hammamet, 15 – 17 juin 2009
organisée par
Le laboratoire Prospective, Stratégie et Développement Durable (PS2D)
et
Le réseau de chercheurs de l'AUF, Analyse économique et développement (AED)

**DES AUTOROUTES DE LA RECHERCHE
AUX CHEMINS ESCARPES DE LA DECOUVERTE**
Une démarche abductive pour aborder la dimension culturelle du management

Pierre Dupriez, MIME, ICHEC, Bruxelles
Blandine Vanderlinden, MIME, ICHEC, Bruxelles

**Dix orientations et quelques pistes
pour des recherches sur la dimension culturelle du management**

| | |
|---|----|
| Le projet de recherche | 2 |
| La démarche | 4 |
| Parcours de la littérature et construction du cadre théorique | 5 |
| La récolte des données | 7 |
| Les outils d'observation | 7 |
| Approche quantitative ou qualitative | 8 |
| L'interprétation et la posture épistémologique..... | 9 |
| Le "pourquoi" et le "comment" | 9 |
| Posture épistémologique | 10 |
| Etic ou Emic | 11 |
| L'aide à la décision | 12 |
| Les risques du métier..... | 13 |
| Clarifier les choix (tableau de synthèse) | 13 |
| Références | 15 |

DES AUTOROUTES DE LA RECHERCHE AUX CHEMINS ESCARPES DE LA DECOUVERTE

Une démarche abductive pour aborder la dimension culturelle du management¹

Pierre Dupriez, MIME, ICHEC, Bruxelles
Blandine Vanderlinden, MIME, ICHEC, Bruxelles

Le terrain que nous proposons d'explorer est celui des entreprises et de leur management. L'existence d'une dimension culturelle du management n'est plus à démontrer. Mais la manière d'aborder cette dimension reste encore très largement à élaborer.

Nous voudrions proposer le cheminement d'une recherche qui, d'une manière générale, permette de préciser la place et le rôle de la dimension culturelle dans le management et, de manière plus précise, permette de comprendre son mode d'intervention dans l'une ou l'autre fonction du management.

Le projet de recherche

C'est toute une aventure. Pour éviter qu'elle soit totalement dépourvue de repères, le chercheur doit toujours se demander ce qu'il entreprend. Toute démarche de recherche procède selon trois étapes importantes : la description du phénomène étudié, la compréhension et l'explication (Giroux, Tremblay, 2002).

- La *description* consiste à dresser un inventaire des caractéristiques d'un phénomène, sans se poser encore la question des raisons ou des causes. Lorsqu'on s'intéresse à la dimension culturelle, ceci correspond à la phase d'observation qui doit être dégagée de tout a-priori, que ceux-ci soient d'ordre conceptuel, reflétant la logique du chercheur, ou d'ordre empirique, comme les préjugés ou les stéréotypes.

-

Exemple de phénomènes à décrire

En matière de gouvernance privée ou de gouvernance publique, repérer la présence de faits ou de comportements susceptibles de relever d'une explication culturelle.

S'absenter pendant une heure ou pendant plusieurs jours pour un deuil ; accepter ou refuser de travailler un jour férié, utiliser les

¹ Les réflexions méthodologiques et épistémologiques exprimées ici sont le résultat des démarches expérimentées par les chercheurs du MIME qui ont longuement fait l'objet de séminaires de recherche. Une partie de leur formulation s'inspire des notes de recherche et des publications des collaborateurs du MIME (Dupriez, 1999, Dupriez, Paquet, 2005 et Paquet, 2006).

outils de l'entreprise à des fins privées, privilégier les compétences ou les relations lors des recrutements, rémunérer suivant le statut ou suivant les performances, accepter ou refuser des systèmes d'information (p. ex. ERP) permettant la circulation et le partage des informations, chercher à progresser ou se contenter d'exécuter les ordres, partager son savoir ou le valoriser seul, ...

- La *compréhension* passe par la volonté de chercher et de reconstituer ce qui fait sens pour les acteurs sociaux. En management interculturel, comprendre c'est reconnaître la diversité des réalités culturelles, c'est décoder le sens des comportements observés, c'est mettre en lumière les représentations collectives qui s'expriment dans des pratiques sociales complexes. C'est enfin proposer des hypothèses de lecture des réalités observées.

