

## **CULTURES ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Eric Davoine

La notion de ‘culture’, importée de l’anthropologie, émerge dans la littérature de sciences de gestion au début des années 1980 avec d’une part l’ouvrage de Schein (1985) *Organizational Culture and Leadership*, et d’autre part des ouvrages de consultants (comme Peters et Waterman, 1984) qui identifient la culture comme un facteur de performance. C’est d’abord la culture d’entreprise qui intéresse chercheurs et consultants, en témoigne aussi en France l’ouvrage de Thévenet (1986) sur l’audit de la culture d’entreprise. Dans cette même décennie 1980 de nombreux chercheurs s’intéresseront parallèlement à l’influence des cultures nationales sur les pratiques de gestion, pour comprendre les ‘secrets’ de la performance des entreprises japonaises (Ouchi et Cuchi, 1981) ou pour comprendre les spécificités nationales des cultures organisationnelles avec la première grande étude internationale comparée sur les valeurs au travail (Hofstede, 1984). C’est aussi à cette époque que paraîtra en France *La logique de l’honneur* de Philippe d’Iribarne (1989), ouvrage comparant les logiques culturelles de gestion d’entreprise en France, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas.

Nous avons fait le choix dans ce chapitre de présenter les principaux enjeux de recherches articulant cultures et GRH en trois volets ou sections : une première section sur les questions de la culture d’entreprise et des cultures organisationnelles et deux autres sections abordant les questions de GRH relatives aux cultures nationales. La deuxième section concerne la culture nationale dans la recherche en management comparé, c’est-à-dire l’influence de la culture nationale pour expliquer les différences entre pays de pratiques organisationnelles et de pratiques de GRH. Puis la troisième section aborde la culture nationale dans les interactions interculturelles, traitant les questions de GRH dans l’entreprise multinationale.

### **1. LA CULTURE OU LES CULTURES ORGANISATIONNELLES**

Cette première section présente les premières définitions de la culture organisationnelle dans la littérature scientifique et les discussions qu’elles soulèvent. Nous insistons sur les implications

théoriques et pratiques que la notion de culture peut avoir pour l'organisation et la gestion des ressources humaines.

Dans son ouvrage pionnier sur la culture organisationnelle, Edgar Schein définit formellement dès 1984 la culture d'un groupe comme étant « *la structure des hypothèses fondamentales partagées par un groupe (pattern of shared basic assumptions) en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, croyances fondamentales qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne manière de percevoir, de penser et de ressentir face à ces problèmes.* » (traduction de l'auteur, d'après Schein, 2010, [1984], p.18). Schein distingue également trois niveaux dans la culture, celui des hypothèses fondamentales, croyances et valeurs inconscientes, n'en est que la base. Le deuxième niveau est le cadre général ou le référentiel commun des membres de l'organisation pour leurs actions et leurs décisions : dans le contexte organisationnel, ce sont les objectifs, les stratégies, les croyances et valeurs affichées et explicitées. Enfin, le troisième niveau est celui des 'artefacts', c'est-à-dire ce qui est visible dans l'organisation : les processus, les structures et les règles, ainsi que les comportements observables. La conceptualisation de Schein permet de définir les spécificités d'une organisation par rapport à une autre, de comprendre et de faciliter le changement en s'appuyant sur ces éléments culturels, ainsi que d'appréhender le rôle 'culturel' des dirigeants, des fondateurs et des leaders dans l'organisation. Schein distingue également différents types de cultures interagissant dans les organisations, les microcultures de sous groupes professionnels ou de sous groupes hiérarchiques, ainsi que des macrocultures de secteur économique ou de secteurs privé ou public. Plusieurs auteurs en management interculturel reprendront la définition et l'approche de Schein (par exemple Schneider et Barsoux 1997 ; Schneider, Barsoux et Stahl, 2014), en montrant comment les cultures organisationnelles interagissent également avec les macrocultures nationales.

Un article de Linda Smircich (1983) sera une autre référence importante pour les chercheurs et les consultants car elle distingue deux approches de la culture organisationnelle, celle de la culture comme métaphore (l'organisation EST une culture, et peut être étudiée comme n'importe quelle société ou communauté humaine), et celle de la culture comme variable ou caractéristique du système organisationnel (l'organisation A une culture qui interagit avec d'autres variables). Concernant la première approche, l'étude de l'organisation comme culture soulève un premier problème théorique : celui de choisir un paradigme anthropologique de la

