

# La culture nationale en sciences de gestion

Cette question s'est posée à partir du moment où les agents de l'entreprise comme les observateurs, accompagnant en cela le mouvement de la culture d'entreprise et celui de leur internationalisation, sont venus poser la question des liens qui peuvent s'établir entre culture nationale et performance de l'entreprise. Cette interrogation a été à la base du développement des études interculturelles et des pratiques de management interculturel dans la mouvance du management comparatif.

Ce chapitre est construit de la manière suivante :

- une remarque introductive sur le concept de culture chez E. E. Schein,
- section 1 : Les travaux sur l'influence de la culture nationale en sciences de gestion, approche chronologique,
- section 2 : Management interculturel et différencialisme,
- Section 3 : L'activité internationale de l'entreprise : l'acculturation par les structures,
- Synthèse sur le traitement de la culture nationale en sciences de gestion,

## Remarque introductive : Le concept de culture chez Edgar E. Schein

Rappelons ici la définition que donne E. E. Schein de la culture organisationnelle, notion dont l'apparition et l'usage en sciences de gestion précède celui de culture nationale : « *La culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir, penser et sentir les problèmes de l'action collective* »<sup>1</sup>. La culture organisationnelle est donc spécifique à chaque entreprise et traduit les normes de comportements acceptées de façon tacite ou formelle par ses membres. En général, on distingue, en tant que composants de la culture organisationnelle, les croyances, valeurs et normes prévalant au sein de l'entreprise, les mythes, histoires et héros et les rites collectifs. Une première (?) définition de la culture d'entreprise a été attribuée à E. Jaques en 1952 : « *son mode de pensée et d'action habituel, plus ou moins partagé et qui doit être appris et accepté* ».

Initiant ce qui va fonder le raisonnement en « couches », raisonnement très souvent utilisé en management interculturel, E. E. Schein distingue trois niveaux qui permettent d'identifier une culture au sein d'une organisation :

- celui des artefacts observables qui peuvent être : la technologie, le langage parlé et écrit, l'organisation physique de l'espace ou encore les habitudes vestimentaires ;
- celui des valeurs qui décrivent comment il faut faire, dire et penser au sein de l'organisation ;
- celui, des hypothèses fondamentales sous-jacentes à l'ensemble désigné parfois sous les termes de présupposés, orientations de base ou credo.

On peut rapprocher ce dernier niveau de l'élaboration collective d'une « vision du monde ». C'est à ce titre que l'on peut lui attribuer une représentation de la culture en

---

<sup>1</sup> E. E. Schein, « Organizational Culture », *American Psychologist*, vol. 45, n° 2, 1990, pp. 109-119.

« pelure d'oignons » qui part des couches explicites pour aller vers celles des éléments moins aisés à observer de façon matérialisée.

Certains éléments composent ce qu'on appelle la surface de la culture organisationnelle : il s'agit des mythes, héros et rites. Une activité, qu'elle soit quotidienne ou exceptionnelle, est qualifiée de rite lorsqu'elle se déroule invariablement selon les mêmes étapes et suivant les mêmes règles<sup>2</sup>. Tout peut donc donner lieu à rite : les manières de finir une lettre interne, de déjeuner, etc. Les rites traduisent le plus souvent une histoire particulière propre à l'organisation (son métier d'origine, son statut initial) et caractérisent son identité. Pour l'organisation, « *ces normes, ces principes peuvent être utilisés pour remplacer les règles et les procédures. Ils nécessitent alors d'être intériorisés par les individus. Cette option laisse plus de marge de manoeuvre dans la prise d'initiative individuelle et donne globalement plus de souplesse à l'organisation pour s'adapter* »<sup>3</sup>.