Poursuivant le même exemple, on se demandera

- *Quelles sont les représentations du bien public ? du fonctionnement d'une organisation ?*
- *Quelles sont les pratiques sociales (comportements observés) ?*
- *Quelles hypothèses peut-on proposer sur les relations entre ces représentations et ces pratiques sociales ?*

- *L'explication* c'est l'énoncé d'une théorie qui rend compte de certains phénomènes observés et qui permet d'en prédire d'autres. Celle-ci n'est elle-même que l'aboutissement d'autres explications situées en amont et derrière chaque théorie se pose la question de la pertinence du lien entre les critères utilisés et la réalité culturelle et managériale dont on veut rendre compte.

D'où l'importance de prendre distance par rapport aux théories en vogue et de constituer sa propre "boîte à outils". Nous y reviendrons plus loin

Science de gestion, le management est aussi une science de l'action (Wacheux, 1996) et, lorsqu'il s'agit de la dimension culturelle, la finalité ultime de l'explication est de permettre la recherche de solutions susceptibles d'aider les managers à combiner les spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux (Dupriez, 2005).

L'utilité opérationnelle de cette reconstruction théorique apparaît dans sa capacité à orienter les décisions. Nous verrons plus loin le type d'aide à la décision qui peut être attendu.

Bien que ces trois étapes ne doivent pas être réalisées de manière séquentielle, elles sont présentes dans tout travail de recherche ; il importe donc de toujours savoir où l'on se situe et de respecter les règles propres à chaque étape.

La démarche

Soucieux de scientificité, les chercheurs ont tendance à se réfugier dans un positionnement positiviste, dans une démarche hypothético-déductive et dans la conviction que toute réalité peut être exprimée sous forme de données chiffrées. Pourtant, lorsqu'il veut aborder le terrain (en l'occurrence la réalité du management) dans toute sa complexité un travail scientifique peut être amené à privilégier une démarche abductive, une posture épistémologique interprétativiste et constructiviste et une méthodologie qualitative.

Exemples de thèses de doctorat adoptant une démarche abductive

FILLOL Charlotte, 2006, *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : études de cas chez EDF*, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine

VANDERLINDEN Blandine, 2009, *Critères et outils pour lire la culture organisationnelle*, Universitatea "Alexandru Ioan Cuza", Facultatea de Economie si Administrarea Afacerilor, Iasi

Dans la thèse de B. Vanderlinden, la méthode utilisée a d'abord été expérimentale et empirique. Au point de départ, il s'agissait de connaître et de comprendre des situations d'entreprises localisées dans leur contexte social, économique et culturel. Ces démarches d'exploration du terrain ont permis de construire un savoir empirique, en quelque sorte une connaissance pratique et sans théorie.

Mais on ne peut en rester là et l'expérimentation appelle une théorie qui propose des hypothèses permettant de lire les faits observés. Pour construire de telles hypothèses on fait généralement appel à un modèle hypothético-déductif. Celui-ci suppose que l'on dispose d'un bagage théorique suffisant susceptible d'éclairer a priori la question posée. En management interculturel, un tel bagage est inexistant.

Il faut donc recourir à une démarche hypothético-inductive dans laquelle la construction théorique part de l'observation. Le premier indicateur est de nature empirique et permet de construire de nouveaux concepts, de nouvelles hypothèses et, par là, le modèle que l'on soumettra à l'épreuve des faits (Quivy, Van Campenhoudt, 1995). Si les critères ainsi reconstruits permettent de mieux lire les éléments culturels et de les situer dans leur contexte organisationnel, cela peut signifier que l'hypothèse a des chances d'être bonne.

La construction d'une problématique ne fonctionne pas à sens unique ; il s'agit d'un processus circulaire, itératif, qui repose sur un travail de rupture et de lente construction. Le chercheur procède à des allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de sa recherche. Il va s'appuyer sur les connaissances construites pour donner sens à ses observations empiriques (Thiétart, 1999). La préoccupation est donc bien de mettre en lumière le travail de construction de la connaissance et la nécessaire confrontation entre théorie et réalité.