culture pour étudier l'organisation. Les ouvrages de Cuche (1996 [2010]), Godelier (2006) et le texte de Pesqueux (2020) donnent une revue exhaustive des débats paradigmatiques et de leurs implications pour les sciences sociales et les sciences de gestion. Certains auteurs opérationnalisent l'analyse culturelle de l'entreprise, à partir d'une grille inspirée de différents paradigmes, c'est par exemple le cas de Maurice Thévenet (1986) et de sa méthode d'audit de la culture d'une entreprise à partir de plusieurs éléments : le profil du ou des fondateurs et/ou des héros de l'organisation ; l'histoire de l'organisation, ses événements clé ; les valeurs déclarées et apparentes de l'organisation ; les spécificités et les hiérarchies de métiers de l'organisation ; et enfin les signes et les symboles de l'organisation, ses mythes et ses récits quotidiens, ses normes de comportement et ses rites, ses pratiques de l'espace et du temps. Toujours dans le cadre de cette approche de l'organisation comme culture, identifier des différences de cultures organisationnelles entre deux entreprises permet aussi de mieux comprendre les enjeux des fusions et acquisitions, même dans un contexte mono-national, c'est ce qu'on observe par exemple dans le cas TMX où Philippe Bernoux (1985, pp. 263-269) analyse les conflits culturels lors du rachat d'une PME par un grand groupe français. D'autres auteurs vont essayer de définir des typologies de cultures organisationnelles, c'est le cas des travaux de Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (1995) qui identifient dans les entreprises françaises plusieurs types organisationnels présentant des caractéristiques culturelles spécifiques. La conséquence pour les pratiques de GRH est celle d'une perspective contingente : à chaque type organisationnel correspondra des pratiques de GRH spécifiques et cohérentes avec le système organisationnel. Cette approche de l'organisation comme culture pose également les questions de l'adéquation de candidats à l'organisation, que l'on va trouver dans les enjeux de PO-Fit (*Person-Organization-Fit* ou adéquation du candidat recruté à l'organisation)) des processus de recrutement (Gardner et al., 2012) au-delà des enjeux de PJ-Fit (*Person-Job-Fit* ou adéquation du candidat au poste de travail). Dans la recherche en GRH, cette approche soulève aussi les questions de l'acculturation de l'individu à une organisation conçue comme une communauté organisationnelle traitées par les recherches sur la socialisation organisationnelle (Perrot, 2009).

La deuxième approche identifiée par Smircich (1983) représente également un ensemble d'enjeux pour les pratiques de gestion de ressources humaines. Dans cette deuxième approche, la culture est vue comme un ensemble de caractéristiques, de codes, de règles et de valeurs que l'on peut expliciter et moduler. Cette approche est celle de l'instrumentation formelle de la

culture normative. On va retrouver cette approche de culture normative dans l'explicitation des valeurs d'entreprise, dans les codes de conduite et codes de bonnes pratiques qui vont se diffuser dans les instruments de l'éthique d'entreprise (Pesqueux, 2004). Mercier (2001, p. 67) montre que paradoxalement les grandes entreprises utilisent souvent les mêmes valeurs (respect des personnes, respects des clients, confiance, intégrité...) pour expliciter leur culture théoriquement spécifique. On trouve également cette approche de culture normative dans les modèles de compétences de leadership ou dans les modèles de compétence clé qui structurent les critères des formulaires annuels d'évaluation de performance ou les critères de promotion des programmes de *talent management*. Les instruments de culture formelle que sont les codes de conduites et les valeurs explicites d'entreprise, qui font historiquement particulièrement sens dans le contexte culturel et institutionnel des Etats-Unis, vont peu à peu se diffuser dans la plupart des grandes entreprises multinationales européennes en rencontrant parfois de fortes résistances liées aux cultures nationales (d'Iribarne, 2002). Dans l'entreprise multinationale, les instruments de la culture formelle comme les codes ou les valeurs d'entreprise vont devoir être adaptés, réécrits et expliqués pour jouer leur rôle de référentiel d'action et de décision dans les filiales (d'Iribarne, 2012 ; Barmeyer Davoine, 2013). Ce dernier exemple nous amène rapidement à envisager l'articulation entre culture d'entreprise et culture nationale.

## **2. CULTURES NATIONALES ET COMPARAISON DE PRATIQUES ORGANISATIONNELLES**

Dans cette section, nous présentons la question de la culture nationale dans les recherches en management comparé à partir de l'étude de Hofstede, de ses implications pratiques pour la GRH, et des débats qu'elle soulève dans la communauté scientifique.

La première grande étude qui montre l'importance de la culture nationale dans les pratiques organisationnelles est celle de Geert Hofstede (1984), une des plus citées et des plus discutées de la recherche en management. Il s'agit d'une enquête psychométrique sur des valeurs au travail auprès des employés des filiales d'IBM dans le monde entier, réalisée sur deux périodes pendant les années 1970. Hofstede identifie des différences nationales de réponses qui lui permettent de cartographier culturellement les filiales d'IBM et d'identifier des clusters (pays anglo-saxons, pays germaniques, pays scandinaves, pays d'Amérique latine, pays latins européens...). Le fait de baser son étude sur une seule entreprise a pu lui être reproché mais cet

échantillon limité représente aussi une force puisque IBM était célèbre dans les années 1970 pour sa forte ‘culture d’entreprise’ : identifier des différences culturelles nationales entre les unités d’une organisation comme IBM permettait de montrer que la culture nationale joue un rôle indéniable dans les pratiques de management (‘*Culture matters*’).

