

Management international International Management Gestió Internacional

Introduction au dossier thématique Regards croisés sur la globalisation Introduction to the Thematic Feature Crossed Views on Globalization Introducción al dossier temático Opiniones cruzadas sobre la globalización

Dominique Besson and Elie Chrysostome

Volume 25, Number 5, 2021

Le management à l'heure de la globalisation : universalisme ou particularisme ?
Management in the Age of Globalization: Universalism or Particularism?
La gestión en un mundo globalizado: ¿universalismo o particularismo?

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1085035ar>
DOI: <https://doi.org/10.7202/1085035ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Besson, D. & Chrysostome, E. (2021). Introduction au dossier thématique : regards croisés sur la globalisation. *Management international / International Management / Gestió Internacional*, 25(5), 13–17.
<https://doi.org/10.7202/1085035ar>

Article abstract

For decades, the economic world seems to have been going global - despite a slowdown before the epidemic crisis. But does this mean that it is becoming global? Are we not confusing the transnationalisation of firms with the standardisation of social and managerial practices? Is management at a global level tending towards similar principles and practices or do specific national differences persist? We postulate here that the question is ultimately badly posed - and the articles in this special issue contribute to putting the question into perspective. Firstly, organisations intertwine many socio-cultural factors, not only national cultural factors. More importantly, companies use these variabilities, while imitating formal tools from other companies, including those abroad. They must necessarily adapt the use of these tools to take account of all the local (and not only cultural) particularities, or even maintain them, in their search for efficiency. Particularities are therefore maintained and used within the framework of formal methods which sometimes tend to become universal.

Introduction au dossier thématique

Regards croisés sur la globalisation

Introduction to the Thematic Feature
Crossed Views on Globalization

Introducción al dossier temático
Opiniones cruzadas sobre la globalización

Dominique Besson

IAE, Université de Lille, ULR 4999 - LUMEN, F-59000 Lille, France; &
Faculty of Engineering Management, Poznan University of Technology, Poznan, Poland

Elie Chrysostome

School of Business & Economics
State University of New York – Plattsburgh, USA

RÉSUMÉ

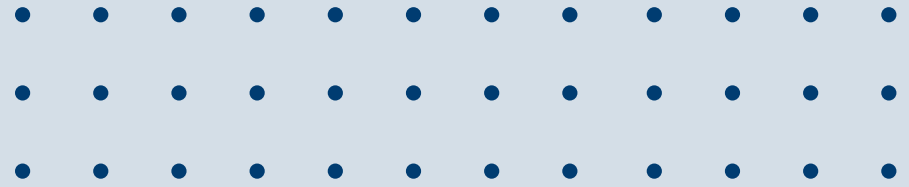
Depuis des décennies, le monde économique semble s'internationaliser – malgré un ralentissement dès avant la crise épidémique. Mais cela signifie-t-il qu'il se globalise ? Ne confond-on pas transnationalisation des firmes et uniformisation des pratiques, sociales comme managériales ? Est-ce qu'au niveau mondial le management tend vers des principes et des pratiques similaires ou persiste-t-il des différences nationales spécifiques ? Nous postulons ici que la question est finalement mal posée –et les articles de ce dossier spécial contribuent à cette mise en perspective de la question. D'abord, les organisations entremêlent de nombreux facteurs socio-culturels, et pas seulement les facteurs culturels nationaux. Mais surtout, les entreprises utilisent ces variabilités, tout en imitant les outils formels provenant d'autres entreprises, y compris à l'étranger. Elles doivent forcément adapter l'utilisation de ces outils pour tenir compte de tous les particularismes locaux (et pas seulement culturels), voire les maintenir, dans le cadre de leur recherche d'efficacité. Les particularismes sont donc maintenus et utilisés dans le cadre de méthodes formelles qui, parfois, tendent à s'universaliser.

