

## > Ouvrages



### Le management interculturel : comprendre la diversité culturelle pour optimiser le management des équipes

Virginia Drummond

Gereso, 2017, 6<sup>e</sup> éd.,

242 pages, 25 €

ISBN : 978-2-35953-518-1

#### Note de lecture d'Isabelle Fermas

Combien de négociations, de fusions-acquisitions, d'implantations à l'étranger ont échoué non pas à cause d'une mauvaise stratégie, mais en raison d'incompréhensions interculturelles ? La culture renvoie à un ensemble de normes et de valeurs. Tout en étant profondément ancrée en chacun, elle se révèle par des attitudes et comportements distinctifs.

La multiplication des échanges liés à la mondialisation de l'économie n'a pas effacé les différences culturelles, loin s'en faut, elle a en toute logique amplifié la nécessité pour les organisations de gérer la question de l'interculturalité.

Le management interculturel se fixe pour objectif d'améliorer les relations inter et intra-organisationnelles entre les personnes de cultures différentes, afin de diminuer les effets négatifs liés à ces disparités et de tenter d'en tirer parti. S'adapter à la diversité des équipes, valoriser les différences culturelles devient essentiel à l'amélioration des performances économiques et sociales des entreprises.

Mettre en œuvre un management interculturel n'est cependant pas chose aisée. Pour appréhender la culture de l'autre sans a priori ni jugement, respecter ses spécificités et pratiques, envisager d'autres modes de pensée et d'action afin de trouver des terrains d'entente favorisant la cohésion des équipes, il n'existe pas de recette toute faite. Tout comme une forte expérience à l'international n'est pas synonyme d'intelligence interculturelle.

L'ouvrage de Virginia Drummond, professeur de management international des ressources humaines et de management interculturel à l'EM Lyon, aide à bien comprendre la complexité posée par la question de la gestion de l'interculturalité. Quelques apports théoriques permettent de disposer d'une grille de lecture

des différentes cultures. Puis, plus concrètement, au-delà des mises en garde et des conseils pour la réussite d'une relation interculturelle, l'auteur explicite les composantes de la compétence interculturelle et les comportements à promouvoir au sein des équipes multiculturelles, y compris virtuelles.

Ce livre, clair et accessible, apporte méthodes et outils de gestion utiles pour l'enseignement du management interculturel dispensé dans les formations internationales, notamment le BTS Commerce international.

### Théorie des jeux : conflit, négociation, coopération et pouvoir

Pierre Dehez

Economica, 2017,

256 pages, 29 €

ISBN : 978-2-7178-6981-1

#### Note de lecture d'Isabelle Fermas

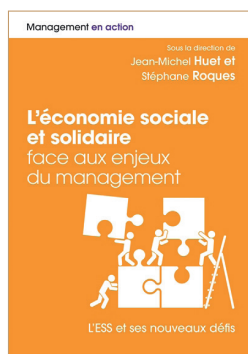
La théorie des jeux s'intéresse à la façon dont des acteurs en interaction prennent leurs décisions dans un contexte d'avenir incertain. Chacun sait que ses résultats, les gains tirés de l'action dépendent non seulement de sa décision, mais aussi de celle du ou des autres acteurs. Chaque « joueur » fait donc ses choix en fonction des anticipations qu'il fait du choix que feront les autres acteurs.

La théorie des jeux essaye ainsi d'expliquer, de comprendre les décisions prises par les acteurs, qu'il s'agisse des entreprises, des individus, des États... et donc le fonctionnement de la société. La course à l'armement entre pays, les orientations d'une entreprise en matière de stratégie marketing, les décisions des banques centrales en termes de politique monétaire sont autant d'exemples que la théorie des jeux permet d'appréhender.

Pierre Dehez, professeur d'économie à l'université de Louvain, présente dans son ouvrage l'ensemble des jeux, des non coopératifs aux coopératifs en passant par les comportements dans les jeux de vote.

Ce livre, aux démonstrations mathématiques claires et accessibles, constitue ainsi une bonne introduction au concept pris dans sa globalité. Il permet d'avoir un regard critique et éclairé sur les décisions que prennent les responsables des organisations publiques ou privées.