Dans une démarche abductive, il ne s'agit pas de partir d'hypothèses mais d'y parvenir ; la théorie dont nous avons besoin pour expliquer les faits n'est pas donnée, elle doit être découverte et les hypothèses qui la sous-tendent devront à nouveau être soumises à l'épreuve des faits. Lorsque le champ d'étude abordé est complexe et que la compréhension n'est possible qu'en référence au contexte, l'étude des cas s'avère une méthode d'approche particulièrement féconde (Yin, 1989 ; Vas, 2005). Enfin, par approche contextuelle, on

désigne « un cadre particulier d'analyse qui tente de comprendre, dans une perspective constructiviste, les processus interactifs par lesquels un contenu (...) évolue dans un contexte particulier, traversé par un processus où prédominent les relations, interactions, jeux de pouvoir entre acteurs influant la vie des organisations. Une telle perspective oriente la recherche vers un examen minutieux des spécificités qui caractérisent le fonctionnement de chaque organisation. »².

Sont ainsi rassemblés les éléments majeurs du cheminement du travail de recherche : une démarche abductive, basée sur des études de cas et faisant appel à une approche contextuelle.

Parcours de la littérature et construction du cadre théorique

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

Un *concept* est une construction abstraite et générale sous laquelle on peut unir divers éléments particuliers. S'appuyant sur des similitudes partielles, il concerne des choses différentes, car absolument singulières si on les considère sous tous leurs aspects. Construire un concept consiste d'abord à déterminer les *dimensions* qui le constituent et par lesquelles il rend compte du réel.

Un même concept peut revêtir plusieurs dimensions ; ainsi, le concept de culture peut avoir une dimension sociale, organisationnelle, professionnelle, ou toute autre encore. Il peut lui-même constituer une dimension d'un autre concept ; ainsi parle-t-on de la dimension culturelle du management ou de la gouvernance

Il n'y a rien d'étonnant à ce que l'on ait cherché à préciser des indicateurs grâce auxquels les dimensions pourront être mesurées. En effet, les concepts et leurs dimensions ne sont pas exprimés en termes directement observables, d'où le rôle des indicateurs. Les *indicateurs* sont des manifestations objectivement repérables et mesurables des dimensions des concepts. Cependant, nombreux sont les concepts complexes pour lesquels les indicateurs ne sont pas évidents du tout et qui obligent alors à décomposer certaines dimensions en *composantes* avant d'arriver aux indicateurs (Quivy, Van Campenhout, 1995). Les indicateurs, ou les composantes qui les constituent, ne sont rien d'autres que les critères utilisés pour appréhender la dimension culturelle.

Lorsqu'il s'agit de la prise en compte de la dimension culturelle, le chercheur se trouve en présence de critères qui sont sensés appréhender la culture nationale et même la culture des organisations. Ces critères circulent partout et la plupart des études internationales se contentent d'en faire une application plus ou moins heureuse. Or les critères utilisés en

² HUSSER J., 2006, p. 66

restent le plus souvent aux comparaisons et, de ce fait, ils soutiennent implicitement l'idée d'une hiérarchie entre les cultures. Par ailleurs, les théories véhiculées s'appuient sur une conception mécanique du management et ont tendance à explorer séparément la notion de culture et celle du management, ce qui conduit à juxtaposer simplement les deux notions sans proposer une synthèse qui les intègre.

Dans ce domaine, comme d'ailleurs dans celui du management, le chercheur doit commencer par constituer sa propre "boite à outils", c'est-à-dire prendre distance par rapport aux théories qui ont pignon sur rue.

Dans le foisonnement des critères utilisés pour évoquer la dimension culturelle et des concepts retenus pour la définir il faut opérer un choix et ne conserver que ceux qui peuvent effectivement rendre compte des situations rencontrées et qui, dès lors, sont susceptibles d'intervenir dans la construction du cadre théorique.

- Dans notre laboratoire de recherche (le MIME), le fil conducteur a été d'aborder la culture pour elle-même et non comme objet de comparaison et de la considérer comme créatrice de sens et porteuse de significations.

Optant pour une approche compréhensive, dans une ligne tracée par Karl Emmanuel Weick, Philippe d'Iribarne et Pierre Dupriez, nous avons voulu considérer la culture comme étant ce qui fait sens. Ce qui a permis d'appréhender d'un même regard la culture nationale et la culture organisationnelle ; parce qu'elle est porteuse et créatrice de sens, cette dernière est appelée à produire un double effet, identitaire et intégrateur.