Abstract

For decades, the economic world seems to have been going global - despite a slowdown before the epidemic crisis. But does this mean that it is becoming global? Are we not confusing the transnationalisation of firms with the standardisation of social and managerial practices? Is management at a global level tending towards similar principles and practices or do specific national differences persist? We postulate here that the question is ultimately badly posed - and the articles in this special issue contribute to putting the question into perspective. Firstly, organisations intertwine many socio-cultural factors, not only national cultural factors. More importantly, companies use these variabilities, while imitating formal tools from other companies, including those abroad. They must necessarily adapt the use of these tools to take account of all the local (and not only cultural) particularities, or even maintain them, in their search for efficiency. Particularities are therefore maintained and used within the framework of formal methods which sometimes tend to become universal.

Resumen

Desde hace décadas, el mundo económico parece haberse globalizado, a pesar de la ralentización previa a la crisis epidémica. Pero, ¿significa esto que se está globalizando? ¿No estamos confundiendo la transnacionalización de las empresas con la estandarización de las prácticas sociales y de gestión? ¿La gestión a nivel mundial tiende a principios y prácticas similares o persisten diferencias nacionales específicas? Postulamos aquí que la pregunta está, en última instancia, mal planteada, y los artículos de este número especial contribuyen a poner la cuestión en perspectiva. En primer lugar, en las organizaciones se entremezclan muchos factores socioculturales, no sólo factores culturales nacionales. Y lo que es más importante, las empresas utilizan estas variabilidades, al tiempo que imitan las herramientas formales de otras empresas, incluidas las extranjeras. Deben necesariamente adaptar el uso de estas herramientas para tener en cuenta todas las particularidades locales (y no sólo culturales), o incluso mantenerlas, en su búsqueda de la eficacia. Por tanto, las particularidades se mantienen y se utilizan en el marco de métodos formales que a veces tienden a convertirse en universales.



Les quatre articles et la note de lecture de ce dossier spécial présentent des analyses de certaines dimensions de la possible globalisation, et la mettent, chacun, en question.

Au niveau du micro-management le premier article, *Relations interpersonnelles versus facteurs culturels*, (en français) de Besson et Valitova propose un canevas théorique qui a été appliqué dans trois situations nationales différentes, un centre social en France, une université canadienne et un centre culturel en Russie. Les trois cas ont cependant en commun d'être des situations de conflit au travail.

Le canevas conceptuel utilisé est original car il articule quatre grandes dimensions d'analyse du management, qui sont habituellement séparés les uns des autres, notamment parce qu'elles relèvent de disciplines scientifiques hélas trop cloisonné entre elles, relevant à la fois de la psychosociologie, de la sociologie et de l'analyse institutionnelle : les processus d'escalade dans la communication interpersonnelle et dans les positionnements des protagonistes dans la relation, les phénomènes psychosociologiques tels que la facilitation sociale et les processus identitaires et de vie de groupe, les trajectoires individuelles notamment en termes d'habitus (au sens de Bourdieu et modifié par Lahire) et les facteurs de contextes (dont les dimensions culturelles).

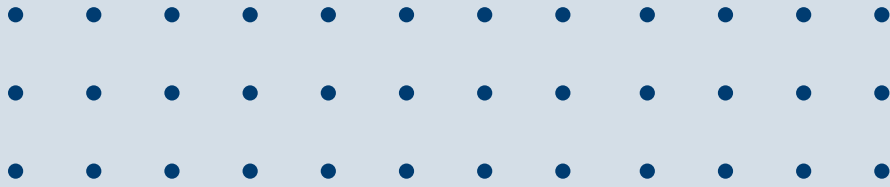
L'utilisation de ce cadre théorique pour l'analyse des trois situations concrètes apporte deux principaux résultats. Tout d'abord, les facteurs contextuels ne sont pas déterminants, ils sont *actants* via leur *internalisation dans les comportements des personnes dans la situation actuelle*. Les relations interpersonnelles réactualisent constamment les habitus des personnes, et les processus psychosociologiques sont beaucoup plus déterminants du comportement des personnes que des facteurs sociologiques et des facteurs de contexte. Ensuite une analyse serrée de ces trois cas en termes de différences culturelles nationales a été opérée, principalement à partir des catégories proposées par Geert Hofstede. Il apparaît alors que le caractère prédictif des dimensions de Hofstede est remis en cause : les comportements observés dans les cas ne sont pas cohérents avec les dimensions de Hofstede.