## L'économie sociale et solidaire face aux enjeux du management

Jean-Michel Huet et Stéphane Roques

Pearson, coll. « Management en action », 201 pages, 23 €  
ISBN : 978-2-326-00181-7

Note de lecture de **Christine Faure**

Du commerce équitable à l'épargne solidaire, de la protection de l'environnement à la santé, l'économie sociale et solidaire (ESS) constitue une nouvelle alternative face aux questions de société.

Avec 8 % des emplois dans l'Union européenne et plus de 12 % en France, l'ESS attire de plus en plus de jeunes diplômés en quête de sens dans leur vie professionnelle. Elle comprend les quatre acteurs historiques suivants : les associations, les coopératives, les mutuelles, les fondations, ainsi que les sociétés commerciales qui ont une utilité sociale et qui partagent les principes fondamentaux de l'ESS.

Dans une première partie, les auteurs – diplômés de la Neoma Business School ou praticiens de l'ESS – analysent les enjeux pour les entreprises de l'ESS. L'enjeu majeur du management dans le secteur de l'ESS réside dans la gestion des relations entre les salariés et les bénévoles, notamment lorsque les deux coexistent comme c'est souvent le cas dans les associations. Par ailleurs, il est nécessaire pour les organisations de l'ESS de planifier leur stratégie marketing et de mettre en place des actions concrètes en tenant compte de leurs spécificités. Pour cela, il convient d'utiliser des outils adéquats tels que *l'inbound marketing* qui consiste à faire venir le client à soi plutôt que d'aller le chercher. Enfin, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) constitue un sujet de plus en plus prégnant, avec des enjeux locaux, nationaux et internationaux. Dans la deuxième partie de l'ouvrage, les auteurs décrivent les interactions entre les entreprises classiques et l'ESS, notamment l'entrepreneuriat coopératif, l'intrapreneuriat social, ainsi que les nouveaux modèles de financements solidaires. Enfin, dans la dernière partie, les auteurs proposent trois études de cas sectorielles. Cet ouvrage apporte un éclairage nouveau en démontrant la légitimité du marketing dans le cadre de l'ESS et les défis à relever sur le plan managérial.

## Se doper pour travailler

Renaud Crespin, Dominique Lhuillier, Gladys Lutz

Érès, 2017, 348 pages, 18 €  
ISBN : 978-2-7492-5459-3

Note de lecture de **Frédéric Larchevêque**



Ce livre dirigé par Renaud Crespin, chargé de recherche au Centre de sociologie des organisations de Sciences Po, explore une face cachée du monde du travail, celle de l'utilisation par un nombre non négligeable de travailleurs de substances psychoactives légales ou non (analgésiques, alcool, tabac, amphétamines, cannabis, cocaïne, médicaments psychotropes, etc.). On sait bien que le dopage a pénétré le monde de la compétition sportive pour accroître le niveau de ses performances, endurer des doses d'entraînement de plus en plus fortes et longues. Mais finalement n'est-ce pas normal que le dopage ait pénétré aussi le monde du travail ? Là aussi, la performance est de rigueur.

Pour explorer cette réalité dissimulée, quand elle n'est pas niée, les auteurs ont mené l'enquête auprès d'une soixantaine de salariés appartenant à des champs d'activité, des métiers et des contextes de travail très différents. Ils ont ainsi identifié les fonctions que la prise de ces substances psychoactives tient pour leurs consommateurs dans l'exercice de leur travail. La première est celle du pouvoir anesthésiant de ces produits, il s'agit de ne plus penser à son travail. La seconde fonction est de l'ordre de la stimulation, le but est de se donner la force d'aller de l'avant, d'apparaître enthousiaste. La troisième fonction est celle de la volonté de récupérer pendant et après le temps de travail, il s'agit de parvenir à décompresser, à évacuer une tension trop forte.

Les auteurs se demandent comment lutter efficacement contre ce phénomène lorsqu'il devient problématique en matière de santé. Or, ils font le constat que les entreprises ont plutôt tendance à fermer les yeux sur ces pratiques dès lors que le travail est fait. Le dépistage est une solution, d'autant plus que le conseil d'État l'a récemment validé. L'autre solution serait de rentrer dans une approche plus compréhensive de ces consommations en essayant de mieux saisir la complexité des interactions entre la consommation et le travail. On se trouve là davantage dans une approche plus préventive et globale, qui, en France, n'en est qu'à ses balbutiements.

La lecture des différents chapitres très courts de ce livre ouvrira des perspectives nouvelles sur les mutations en cours du travail.