Il devenait dès lors inacceptable de confondre ce qui constitue la culture et ce qui la caractérise.

- En ce qui concerne le management, si plusieurs apports des théories analytiques peuvent être retenus, ils doivent être transcendés dans une perspective holiste qui considère l'entreprise comme un système ouvert.

L'approche systémique permet de considérer la dimension culturelle comme une composante active du système constitué par l'entreprise

Armé de ce bagage conceptuel, il est alors possible de construire le cadre théorique appelé par la démarche annoncée. Il consistera à soumettre les apports théoriques habituellement mobilisés pour justifier les fonctions majeures de l'entreprise à ce double éclairage d'une approche systémique des organisations et d'une culture considérée comme porteuse de sens et partie intégrante du système constitué par l'entreprise.

Exemples de thèmes en management

- *Qualité et performance des organisation et des systèmes productifs,*
- *Innovation et changement,*
- *Recherche et apprentissage organisationnel,*
- *Gestion des équipes*

Deux questions restent alors ouvertes : celle de saisir sur le terrain les faits qui permettront de vérifier les hypothèses constituant le cadre théorique et celle de préciser ce que l'on entend par "expliquer". Questions classiques qui concernent la récolte des données et la posture épistémologique ; réponses spécifiques propres à notre démarche.

La récolte des données

Dans une démarche abductive, la collecte des données intervient à deux niveaux, au départ et à l'arrivée. Processus itératif, cette démarche se construit à partir des observations. Le chemin proposé, celui de choisir les critères en fonction des réalités de terrain et de construire les hypothèses explicatives en fonction des concepts retenus, oblige à retourner sur le terrain pour vérifier la consistance de ces hypothèses et leur capacité à répondre de la réalité.

Selon Thiétart (1999), « les données sont des représentations acceptées d'une réalité que l'on ne peut ni empiriquement (par les sensations), ni théoriquement (par l'abstraction), embrasser ». La validité de la recherche ainsi que la fiabilité des résultats dépendent pour beaucoup de la pertinence et de la rigueur des outils d'observation et de l'observation elle-même.

Les outils d'observation

En management interculturel comme ailleurs, différents outils d'observation sont à la disposition du chercheur pour identifier les éléments culturels porteurs de sens. Pour la collecte des données primaires, deux outils seront privilégiés.

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

Un autre outil privilégié en management interculturel est *l'entretien*, l'interview qui permet de mieux appréhender la culture de l'entreprise telle qu'elle est vécue, de percevoir l'implicite, le caché, de décrypter les racines culturelles. « L'entretien est une technique destinée à récolter des données discursives reflétant l'univers mental conscient ou inconscient d'un individu » (Thiétart, 1999). Particulièrement indiquée pour appréhender la dimension culturelle, « la méthode de l'entretien convient particulièrement pour l'analyse

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

Observation directe et entretiens se révèlent ainsi deux outils particulièrement utiles pour appréhender la dimension culturelle. L'une et l'autre supposent à la fois une grande rigueur et une grande souplesse, une grille structurée et une ouverture à ce qui n'a pas été prévu.

Dans le domaine de la culture organisationnelle, comme d'ailleurs dans tout ce qui concerne la gestion et les organisations, des événements inattendus et dignes d'intérêt peuvent survenir et bouleverser n'importe quel programme. La vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances³.

Approche quantitative ou qualitative

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

Une approche ne peut être qualifiée de quantitative ou de qualitative en se référant uniquement au fait de travailler à partir de données chiffrées d'un côté et non chiffrées de l'autre. Départager les deux approches en fonction des garanties d'objectivité plus grandes que l'une présenterait par rapport à l'autre relève des idées reçues et actuellement dépassées. Certes une approche qualitative laisse à l'interprétation une place qui, à première vue, semble moins présente dans l'approche quantitative. En réalité une approche quantitative n'évacue pas nécessairement toute subjectivité⁴. En revanche, dans l'approche qualitative, lorsqu'il se positionne comme interprète du terrain étudié, le chercheur ne tombe pas nécessairement dans la pure subjectivité et sa démarche lui permet de confronter les hypothèses élaborées avec une réalité multiforme.

³ GIRIN J., « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », 1989, cité par BAUMARD Philippe et IBERT Jérôme, « Quelles approches avec quelles données », dans THIETART R.-A., 1999, chap. 4, p. 100.