Cet article, utilement complété par le suivant, apporte ainsi à la problématique du dossier spécial une double réponse nuancée. D'une part le canevas théorique montre que les *cadres structuraux* des processus relationnels et

psychosociologiques sont très comparables dans l'ensemble de ces situations relevant pourtant de contextes internationaux très différents. D'autre part, la variabilité des processus eux-mêmes dans les trois configurations est particulièrement nette. Aucune méthode de management universel ne peut s'en déduire. Plus encore, non seulement les différences ne relèvent pas principalement des contextes nationaux, ni même des contextes de manière générale (qu'ils soient sociaux ou organisationnels), mais *de la dynamique même de chacune des situations*. L'article aboutit ainsi à réfuter les propositions structurales globales des analyses culturalistes au sens de Hofstede et des auteurs comparables, du moins dans leur application à des situations concrètes de management quotidien au travail..

Le second article de Valitova et Besson, *Un cas de conflit organisationnel analysé par les dynamiques communicationnelles*, développe l'analyse approfondie d'un des cas, les résumés dans l'article précédent étant très succincts. L'analyse du cas du centre social en France, renforce la démonstration de l'importance des relations interpersonnelles et des processus psychosociologiques dans le management. Il montre par une analyse serrée et très détaillée du cas, que toute situation de travail, quels que soit ses contextes, que ceux-ci soient économiques, organisationnels, ou culturels et en particulier nationaux, peut être analysée à partir d'un cadre méthodologique similaire. Par contre il montre aussi que toute situation managériale est idiosyncrasique, en particulier au niveau des relations quotidiennes dans les équipes de travail. Autrement dit, en réponse à la problématique de ce dossier spécial, les méthodes d'analyse du travail et du management ne doivent pas être spécifiques aux situations nationales. Par contre les résultats des analyses sont toujours spécifiques et ne permettent pas de généraliser des « meilleures méthodes » ou des « meilleures pratiques » qui seraient universelles. Ce résultat s'avère valable non seulement pour les différences culturelles nationales, mais aussi pour les différences de type organisationnel, et même à l'intérieur des organisations, entre différentes équipes de travail. Il existe des méthodologies générales d'analyse scientifique, mais par contre il n'existe pas de similitude globale des comportements au niveau mondial.

L'article de Morales et Peng, *Website quality in Asia : Testing a measurement instrument in a Chinese context*, (en anglais) aborde la question de manière tout à fait différente, car il traite d'outils de mesure de la qualité des plateformes de communication télématique (site Web) dans le contexte chinois.



Cet article est d'abord un article technique dans lequel les auteurs étudient les propriétés psychométriques d'une version chinoise d'un instrument de mesure de qualité perçue des sites web (*perceived website quality*, PQW). Parmi les nombreux instruments de ce type, ils choisissent d'utiliser l'instrument de Aladwani et Palvia (2002).

L'étude valide les qualités psychométriques de l'instrument, qui sont considérés robustes. Le principal intérêt de l'article pour le thème de ce numéro spécial réside dans la discussion des résultats.

Dans ceux-ci en effet Morales et Peng considèrent le sens commun selon lequel il y aurait des différences entre les étudiants chinois utilisant des sites et ceux d'autres pays. Le langage, la technologie, les valeurs et la culture en général peuvent être des éléments cruciaux affectant l'évaluation d'un web site par les usagers. Mais justement les résultats de l'étude de ces auteurs ne soutiennent pas cette proposition. En effet, la mesure de la qualité des sites traduit en chinois et utilisé avec un échantillon chinois montre des propriétés psychométriques validées. Le fait que cet instrument de mesure soit valable aussi dans le contexte chinois rejoint d'autres travaux qui valident ce même instrument pour d'autres pays (Nouvelle-Zélande Royaume-Uni Canada et Koweït).