Pour décrire les différences nationales, Hofstede identifie quatre grandes variables explicatives de la variance à partir de ses données. Ces quatre variables construites sur des échelles psychométriques sont l’individualisme, la distance hiérarchique, la réduction d’incertitude et la masculinité. Hofstede va les considérer comme des dimensions ou valeurs fondamentales de la culture, qui correspondent dans la terminologie de Schein à des hypothèses fondamentales, avec lesquelles Hofstede va expliquer les particularités culturelles des pratiques organisationnelles de chaque cluster ou de chaque pays. Un score national élevé sur la valeur de masculinité (par exemple celui du Japon) va correspondre à des pratiques de GRH favorisant la performance et les challenges plutôt que la qualité de vie, et va également correspondre à une plus faible représentation des femmes dans les échelons hiérarchiques supérieurs. Un score national élevé de distance hiérarchique (par exemple la Chine ou le Japon, mais aussi la France) va se traduire par des pratiques de décision plus centralisées et plus hiérarchiques. Un score national élevé d’individualisme (par exemple les pays anglo-saxons) va correspondre à des pratiques de GRH plus individualisées de rémunération de la performance. Un score élevé de réduction d’incertitude (par exemple la France) va correspondre à des organisations où les comportements sont fortement contrôlés par des règles explicites ou implicites. Hofstede (1984, 1987) propose d’utiliser l’ensemble de ses dimensions pour analyser la spécificité des cultures organisationnelles de chaque pays. Il va utiliser les deux dimensions de distance hiérarchique et de réduction d’incertitude pour cartographier les pays et construire quatre modèles de culture organisationnelle : la ‘machine bien huilée’ une organisation à faible distance hiérarchique contrôlée par des structures et des processus (modèle associé aux pays germaniques), la pyramide humaine (modèle auquel est associé la France) une organisation formalisée et hiérarchique dans laquelle les relations humaines jouent un rôle important, la ‘place de marché’ (modèle associé aux pays anglo-saxons) une organisation dans laquelle les individus ont des marges de liberté pour négocier contributions et rétributions, et enfin la ‘famille’ (modèle associé aux pays asiatiques, à la Chine et à l’Inde en particulier), une organisation dans laquelle le rôle hiérarchique des chefs et l’intégration collective sont des composantes dominantes.

L'étude de Hofstede a entraîné de nombreux débats et de nombreuses critiques (synthèse dans McSweeney, 2002 ; Nakata, 2009), qui ont amené Hofstede à de nombreuses prises de position dans les revues scientifiques et lui ont permis d'alimenter et de compléter les éditions successives de l'ouvrage initial. Nous reprendrons ici trois de ces débats afin de présenter d'autres travaux tout aussi importants pour aborder la culture dans les problématiques de GRH internationale : le nombre et le choix des dimensions culturelles, la nécessité d'une approche empirique qualitative de la culture, et la question de l'essentialisme national. Le premier de ces débats se fait au sein d'une communauté scientifique qui partage les mêmes positions méthodologiques, c'est la question du nombre limité de dimensions culturelles prises en compte par Hofstede alors que la littérature anthropologique propose d'autres dimensions fondamentales par exemple la relation au temps, la relation à la nature, la confiance... (Schneider et Barsoux, 1997, p.34). D'autres grandes enquêtes - les plus célèbres étant celles de Trompenaars et Hampden-Turner (1993), et celle du collectif de GLOBE (House et al., 2004) - explorent d'autres dimensions pour comprendre les différences de cultures nationales et proposer des typologies différentes de styles nationaux de leadership ou de cultures organisationnelles. La dernière édition de l'ouvrage de Hofstede (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010) intègre deux nouvelles variables par rapport à l'ouvrage initial l'orientation temporelle et l'indulgence. Les questionnaires associés à ces dimensions culturelles vont permettre le développement d'instruments de mesure utilisés au sein d'entreprises multinationales, par exemple le *Cultural Orientation Model*. De grandes multinationales réalisent des enquêtes auprès de leurs employés pour étudier le profil culturel de leurs filiales et les profils culturels de futurs expatriés qui vont être transférés dans ces filiales afin d'identifier les possibles points de conflits. Un instrument comme le *Cultural Orientation Model* contient 10 dimensions. Une autre piste de recherche en management comparé est d'identifier des différences de pratiques de RH entre deux ou plusieurs pays explicables par des différences de dimensions culturelles. La dimension la plus utilisée pour ces études est celle de l'individualisme pour comparer entreprises anglo-saxonnes et entreprises asiatiques dans leurs pratiques de rémunération, d'évaluation de performance ou d'innovation (Chiang, 2005 ; Ramamoorthy et al., 2007).