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

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

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

Cette préférence exprime plus une ligne de tendance qu'un choix exclusif et définitif. En effet, en fonction des sujets traités et des éléments observés, il peut s'avérer pertinent d'utiliser conjointement les deux approches pour leurs qualités respectives. Outre l'intérêt du recours à la complémentarité des approches, il convient également d'adopter une grande flexibilité lors du déroulement de la recherche.

L'interprétation et la posture épistémologique

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

Construction de l'esprit, toute théorie repose sur un ensemble de concepts qu'elle propose de relier logiquement par une ou plusieurs hypothèses explicatives.

Le "pourquoi" et le "comment"

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

On a parfois suggéré d'appliquer aux sciences de la nature et aux sciences humaines deux modes différents d'appréhension des phénomènes. Les premières procéderaient de

l'explication et les secondes de la compréhension. Appliqué aux faits humains, le terme "comprendre" supposerait une impression de familiarité ou de proximité avec la chose comprise qui peut être saisie intuitivement. Cette lecture paraît peu pertinente ; la distinction entre "expliquer" et "comprendre" semble plutôt renvoyer à une distinction entre facteurs causaux : les uns seraient naturels ou mécaniques, les autres seraient intentionnels. A l'explication de type mécanique, habituelle dans les sciences de la nature mais aussi présente dans les sciences humaines, s'ajouterait une compréhension de type interprétatif. La spécificité des faits relevant des sciences humaines invite à faire appel à des facteurs causaux d'un type particulier comme les intentions, les désirs, les croyances, relevant assez souvent de l'ordre de la sphère culturelle (Soler, 2002). Ainsi, la compréhension constitue-t-elle une étape indissociable du projet de recherche.

Dès le moment où l'explication proposée par la théorie s'écarte d'une causalité de type mécanique pour relever de la compréhension, la théorie peut rester cohérente et sans doute apporter un éclairage plus complet de la réalité. Mais en même temps, nous nous trouvons en présence d'un problème méthodologique majeur : se pose en effet la question de savoir comment se départir de toute subjectivité inhérente à ce genre d'exercice (Dupriez, Fratila, 2007). Dans les sciences de la nature, on a recours à la vérification expérimentale, ce qui n'est généralement pas possible dans les sciences humaines. Karl Popper a alors proposé de recourir à ce qu'il appelle le critère "d'infirmité"⁵ (Popper, 1959, 1972). Pour être qualifiée de scientifique, une théorie devrait préciser à l'avance les conditions susceptibles de l'infirmer. Une variante consisterait à tester sur le terrain observé ce que deviendrait l'hypothèse contraire (Dupriez, Fratila, 2007). C'est évidemment un exercice auquel nous devons soumettre l'hypothèse de départ qui a été proposée pour animer la recherche.

Posture épistémologique

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

En ce qui concerne la relation entre culture et management, l'objet des recherches est complexe. Il vise à la fois à combler les lacunes des théories de façon à expliquer la réalité, à dégager des concepts permettant de comprendre la réalité et à proposer des outils d'aide à la décision de façon à changer cette réalité. Dans son ambition générale, il semble ainsi procéder simultanément des trois paradigmes évoqués.

Dans la mesure où il s'agit de tenter de combler les lacunes des théories existantes, le chercheur adoptera une *perspective positiviste*. Partant de l'observation de la réalité, celle-ci interroge les faits ; sa validité repose sur sa capacité à rendre compte des données

⁵ Ce que généralement on traduit par l'anglicisme déguisé de "falsifiabilité"

d'observation connues et sur la cohérence entre la théorie et les faits observés. Elle pourra inclure un critère d'infirmité qui permettra en outre de vérifier la « non-fausseté » de la théorie.

Dans la mesure où, comme c'est souvent le cas dans l'étude de la dimension culturelle du management, on cherche à « appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, donc en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres », il s'agira d'une *approche interprétative*. (Allard-Poesi, Maréchal, in Thiéart, 1999). Elle repose sur la compréhension des phénomènes par l'intérieur et induit une autre forme de vérification scientifique. La validité de la recherche tient à la cohérence de l'explication, non plus seulement avec les faits, mais également avec l'expérience des acteurs.