C'est cette perspective de la culture organisationnelle qui a conduit à l'analyser au regard de valeurs qui sont possibles à classer suivant qu'il s'agisse de valeurs déclarées (le plus souvent par la Direction Générale), de valeurs pratiques (qui vont venir faire sens et fonder culturellement la substance organisationnelle) et de normes. Comme le souligne E. Godelier<sup>4</sup>, il est important de souligner la dimension métaphorique de la culture d'entreprise qui conduit alors à devoir se poser la question de ce qu'elle recouvre (complexité, irrationalité, racines historiques ou sacré, sanctification d'un héros, etc.). C'est pourquoi il pose la question de savoir si la culture d'entreprise se situe contre le management ou à côté ? Nous pourrions d'ailleurs rajouter pour le management supérieur, en particulier. S'agit-il alors d'un nouvel outil de la rhétorique managériale ou d'une référence venant fonder les dimensions latentes du management ? La culture serait alors justement ce qui permettrait de se passer du héros et/ou du *leader*. Il faut toutefois souligner l'importance majeure de la culture organisationnelle à la fois dans les processus d'apprentissage et de changement du fait de la manière dont elle fonde les représentations (qui vont plus ou moins faciliter l'apprentissage tout comme le changement organisationnel, l'innovation, la socialisation, etc.).

Pour sa part, G. Hofstede<sup>5</sup> a proposé six dimensions comme pouvant servir de base à la description de la culture organisationnelle :

- la culture du processus (par différence avec la culture du résultat), la première étant marquée par l'attention accordée aux techniques. Cette dimension est associée à celle d'homogénéité de la perception : dans les entités « orientées résultat », chacun perçoit sa pratique de la même manière alors que dans les entités « orientées processus », il existe de grandes différences dans les perceptions selon les niveaux et les sous-unités.
- La culture « orientée travail » (par différence avec la culture « orientée employés »). La première focalise l'exercice de la responsabilité sur la performance du travail alors que la seconde repose sur une focalisation vers le bien être des employés.
- Les cultures professionnelles (par différence avec les cultures paroissiales) où le critère d'identification essentiel est focalisé sur la profession dans le premier cas et sur l'entité du lieu de travail dans le second.
- Les cultures de système ouvert (par différence avec les cultures de système fermé) qui se réfèrent au style que l'on retrouve à la fois dans la communication interne et externe.
- Les cultures de « contrôle serré » (par différence avec les cultures de « contrôle délié ») qui se réfèrent au degré de formalisation et à l'importance accordée à l'exactitude.

---

<sup>2</sup> M. Bosche, « *Corporate culture : la culture sans histoire* », *Revue Française de Gestion*, 1984, pp. 29-38.

<sup>3</sup> M. Bosche, *op. cit.*

<sup>4</sup> E. Godelier, *La culture d'entreprise*, Editions La Découverte, collection « repères », n° 410, Paris, 2006

<sup>5</sup> G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mac Graw Hill, Londres, 1991

- Les cultures pragmatiques (par différence avec les cultures normatives) qui se réfèrent aux modalités de prise en considération des signaux provenant de l'environnement.

La combinaison de ces dimensions conduisent à six valeurs / besoins individuels type en liaison avec six pratiques individuelles type :

- le besoin personnel d'accomplissement (sentir que l'on est important et donc se sentir important) au regard du professionnalisme (l'investissement des agents organisationnels dans l'organisation),
- le besoin d'un environnement « qui soutienne » en liaison avec la plus ou moins grande distance avec le management supérieur,
- le machisme (pression sociale qui valorise la réussite même si cela demande des sacrifices) en lien avec la confiance dans les collègues,
- la dépendance au travail qui vaut avec l'importance accordée à l'obéissance aux ordres,
- l'aliénation (qui conduit à une ambiance délétère) en liaison avec le degré d'hostilité qui ressort du fonctionnement organisationnel,
- l'autoritarisme (où le respect de l'autorité est imposé) en lien avec l'importance accordée à l'orientation vers les résultats.