Cependant, les auteurs utilisent la grille culturaliste de Hofstede pour expliquer la Trans-culturalité de leur instrument de mesure. Tout en signalant les « limites et les faiblesses » du cadre conceptuel de Hofstede, ils l'utilisent pour expliquer leurs résultats et lui donnent donc un pouvoir explicatif, alors que celui-ci est remis en cause par l'étude de Besson et Valitova dans un article précédent du dossier.

Morales et Peng considèrent que si la traduction et l'adaptation en chinois de leur instrument préservent les qualités psychométriques de celui-ci, cela provient de la similarité des répondants dans deux des dimensions culturelles de Hofstede, l'attitude envers l'ambiguïté et l'incertitude d'une part, et la masculinité/féminité d'autre part. De plus, Morales et Peng expliquent les différences sur certains des items de l'outil dans différents contextes nationaux (entre les évaluations de l'outil dans des contextes occidentaux et leur travail dans le contexte chinois) par les différences culturelles au sens de Hofstede, d'une part dans la relation au temps, d'autre part sur les dimensions collectivisme/individualisme et de distance hiérarchique. Cependant ils expliquent

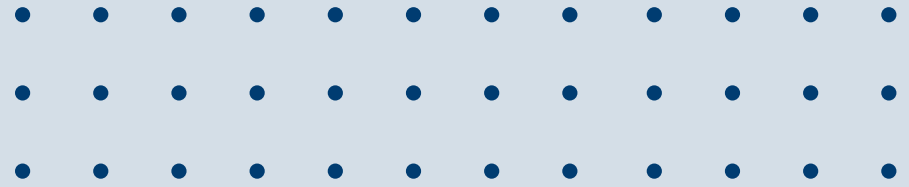
que d'autres facteurs de différences nationales peuvent expliquer autant les bonnes qualités psychométriques de l'instrument, que les différences sur certains items.

Tout d'abord, pour ce qui concerne les bonnes qualités psychométriques du modèle (similarité avec les autres études), les auteurs expliquent que les similitudes proviennent aussi du fait que les répondants de leur panel partagent d'importantes caractéristiques avec les répondants d'autres études (étudiants jeunes consommateurs et utilisateurs à haute fréquence des sites web). Par ailleurs les différences psychométriques de certains items de l'instrument entre les analyses dans des contextes nationaux différents peuvent s'expliquer par d'autres facteurs que des facteurs culturels. Les auteurs montrent que l'utilisation des sites web, et de ce fait la nature même des sites web utilisés, peuvent être différentes entre les répondants de leur panel et les répondants des panels des études menées dans les autres pays. D'autres facteurs sociologiques que la culture nationale peuvent donc expliquer les similitudes et les différences dans les qualités psychométriques de l'instrument.

Ainsi, pour ce qui concerne la thématique de ce dossier spécial, l'étude de Morales et Peng aboutit à un résultat nuancé quant à l'intérêt et l'efficacité de l'utilisation des grilles culturalistes.

Nous soulignons que la différence d'appréciation des grilles culturalistes de Hofstede entre l'article de Besson et Valitova et celui de Morales et Peng s'explique par la grande différence dans son utilisation. En effet la critique apportée par Besson et Valitova provient du fait qu'ils montrent les limites de l'application, et surtout de la prédictibilité comportementale, des grilles culturalistes dans le cas du management dans le cadre d'équipes, de petit nombre, dans les relations interpersonnelles quotidiennes au travail. Par contre, l'étude de Morales et Peng est de nature sociologique, elle porte sur un grand nombre de personnes. Dans ce cadre, des variables sociologiques sont pertinentes alors qu'elles relèvent de stéréotypes dans le cadre du management des relations interpersonnelles où il s'agit de relations entre individus.