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

En ce qui concerne la dimension culturelle du management, le travail de recherche peut s'inscrire dans chacune de ces trois postures épistémologiques, avec cependant des références plus fréquentes aux paradigmes interprétativiste et le constructiviste. Le souci de toute recherche en management est de tirer parti de la compréhension des phénomènes (posture interprétativiste) afin d'orienter les décisions (posture constructiviste).

Etic ou Emic

Nous sommes ici renvoyés à une autre distinction épistémologique importante. Qu'il s'agisse d'une société ou d'une organisation, la culture peut être appréhendée selon différents types d'approche. On distinguera notamment celles qui prétendent à une portée universelle (*Etic*) et celles qui s'attachent à relever les caractéristiques qui s'expriment de façon unique dans chaque groupe particulier (*Emic*)⁶.

Appuyés sur des études empiriques souvent très fouillées, de nombreux travaux ont tenté d'identifier les caractéristiques culturelles des sociétés ou des organisations de façon à en repérer les éléments de portée universelle. C'est l'approche de type *Etic*. Chacun des groupes observés est caractérisé par sa position sur une échelle d'attitudes. Par la force des choses, cette démarche utilise une approche comparative qui risque d'imposer la logique du chercheur à celle du sujet observé. L'exemple le plus connu est sans doute celui de la fameuse enquête menée par Hofstede auprès de 116.000 employés d'IBM (*Hermes*) dans 64 pays différents (Bollinger, Hofstede, 1987).

La difficulté majeure réside dans la spécification des attitudes retenues ou des traits culturels qui permettraient de comparer les sociétés ou les organisations entre elles. On sait que cette

⁶ Rappelons que ces termes, introduits par le linguiste E. Sapir, viennent de l'opposition entre la "phonétique" qui s'intéresse aux phonèmes communs à de nombreuses langues et la "phonémique" qui s'intéresse aux phonèmes ou modèles sonores spécifiques à chaque langue.

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

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

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

Mais en définitive, lorsqu'on se trouve face à des situations concrètes, l'opposition entre ces approches se situe peut-être davantage sur le plan de la démarche que sur celui des finalités. Rien n'autorise à réserver le souci d'expliquer et de prédire à la seule approche *Etic*. Cette préoccupation est largement partagée par une approche *Emic*. Mais, parce qu'en outre, elle insiste sur la compréhension de la réalité culturelle, cette dernière présente généralement une meilleure cohérence du point de vue du construit social qu'il s'agit d'expliquer. De ce fait, elle peut avoir une plus grande utilité opérationnelle.

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

L'aide à la décision

Enfin, l'utilité opérationnelle d'un travail de recherche et de construction théorique apparaît dans sa capacité à orienter les décisions.

A un travail qui cherche à aller au fondement des choses pour en expliquer les manifestations, on ne peut demander de fournir une sorte de "kit" culturel clé sur porte. On peut cependant chercher à identifier les enchaînements majeurs liés à la cohérence du système constitué par l'entreprise et aux caractéristiques organisationnelles et culturelles qui interviennent dans les fonctions de l'entreprise. La cohérence du système apparaît bien comme une condition nécessaire de la performance de l'entreprise ; la présence ou l'absence des caractéristiques organisationnelles et culturelles rendra possible l'innovation et le changement, la recherche et l'apprentissage organisationnel et facilitera la gestion des équipes.

Il devient dès lors possible de proposer des orientations générales, voire de les préciser au niveau des actions à entreprendre en fonction de la qualité et de la profondeur de l'analyse à laquelle la recherche a procédé.

Les risques du métier

Avant d'engager des chercheurs sur cette voie passionnante, il est opportun de rappeler tout à la fois les joies de la découverte et les risques qu'elle entraîne.

Soumise au terrain, toujours réinterrogé en fonction d'hypothèses sans cesse reconstruites, la démarche abductive est d'une richesse prodigieuse. Mais elle sort des sentiers battus. Le jeune doctorant court le risque d'aller bien au-delà de ce qu'il avait prévu au départ. De sortir du sujet annoncé au moment de s'inscrire dans un cursus doctoral, de proposer en finale un contenu plus large et un titre reformulé.

Ce risque doit être apprécié en tenant compte de sa propre capacité à s'aventurer sur des terres parfois peu explorées. Mais aussi de la capacité institutionnelle à accepter les révisions formelles liées à cette exploration. Il faut savoir que certains pays et certaines universités sont plus rigides que d'autres.