Un deuxième débat, au sein de la communauté des chercheurs 'culturalistes' en management comparé est la limite d'une perspective basée prioritairement sur les valeurs fondamentales mesurées par des échelles psychométriques standardisées. Alors même que Hofstede parle de

la culture comme un ensemble de routines cognitives et comportementales partagées par un groupe social, son enquête ne donne qu'une vision très abstraite de ces différences de routines. Plusieurs auteurs prouvent l'utilisation de méthodes d'observation qualitatives et ethnographiques, plus fidèles à la tradition anthropologique (Chanlat, 2008 ; d'Iribarne et al., 1998), opposant les approches scientifiques ETIC (celles qui étudient les variations d'une variable isolée et standardisée dans plusieurs pays) des approches EMIC (celles qui étudient la culture d'un pays comme un système complexe). L'étude de Philippe d'Iribarne (1989) est un bon exemple illustratif de cette approche EMIC dans le cadre d'une étude empirique comparée : d'Iribarne observe les pratiques organisationnelles au sein d'unités d'une même entreprise en France, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas pour identifier progressivement les modes de régulation sociale et la manière dont les acteurs leur donnent sens. Là où les scores statistiques de Hofstede ne permettent que de dire que la France a une distance hiérarchique plus élevée que celle des Etats-Unis et des Pays-Bas, d'Iribarne décrit une culture hiérarchique française stratifiée mais complexe dans laquelle les acteurs perçoivent leurs obligations à travers des représentations d'identité et de légitimité de métier, que d'Iribarne conçoit dans une perspective socio-historique comme conditionnées par un univers de sens national. Il analyse les pratiques des acteurs français, hollandais et américains de ces trois unités à partir des prismes des cultures politiques des trois pays pour identifier des logiques d'action très distinctes. Cette première étude est considérée comme pionnière pour les travaux du groupe 'Gestion et société' qui se constitue autour de Philippe d'Iribarne et dont on retrouve une synthèse des travaux empiriques dans deux livres collectifs (d'Iribarne et al., 1998 ; d'Iribarne et al., 2020). Ces travaux ont en commun d'aborder la culture comme un système de sens, en s'inspirant de l'anthropologie culturelle des systèmes symboliques de Geertz (1973), c'est-à-dire un ensemble de concepts qui permettent aux personnes de donner du sens à ce qu'elles vivent. La culture peut alors être saisie à travers l'analyse des pratiques et des discours des acteurs, en établissant le réseau des catégories auquel ses concepts renvoient (Chevrier, 2003, p. 64 ; Segal, 2014). On trouvera une approche similaire centrée sur les significations ou meanings chez plusieurs auteurs internationaux regroupés dans l'ouvrage de Primecz, Romani et Sackmann (2011), ainsi que dans les travaux de Chanlat (2008) rappelant l'importance de la langue pour comprendre les spécificités d'une culture nationale. L'ouvrage de Davel, Dupuis et Chanlat (2008) propose un CD Rom contenant 30 chapitres de synthèse, un par pays, sur la complexité culturelle de chaque environnement national.

Un troisième débat ouvert au sein de la communauté de chercheurs en management comparé par l'étude de Hofstede, et plus particulièrement en France, est celui de l'essentialisme et de la stabilité de la notion de culture (Cazal, 2010). La tradition sociologique de management comparé préfère une approche par les institutions nationales. Cette approche institutionnaliste, comme l'approche culturaliste, s'intéresse aux mécanismes formels et informels de régulation des pratiques dans les espaces sociaux nationaux ou dans ce que Whitley (1999) appelle les *business systems* nationaux, mais en refusant de chercher un principe explicatif à ces mécanismes institutionnels dans les valeurs ou des référents fondamentaux. Ainsi Maurice, Sellier et Silvestre (1992) explique la différence France/Allemagne de rapport salarial entre personnel cadres et personnel non cadres non pas par une différence de valeur fondamentale comme la distance hiérarchique (forte en France, faible en Allemagne d'après Hofstede), mais par les différences des deux systèmes éducatifs et des structures organisationnelles des deux pays ainsi que par le rapport qui existe entre l'espace des qualifications sur le marché de l'emploi national et la structure organisationnelle de division et de coordination du travail au sein de chaque entreprise. L'intérêt de cette approche serait de pouvoir concevoir plus facilement les impacts de changements institutionnels sur les pratiques sociales, ainsi que de pouvoir concevoir les pratiques de gestion comme pouvant contribuer à institutionnaliser de nouvelles normes et de nouvelles représentations culturelles. La séparation de l'Allemagne d'après guerre en RFA et RDA sur une période de plus de quarante ans offre une excellente illustration de la manière dont une culture nationale de travail peut évoluer avec la transformation radicale du système institutionnel. Les travaux institutionnalistes comparés sur le transfert de pratiques RH évitent de se référer explicitement à une culture d'environnement national, préférant parler d'institutions informelles quand il s'agit d'aborder les fondements de l'autorité hiérarchique ou les mécanismes de confiance dans les entreprises d'un pays (Whitley, 1999). Il paraît peu productif de cloisonner approches explicatives institutionnalistes et culturalistes. Les études quantitatives comparées multi-pays sur les pratiques nationales de GRH, par exemple celles du réseau Cranet (Dewettinck et Remue, 2011; Brookes et al. 2011) montrent qu'il est très difficile de faire la part des influences institutionnelles et culturelles sur les pratiques RH. Certains auteurs institutionnalistes classiques (par exemple Sorge, 2005) utilisant sans problème la notion de culture dans leurs analyses. Si certains auteurs culturalistes comme Hofstede ont une conception stable, d'inspiration fonctionnaliste, de la culture, cette approche n'est pas un paradigme unique dans la recherche culturaliste en gestion (Barmeyer et Davoine, 2019). Certains auteurs culturalistes insistent eux-mêmes sur le caractère évolutif des