Plus généralement, à la question générale de l'universalisme ou du particularisme, l'article de Morales et Peng aboutit aussi à une réponse nuancée. Des outils de communication commerciale, les plateformes de communication télématique (sites Web) se généralisent et deviennent un outil universel. Ils



nécessitent cependant des adaptations locales, donc qui relèvent de la prise en compte de particularismes. Plus précisément, c'est dans le cadre d'outils de structure universelle que résident les traits particularistes. Le résultat de l'étude aboutit à la même conclusion en ce qui concerne leur évaluation par des outils psychométriques : des outils d'évaluation comparables peuvent être utilisés de manière universelle, mais les particularismes locaux entraînent aussi de nécessaires adaptations. Celles-ci ne sont pas, cependant, seulement de nature culturelle nationale, mais doivent tenir compte de tous les facteurs sociologiques – sur ce point, les apports des analyses critiques des cultures dans les organisations doivent donc être prises en compte (par exemple, Alvesson, 2013¹).

Le quatrième article de ce dossier spécial, de Krifa et Sattar, *Multinational corporations' tax optimization strategies and European Union policies*, (en anglais) concerne les opérations financières internationales. Il apporte un éclairage à la question de la globalité en gestion d'un point de vue tout à fait différent - et il couvre un domaine très complémentaire aux trois articles précédents. L'article s'intéresse en effet aux pratiques des grandes entreprises multinationales pour éviter les prélèvements fiscaux par l'utilisation de technique sophistiquée d'optimisation fiscale (*Aggressive tax planning*, ATP). Alors que les premiers articles de l'étude portent sur des dimensions de micro-management, et que l'étude de Morales et Peng concerne un instrument de mesure statistique sur panel, donc relève d'une dimension sociologique, l'article de Krifa et Sattar concerne à la fois les stratégies d'entreprise et le domaine institutionnel. En effet l'article apporte une description des techniques d'optimisation fiscale des entreprises multinationales en Europe, et explique comment les efforts contre les ATP de la part de l'institution qu'est l'Union européenne sont inefficaces.

Les pratiques d'optimisation fiscales utilisées par les grandes entreprises multinationales sont donc décrites dans cet article. Elles passent d'abord par l'organisation de relations entre firmes, en particulier par la constitution de holdings et de SPE (Special Purpose entities). L'optimisation fiscale passe aussi par les processus de financement, l'utilisation des décalages entre les politiques fiscales des différents pays de l'Union européenne (par des « *hybrid mismatch arrangements* », et enfin par les manipulations des prix de transfert entre les filiales des compagnies

(*transfer pricing*). Les auteurs expliquent en détail les différentes pratiques qui relèvent de ces catégories d'optimisation fiscale, et montre comment elles peuvent être combinées en prenant l'exemple du secteur digital.

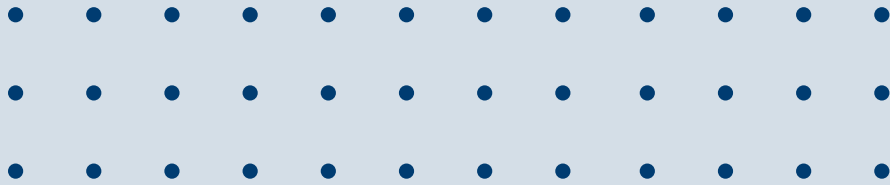
Les auteurs effectuent ensuite une approche analytique des pratiques d'optimisation fiscale en utilisant un large panel de corpus de référence : la théorie microéconomique, la théorie de l'agence, la globalisation et la compétition oligopolistique, et les leviers macroéconomiques (l'utilisation des différences dans les régimes fiscaux nationaux).

Dans leur dernière section, Krifa et Sattar expliquent les difficultés des mesures de politique économique de l'Union européenne face à ces politiques fiscales agressives de la part des grandes multinationales. Après avoir passé en revue les principales mesures politiques de l'Union européenne en la matière, ils montrent les grandes difficultés de celle-ci pour combattre l'évasion fiscale. Ils développent les trois principales raisons qui expliquent cette inefficacité des mesures politiques de l'Union européenne : l'influence et la domination des intérêts nationaux des firmes multinationales, la compétence légale limitée de l'Union européenne en termes de taxation des entreprises, et enfin le rôle du lobbying et des processus décisionnels dans lesquels les multinationales et les gouvernements nationaux entrent en collusion pour favoriser les régulations qu'ils préfèrent au dépend de l'intérêt public (*regulatory capture*). Krifa et Sattar concluent leur article par des recommandations pour améliorer l'efficacité de la politique publique de l'Union européenne pour mieux combattre l'évasion fiscale.