La première thèse de doctorat évoquée, celle de Charlotte Filliol, présentée à l'Université de Paris-Dauphine semble avoir été libre d'aller jusqu'au bout de sa démarche sans avoir fait l'objet de frein institutionnel

Pour se conformer aux normes admises dans les universités roumaines, Blandine Vanderlinden a dû revenir au titre déposé lors de l'inscription de son projet de thèse et limiter certaines avancées appelées par la démarche abductive et considérées comme des "diversions" par rapport au sujet initial.

Clarifier les choix (tableau de synthèse)

Quelle que soit la démarche retenue, quelles que soient les solutions épistémologiques et méthodologiques choisies, que celles-ci s'inscrivent ou non dans les canons habituels, elles doivent être précisées et justifiées.

Dans ce but, nous proposons un tableau de synthèse indiquant la gamme des principaux choix possibles par rapport auxquels tout chercheur est invité se situer de manière explicite en remplissant les cases vides.

Synthèse des choix épistémologiques et méthodologiques

| | Choix possibles | Solution(s) choisie(s) | Justification |
|--|---|------------------------|---------------|
| 1. Design de la recherche | | | |
| <i>Démarche</i> | <ul style="list-style-type: none"> ◇ hypothético-déductive ◇ hypothético-inductive ◇ abductive | | |
| <i>Hypothèses</i> | <ul style="list-style-type: none"> ◇ théorique ou déduite ◇ induite ou empirique | | |
| <i>Outils d'analyse</i> | <ul style="list-style-type: none"> ◇ concepts théoriques ◇ concepts opérationnels | | |
| 2. Posture épistémologique et dimension de la recherche | | | |
| <i>Posture épistémologique</i> | <ul style="list-style-type: none"> ◇ positivisme ◇ interprétativisme ◇ constructivisme | | |
| <i>Dimension de la recherche</i> | <ul style="list-style-type: none"> ◇ description ◇ compréhension ◇ explication | | |
| 3. Méthodologie | | | |
| <i>Approche</i> | <ul style="list-style-type: none"> ◇ Etic ◇ Emic | | |
| <i>Méthode</i> | <ul style="list-style-type: none"> ◇ quantitative ◇ qualitative | | |
| <i>Recueil des données</i> | <ul style="list-style-type: none"> ◇ observation ◇ entretien ◇ questionnaire | | |
| 4. Implications | | | |
| <i>Objectif</i> | <ul style="list-style-type: none"> ◇ vise une recherche théorique ◇ vise l'aide à la décision | | |

Références

- ALLARD-POESI Florence, MARCHAL André, 1999, « Construction de l'objet de la recherche », dans THIÉTART Raymond-Alain, 1999, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod
- ARBORIO Anne-Marie, FOURNIER Pierre, 2005, *L'enquête et ses méthodes. L'observation directe*, Paris, Armand Colin
- BECKER Howard S., 2002, *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte
- BOLLINGER Daniel, HOFSTEDE Geert, 1987, *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris, Editions d'organisation
- DELOBBE Nathalie, VANDENBERGHE Christian, 2004, « La culture organisationnelle » in BRANGIER Eric, LANCRY Alain, LOUCHE Claude, *Psychologie du travail et des organisations*, Nancy, Les presses universitaires de Nancy
- DELOBBE Nathalie, 1999, *La formation en entreprise comme lieu de socialisation des jeunes recrues à la culture organisationnelle*, Louvain-la-Neuve, U.C.L., Thèse de doctorat, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, juin
- d'IRIBARNE, Philippe, 1998, *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil
- DUPRIEZ Pierre, 1999, *Sensibilité culturelle et situations d'entreprise. Projet et problématique d'un thème de recherche en management interculturel*, Bruxelles, MIME-ICHEC, note de travail
- DUPRIEZ Pierre (sous la direction de), 2005, *Entreprises roumaines en transition. Etudes de cultures organisationnelles*, Paris, L'Harmattan, Cedimes
- DUPRIEZ Pierre, PAQUET Gisèle, 2005, « Repères pour la recherche, questions de méthode », in DUPRIEZ Pierre, *Entreprises roumaines en transition. Etudes de cultures organisationnelles*, Paris, L'Harmattan, Cedimes
- DUPRIEZ Pierre, 2005, « Le couple culture et management dans un contexte de transition », in DUPRIEZ Pierre, *Entreprises roumaines en transition. Etudes de cultures organisationnelles*, Paris, L'Harmattan, Cedimes
- DUPRIEZ Pierre, FRATILA Camélia, 2007, « Représentations collectives et pratiques sociales, un cadre d'analyse pour les recherches sur la relation entre culture et management », *Textes et réflexions*, Bruxelles, MIME-ICHEC, n° 5, mars
- FILLOL Charlotte, 2006, « L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : études de cas chez EDF », Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine
- GIRIN Jacques, 1990, « L'analyse empirique des situations de gestion », in MARTINET Alain Charles, 1990, *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica
- GIROD-SÉVILLE Martine, PERRET Véronique, 1999, « Fondements épistémologiques de la recherche », dans THIÉTART Raymond-Alain, 1999, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod
- GIROUX Sylvain et TREMBLAY Ginette, 2002, *Méthodologie des sciences humaines. La recherche en action*, Québec, ERPI
- HOFSTEDE Geert, 1994, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London, Harper Collins Publishers