cultures, invoquant le caractère structuré ET structurant, conditionné et conditionnant, des pratiques sociales (Dupuis, 1990). D'iribarne (2009) lui-même, considère que son approche de la culture est socio-historique et constructiviste, et que la stabilité temporelle des éléments culturels d'un univers de sens national reste relative.

### **3. L'interculturel dans la GRH internationale**

Dans cette section, nous montrons comment la notion de culture permet d'aborder certaines thématiques pertinentes pour la GRH internationale lorsque les cultures sont en interaction dans un contexte de 'management interculturel'. C'est le cas du transfert d'expatriés ou de l'intégration de personnel étranger, mais c'est aussi le cas du transfert de pratiques RH dans l'entreprise multinationale. Ces contextes d'interaction interculturelle amènent les chercheurs à considérer des approches de la culture plus appropriées pour étudier les phénomènes d'adaptation, de reconfiguration, d'hybridation ou de négociation des pratiques et des significations.

Comme nous l'avons abordé précédemment, la préparation de futurs expatriés et la compréhension des mécanismes d'acculturation ou d'ajustement interculturel est un courant de recherche très important dans la recherche en GRHI, qui a même sa communauté et son journal depuis 2013 : *Journal of Global Mobility*. Les premiers travaux de ce courant portent sur le choc culturel vécu par les expatriés et sur l'ajustement interculturel qui est facilité par différents facteurs identifiés par Black, Mendenhall et Oddou (1991). Des centaines d'études ont été réalisées avec ce modèle et permettent de montrer dans différents contextes, l'importance relative de la formation à l'interculturel, l'origine nationale des expatriés, l'importance des compétences linguistiques ou de l'intelligence culturelle, mais aussi l'importance de facteurs extra-organisationnels, comme la famille, sur la capacité de l'expatrié à s'ajuster (Strubler, Park et Agarwal, 2011). Ces résultats ont des implications pratiques pour la sélection des expatriés, pour leur formation et leur préparation, mais aussi pour leur suivi par la maison-mère. Malgré son succès dans la communauté scientifique, la simplicité opérationnelle du modèle quantitatif de l'ajustement est régulièrement critiquée (Fitzpatrick, 2017) mais de nombreuses études qualitatives permettent de compléter ces enquêtes en montrant par exemple l'importance des comportements des collègues locaux ou les rôles du

conjoint (van Bakel, 2019). Une étude récente (Goiseau, 2019) mobilisant une approche qualitative sense-making de l'ajustement interculturel montre que les processus de l'intégration se jouent différemment selon l'origine nationale des expatriés, la culture du pays d'accueil ainsi que selon la culture professionnelle du secteur économique dans lequel ils évoluent. Avec les processus de globalisation des entreprises et des marchés de l'emploi, la mobilité internationale de la main d'œuvre concerne aujourd'hui de plus en plus de flux de migrants qualifiés ou de *self initiated expatriates*, et les concepts et pratiques d'intégration et d'accompagnement conçus pour préparer des expatriés partant dans les filiales peuvent s'avérer très pertinents pour accueillir de la main d'œuvre étrangère (Ravasi, Salamin et Davoine, 2015).