Pour ce qui concerne la thématique de ce dossier spécial, cet article montre comment, loin d'une globalisation, ce sont les différences, ici au niveau des réglementations nationales et des (luttres entre) intérêts nationaux, qui permettent à des entreprises de mener des politiques qui sont contraires à l'intérêt public. Autrement dit, loin d'une convergence des systèmes économiques nationaux et notamment des systèmes légaux, le maintien des différences est aussi un enjeu pour les entreprises, y compris pour des motifs qui ne sont pas forcément éthiquement corrects.

La note de lecture aborde la question de la globalité des phénomènes de management du point de vue de la digitalisation et apporte un complément fort utile aux articles précédents. Elle rend compte de l'important ouvrage de

1. - Alvesson M., (2013), *Understanding organizational culture*, Sage Thousand Oaks.



Antonio Casilli sur le travail digital (*digital labor*) récemment publié (2019). Comme le montre la note, quels que soient les limites de forme et certains manquements de l'analyse de Casilli, son ouvrage est important pour comprendre deux phénomènes en apparence contradictoires et qui concernent directement la thématique de ce dossier spécial. D'une part, les entreprises actrices de la digitalisation sous ses multiples formes sont transfrontalières - et de ce point de vue on peut estimer qu'une certaine globalisation ou plutôt mondialisation est renforcée par le «secteur digital» (au sens large). D'autre part, les pratiques des entreprises actrices dans le domaine des domaines digitaux utilisent les différences nationales tant économiques que sociales et politiques, pour leur optimisation productive (en particulier la captation de valeur). Les enjeux de cette dernière concernent autant les pays développés à économie de marché que les pays émergents ou les pays les moins avancés. En particulier si un phénomène de globalisation apparaît ici, il s'agit de la remise en cause et surtout de la déstructuration des catégories salariales qui ont caractérisé le capitalisme depuis deux siècles. Ainsi, cet ouvrage contribue à la réponse à la problématique de ce dossier spécial, d'une manière comparable aux articles du dossier : une globalisation a bien lieu, avec des outils et des structures économiques et commerciales (transnationales) universelles, ainsi que des stratégies entrepreneuriales globales, mais cette globalisation utilise et renforce même les particularismes dans le cadre de ces stratégies globales.

En conclusion, nous reconnaissons que la diversité des thèmes abordés par les articles et les 2 notes de lectures de ce dossier peuvent dérouter le lecteur. Nous soulignons cependant que la globalisation est par définition un phénomène multidimensionnel, flou, difficile à définir en soi, et qui échappe peut-être à toute théorisation rigoureuse -et globale. Quoi qu'il en soit, les différentes facettes de la globalisation (ou non) dans les pratiques de management qui sont abordées dans les textes de ce dossier apportent des contributions significatives à la question centrale : y a-t-il convergence ou maintien de différences essentielles, au niveau international, dans le management ? D'une manière très synthétique, les textes de ce dossier aboutissent à faire une proposition théorique - la question est mal posée. Ce que montrent au fond ces articles, au-delà de leur diversité, est que ce sont précisément les différences qui permettent une globalisation du management ou, pour ce qui concerne les textes plus théoriques, des recherches elles-mêmes sur le management. D'une part, les entreprises utilisent ces différences pour mener des stratégies proprement globales, que ces stratégies soient éthiques ou non. D'autre part, et finalement d'une manière comparable aux entreprises par les «stratégies de recherche», les chercheurs utilisent des cadres théoriques globaux, précisément pour expliquer la variabilité des phénomènes et l'idiosyncrasie des situations. Au fond, la globalisation (managériale et stratégique) existe justement parce qu'il y a des différences internationales - et la «globalisation de la recherche» permet aussi d'analyser ces différences nationales... ainsi que cette globalisation elle-même !