- HOFSTEDE Geert, 2002, *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Beverly Hills, Sage Publications
- HUSSER Jocelyn, 2006, « Contextualisme et recueil des données », in ROUSSEL Patrice, WACHEUX Frédéric, *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck
- LE MOIGNE Jean-Louis, 1994, *Le constructivisme, Tome 1 : Les Fondements*, Paris, Ed. ESF, Collection Communication et complexité
- LE MOIGNE Jean-Louis, 1995, *Le constructivisme, Tome 2 : Des Epistémologies*, Paris, Ed. ESF, Collection Communication et complexité
- LE MOIGNE Jean-Louis, 1995, *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF, Que sais-je ?
- MARTINET Alain-Charles, 1990, « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », in MARTINET Alain-Charles (coordonné par), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica
- PAQUET Gisèle, 2006, « Méthodologie de la recherche en management interculturel », *L'Europe élargie et ses défis, avec l'accent mis sur les perspectives ouvertes aux Balkans de l'ouest*, 2^{ème} Séminaire européen organisé par la Faculté de Philosophie de l'Université Saints Cyril et Méthode de Skopje et l'Institut Cedimes, 23-26 mars
- POPPER Karl, 1959, *The Logic of Scientific Discovery*, New York, Harper Torchbook, reprinted 1965. Traduction française *La logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot, 1973
- POPPER Karl, 1972, *Objective Knowledge. An Evolutionary Approach*, London, Oxford University Press. Traduction française *La connaissance objective*, Bruxelles, Editions Complexe, 1985
- QUIVY Raymond et VAN CAMPENHOUDT Luc, 1995, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod
- ROUSSEL Patrice, WACHEUX Frédéric, 2006, *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck
- SOLER Léna, 2002, *Introduction à l'épistémologie*, Paris, Ellipses
- THIETART Raymond-Alain et coll., 1999, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod
- VANDERLINDEN Blandine, 2007, « Des faits à la thèse et de la thèse aux faits : Une démarche de recherche en management interculturel », in *Management Intercultural*, Iasi, Universitatea Alexandru Ioan Cuza, CEMEX, , Nr 16, décembre 2007, pp. 4-14
- VANDERLINDEN Blandine, 2009, *Critères et outils pour lire la culture organisationnelle*, Universitatea "Alexandru Ioan Cuza", Facultatea de Economie si Administrarea Afacerilor, Iasi
- VANDERLINDEN Blandine, avec la collaboration scientifique de Pierre DUPRIEZ, 2009, *Dimension culturelle du management et performance des organisations*, Bruxelles, ICHEC-MIME (à paraître)
- VAS Alain, 2005, « Introduction au dossier spécial : Le changement stratégique dans tous ses états », in *La gestion du changement stratégique*, *Gestion 2000*, vol. 22, n° 5, septembre-octobre, pp. 19-26
- WACHEUX Frédéric, 1996, *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris, Economica
- WEICK Karl E., 1995, *Sense-making in Organizations*, London, Sage Publications, Inc.
- YIN Robert K., 1989, *Case study research: Design and Methods*, London, Sage Publications