Un deuxième courant contemporain de recherche associant les cultures nationales à la GRHI est le transfert de pratiques RH dans l'entreprise multinationale entre les maisons-mères et les filiales. Ce courant de recherche concerne les difficultés rencontrées à transférer l'instrumentation RH de recrutement, d'évaluation et de rémunération de la performance, de gestion des carrières ou de culture formelle d'entreprise (Lindholm, 1999 ; Kostova, 1999 ; Waechter et al., 2003 ; Almond et al., 2005). L'instrumentation a été développée dans l'environnement culturel et institutionnel du pays de la maison-mère et ne fait pas toujours sens dans les pays des filiales. Les pratiques RH des filiales sont le plus souvent des pratiques culturellement hybrides qui sont négociées dans des jeux d'influences multiples (Kostova, 1999 ; Almond et al., 2005). Elles seront influencées par des contraintes institutionnelles formelles, par exemple les structures de qualification des pays des filiales, ou le cadre légal de représentation des intérêts des employés, souvent plus contraignant en Europe qu'aux Etats-Unis (Friel, 2005). Dans les pays où le cadre institutionnel est moins contraignant, ce sont des institutions informelles ou des éléments culturels qui peuvent amener les entreprises à adapter de manière radicale les pratiques RH dans les filiales locales, c'est par exemple le phénomène de Wasta au Liban, pays où le réseau facilite de manière quasi institutionnalisée recrutements et promotions en donnant confiance et légitimité (Nakhle, 2011). Les pratiques RH de la filiale sont aussi influencées par une dynamique 'micropolitique' spécifique à la relation entre filiale et maison-mère (Dörrenbächer et Geppert, 2011) dans laquelle les stratégies, les intérêts et les identités d'acteurs ou de groupes d'acteurs peuvent expliquer qu'ils résistent – ou non – au transfert d'outils ou de pratiques RH. Dans le cas du transfert de codes de conduite d'une entreprise multinationale nord-américaine vers ses filiales allemandes et françaises, Barmeyer et Davoine (2011) observent des comportements de résistance qui ne sont pas homogènes au

niveau national, car les filiales et les groupes professionnels de l'entreprise n'ont pas la même relation à la maison-mère, ou peuvent trouver un intérêt à adopter une pratique. L'influence de la maison-mère peut aussi dépendre d'effets de domination symbolique du pays de la maison-mère sur le pays de la filiale, avec parfois des relations historiques identitaires et symboliques complexes (Yahiaoui, 2015 ; Yousfi, 2014). Enfin, on observe dans un grand nombre d'entreprises multinationales l'influence d'une domination symbolique nord-américaine qui entraîne la diffusion et l'institutionnalisation de 'bonnes pratiques' RH et de standards anglo-saxons (Pudelko et Harzing, 2007).

Dans le contexte des filiales de multinationales, mais aussi dans le cadre de joint-ventures, de fusions et d'acquisitions, il paraît de plus en plus difficile de parler de cultures nationales stables et fermées sur elles-mêmes, qui se rencontreraient comme des boules de billard en s'entrechoquant. Au contraire, dans les équipes multiculturelles ou dans les joint-ventures, on observe des phénomènes d'apprentissage et d'adaptation mutuels (Bartel-Radic, 2006 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2009 ; Barmeyer, Davoine et Stokes, 2019 ; Meier, 2002). Brannen et Salk (2000) proposent le concept de '*negotiated culture*', une approche de la culture dynamique et interprétative, composée de pratiques et de significations hybrides et négociées, qui émergent dans les processus d'adaptation et d'apprentissage mutuels des acteurs lorsqu'ils doivent travailler ensemble et interagir. Dans les travaux associés à cette approche, les cultures nationales interagissent avec d'autres sphères culturelles liées aux identités professionnelles (Viegas-Peres, 2013) aux identités régionales (Davoine, Schröter et Stern, 2014) ou aux identités organisationnelles (Barmeyer et Davoine, 2019). Les identités ne sont plus déterminées par une origine nationale, mais se construisent ou se reconstruisent dans les pratiques d'acteurs inscrits dans des cultures multiples (Boyacigiller et al., 2004 ; Cazal, 2010, p. 148). Cette approche paraît prometteuse pour les recherches à venir, même si elle implique nécessairement une approche qualitative de recherche permettant de comprendre le contexte des pratiques et des significations négociées qui émergent (Chanlat et Pierre, 2018, p. 322). Les implications managériales de ces approches vont au-delà de la gestion des résistances culturelles. Longtemps, le management interculturel a adopté une vision relativement négative des différences culturelles comme source de conflits potentiels. Récemment, plusieurs auteurs invitent à reconsidérer l'interaction culturelle comme sources de synergies et de créativité pour l'organisation (Stahl et Tung, 2015 ; Barmeyer et Franklin, 2016 ; Barmeyer et Davoine, 2019),

avec comme défi de définir les bonnes pratiques qui facilitent ces synergies. C'est sans aucun doute un courant prometteur de recherche en GRH internationale.

## Références

Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Müller-Camen, M., Wächter, H. (2005), « Unraveling home and host country effects: An investigation of the HR policies of an American multinational in four European countries ». *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 44(2), pp. 276-306.

Barmeyer, C., Davoine, E. (2011), « The intercultural challenges in the transfer of codes of conduct from the US to Europe », *Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings*, pp. 53-63.

Barmeyer, C., Davoine, E. (2013), «Traduttore, Traditore»? La réception contextualisée des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine », *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 18(1), pp. 26-39.

Barmeyer, C., Davoine, E. (2019), « Facilitating intercultural negotiated practices in joint ventures: The case of a French–German railway organization », *International Business Review*, 28(1), pp.1-11.

Barmeyer, C., Davoine, E., Stokes, P. (2019), « When the 'well-oiled machine' meets the 'pyramid of people' : Role perceptions and hybrid working practices of middle managers in a binational organization–ARTE », *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(3), pp. 251-272.

Barmeyer, C., Mayrhofer, U. (2009), « Management interculturel et processus d'intégration: Une analyse de l'alliance Renault-Nissan », *Management & Avenir*, no 2, pp. 109-131.

Barmeyer, C., Franklin, P. (2016). *Intercultural management: a case-based approach to achieving complementarity and synergy*. Macmillan International Higher Education.

Bartel-Radic, A. (2006) « Intercultural learning in global teams », *Management International Review*, 46(6), pp. 647-678.

Bernoux, Ph. (1985). *La sociologie des organisations*. Editions du Seuil, Essais Points, Paris.

Black, J. S., Mendenhall, M., Oddou, G. (1991), « Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives », *Academy of management review*, 16(2), pp. 291-317.

Boyacigiller, N. A., Kleinberg, J., Phillips, M. E., Sackmann, S. A. (2004), « Conceptualizing culture: Elucidating the streams of research in international cross-cultural management », *Handbook for international management research*, 2, pp. 99-167.

- Brannen, M. Y., Salk, J. E. (2000), « Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture », *Human relations*, 53(4), pp. 451-487.
- Brookes, M., Croucher, R., Fenton-O'Creevy, M., Gooderham, P. (2011), « Measuring competing explanations of human resource management practices through the Cranet survey: Cultural versus institutional explanations », *Human Resource Management Review*, 21(1), pp. 68-79.
- Cazal, D. (2010), « Le culturalisme en management international. », *In* : Cazal, D., Davoine, E., Louart, P., Chevalier (ed.), *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Editions Vuibert, Paris, pp. 121-153.
- Chanlat, J. F. (2008), « L'analyse interculturelle et les sciences humaines », *In* Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F (eds), *La gestion en contexte interculturel: Problématiques, pratiques et plongées*. PUL/TELUQ, Québec, pp. 25-71.
- Chanlat, J.-F., Pierre, Ph. (2018), *Le management interculturel: évolution, tendances et critiques*, Éditions EMS, Paris.
- Chevrier, S. (2003), *Le management interculturel*. Presses universitaires de France, Paris.
- Chiang, F. (2005), « A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management », *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), pp. 1545-1563.
- Cuche, D. (2010), *La notion de culture dans les sciences sociales*. La découverte, Paris.
- Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F (eds), *La gestion en contexte interculturel: Problématiques, pratiques et plongées*. PUL/TELUQ, Québec.
- Davoine, E., Schröter, O., Stern, J. (2014), « Cultures régionales des filiales dans l'entreprise multinationale et capacités d'influence liées à la langue: une étude de cas », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18, pp. 165-177.
- Dewettinck, K., Remue, J. (2011), « Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network », *Human Resource Management Review*, 21(1), pp. 37-49.
- Dörrenbächer, C., Geppert, M. (2011), « *Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities* », Cambridge University Press, Cambridge.
- Dupuis, J.-P. (1990), « Anthropologie, culture et organisation. Vers un modèle constructiviste », *In* Chanlat J.F. (ed.) : *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, PUL, Québec, p. 533-552.
- Fitzpatrick, F. (2017), « Taking the “culture” out of “culture shock”—a critical review of literature on cross-cultural adjustment in international relocation », *Critical perspectives on international business*, pp. 278-298
- Friel, D. (2005), « Transferring a lean production concept from Germany to the United States: The impact of labor laws and training systems », *Academy of Management Perspectives*, 19(2), pp. 50-58.
- Gardner, W. L., Reithel, B. J., Coglisier, C. C., Walumbwa, F. O., Foley, R. T. (2012), « Matching personality and organizational culture: Effects of recruitment strategy and the Five-Factor Model on subjective person–organization fit », *Management Communication Quarterly*, 26(4), pp. 585-622.
- Geertz, C. (1973), *The interpretation of cultures*, Basic books: New York.

- Godelier, E. (2006), *La culture d'entreprise*, La Découverte, Paris.
- Goiseau, É. (2019). *Ajustement des expatriés: Une approche par le sensemaking interculturel*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, octobre.
- Hofstede, G. (1984), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage, Newbury Park, CA.
- Hofstede, G. (1987), « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue française de gestion*, 64, pp. 10-20.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2005) « *Cultures and organizations: Software of the mind* », Mcgraw-hill, New York.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (Eds.) (2004), « *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* » Sage publications, Thousand Oaks, CA
- d'Iribarne, P. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Le seuil, Paris.
- d'Iribarne, P. (2002), « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France », *Revue française de gestion*, (140), 23-39.
- d'Iribarne, P. (2012). *Managing corporate values in diverse national cultures: The challenge of differences*. Routledge, London.
- d'Iribarne, P. (2014), *Penser la diversité du monde*. Le Seuil, Paris.
- d'Iribarne, P., Henry, A., Segal, J. P., Chevrier, S., Globokar, T. (1998) *Cultures et mondialisation-Gérer par-delà les frontières*. Le Seuil, Paris.
- d'Iribarne, P., Chevrier, S., Henry, A., Segal, J. P., Tréguer-Felten, G. (2020). *Cross-Cultural Management Revisited: A Qualitative Approach*. Oxford University Press, Oxford.
- Kostova, T. (1999), « Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective », *Academy of management review*, 24(2), pp. 308-324.
- Lindholm, N., Tahvanainen, M., Björkman, I. (1999), « Performance appraisal of host country employees », *International HRM: Contemporary issues in Europe*, Routledge, London, pp. 143-159.
- Maurice, M., Sellier, F., & Silvestre, J. J. (1992), « Analyse sociétale et cultures nationales: Réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue française de sociologie*, 33(1), pp. 75-86.
- McSweeney, B. (2002), « Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis », *Human relations*, 55(1), pp. 89-118.
- Meier, O. (2002), « Gestion et valorisation des différences culturelles dans le cas de fusions acquisitions », *Revue de gestion des ressources humaines*, 43, pp. 68-81.
- Mercier, S, (2001), « Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises? », *Revue Française de Gestion*, Vol. 27, N° 136, pp. 62-69.
- Nakata, C. (2009), « Going beyond Hofstede: Why we need to and how », In *Beyond Hofstede*, Palgrave Macmillan, London, pp. 3-15.
- Nakhle, S. F. (2011). *The transfer of human resource practices from American and European multinational companies to their Lebanese subsidiaries*, Doctoral dissertation, Université de Fribourg.

Ouchi, W. G., Cuchi, W. G. (1981), *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Perrot, S. (2009), « Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives », *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(4), pp. 115-127.

Pesqueux, Y. (2004), « Culture nationale, valeurs et références «ultimes» », *Management international*, vol. 8, no 3, pp. 1-9.

Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982), *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, Harper & Row, New York.

Primecz, H., Romani, L., et Sackmann, S. (eds.) (2011), *Cross-cultural management in practice: Culture and negotiated meanings*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Pudelko, M., Harzing, A. W. (2007), « Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries », *Human Resource Management*, 46(4), pp. 535-559.

Ramamoorthy, N., Kulkarni, S. P., Gupta, A., & Flood, P. C. (2007), « Individualism–collectivism orientation and employee attitudes: A comparison of employees from the high-technology sector in India and Ireland », *Journal of International Management*, 13(2), pp. 187-203.

Ravasi, C., Salamin, X., & Davoine, E. (2015), « Cross-cultural adjustment of skilled migrants in a multicultural and multilingual environment: An explorative study of foreign employees and their spouses in the Swiss context », *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), pp. 1335-1359.

Sainsaulieu, R., Francfort, I., Osty, F., Uhalde, M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, La Découverte, Paris.

Schein, E. H. (2010), *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco

Schneider, S., & Barsoux, J. L. (1997), *Managing across cultures*, Prentice Hall/Financial Times, London.

Schneider, S., Barsoux, J., Stahl, G. (2014), *Managing Across Cultures*, Pearson: London

Segal, J.-P. (2014), « Gestion & Société's approach to cooperation of French firms », *International Journal of Organizational Analysis*, 2014, vol. 22, no 4, pp. 470-485.

Smircich, L. (1983), « Concepts of culture and organizational analysis », *Administrative science quarterly*, pp. 339-358.

Sorge, A. (2005), *The global and the local: Understanding the dialectics of business systems*, OUP Oxford.

Stahl, G. K., Tung, R. L. (2015), "Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship", *Journal of International Business Studies*, 46(4), pp. 391-414.

Strubler, D., Park, S. H., & Agarwal, A. (2011), « Revisiting Black, Mendenhall, and Oddou (1991)'s framework for international adjustment model: A prescriptive approach », *Journal of International Business Research*, 10(2), pp. 103-120.

Thévenet, M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2011), *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*, Nicholas Brealey International, London.

van Bakel, M. (2019), « It takes two to tango: a review of the empirical research on expatriate-local interactions », *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), pp. 2993-3025.

Viegas-Peres, M. (2013), “Multiple levels of culture and post M&A integration: A suggested theoretical framework”, *Thunderbird International Business Review*, 2013, vol. 55, no 4, pp. 357-370.

Wächter, H., Peters, P., Tempel, A., Müller-Camen M. (2003), *The “Country of Origin effect” in the cross-national management of human resources*, Rainer Hampp Verlag München.

Whitley, R. (1999), *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*, OUP, Oxford.

Yahiaoui, D. (2015), « Hybridization: striking a balance between adoption and adaptation of human resource management practices in French multinational corporations and their Tunisian subsidiaries », *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), pp. 1665-1693.

Yousfi, H. (2014), « Rethinking hybridity in postcolonial contexts: What changes and what persists? The Tunisian case of Poulina’s managers », *Organization Studies*, 35(3), pp. 393-421.