La référence à une culture organisationnelle construit une représentation venant mêler une perception holistique, historiquement déterminée (quant à l'organisation), reposant sur des éléments tels que les rituels et les symboles, socialement construite, de forme immatérielle et difficile à modifier<sup>6</sup>. Ces perspectives tendent toutefois à faire des habitudes une culture, ce qui ne va pas de soi ! C'est à ce titre que certains auteurs<sup>7</sup> tendent à faire de la culture organisationnelle une métaphore d'une conception symbolique de l'organisation et non une variable comme dans la perspective rationnelle et fonctionnaliste qui l'envisage dans les catégories qui viennent d'être exposées. Dans son acception symbolique, la question posée est d'ordre compréhensif et concerne ce qu'est la signification de l'organisation pour ses membres ou, plus globalement ce qu'elle est (et non ce qu'elle a, comme dans la perspective fonctionnaliste). La culture organisationnelle peut enfin être considérée comme un ensemble émergent de « micro-cultures » observables dans les spécialités fonctionnelles, les divisions géographiques, les unités de travail dans une logique que l'on pourrait qualifier d'« ultra-culturaliste » dans la mesure où l'on a alors tendance à voir de la culture partout.

Y. Bertrand<sup>8</sup> repère six approches de la culture organisationnelle :

- l'approche mécaniste : la culture est un ensemble de faits qu'il faut gérer comme tout autre logique de l'organisation,
- l'approche humaniste : la culture est l'ensemble des comportements partagés par les agents organisationnels,
- l'approche systémique qui fait de la culture est un sous-système de l'organisation,
- l'approche politique : la culture est l'ensemble des valeurs qui font l'objet d'une lutte de pouvoir dans une organisation,
- l'approche symbolique : la culture est l'ensemble des symboles et des mythes, des croyances et des valeurs partagées par des personnes et qui définissent une organisation,
- l'approche cognitive : la culture est l'ensemble des connaissances qui orientent la pensée et l'action dans une organisation.

<sup>6</sup> G. Hofstede, « Organization Culture », *International Encyclopedia of Business & management*, M. Warner (Ed.), Routledge, vol. 4, 1996, pp. 3821-3838

<sup>7</sup> M. Rowlinson & S. Procter, « Organizational Culture and Business History », *Organization Studies*, 20/3, 1999, pp. 369-396

<sup>8</sup> Y. Bertrand, *Culture organisationnelles*, Presses Universitaires de l'Université du Québec, 1991

Il est également intéressant de souligner la notion de « toile culturelle » qui est bien en filiation avec ce qui précède. Formulée par L. Heracleous & B. Langham<sup>9</sup>, ils définissent « le paradigme de la culture d'entreprise » à partir des éléments suivants : les histoires et mythes de l'entreprise, les symboles, la répartition des pouvoirs, la structure de l'organisation, les sources de motivation, les systèmes de contrôles, les voies de communication et les rites et routines.

La culture organisationnelle est d'abord perçue comme un élément stabilisant du fonctionnement. D'ailleurs, si pour G. de Terssac & C. Chabaud<sup>10</sup>, la fiabilité générale d'un système dépend des processus de coopération que les membres du groupe de travail mettent en oeuvre pour combiner leurs propres actions, cette combinaison nécessite la conception d'une référence qui se doit d'être opératoire par une élaboration en commun et basée sur des compétences partagées - la culture - qui permet de compléter la représentation que chacun se fait de la tâche et d'ajuster les décisions de chacun en fonction des connaissances des autres. Ce partage de connaissances réduit ainsi la dépendance cognitive qui peut exister dans des groupes où aucun échange n'est réalisé. On constate que les conditions d'émergence d'une coopération interindividuelle rejoignent les enseignements des recherches sur la culture organisationnelle et sur la culture nationale.

M. Thévenet<sup>11</sup> propose la lecture suivante des plis de la littérature concernant la culture organisationnelle en distinguant les auteurs qui mettent en avant que **l'organisation possède une culture** et qu'elle en constitue un des sous-systèmes (en cela, la culture organisationnelle est une variable interne<sup>12</sup>) et ceux qui mettent en avant le fait que **l'organisation « est » une culture**, L. Smircich<sup>13</sup> distinguant **l'approche cognitive** (qui met l'accent sur les croyances et systèmes de représentation communs aux agents organisationnels d'où l'importance du partage) et **l'approche symbolique** qui est le sens construit dans et par l'organisation. D'autres auteurs (C. I. Barmeyer & E. Davoine<sup>14</sup>) distinguent pour leur part entre les auteurs pour qui **la culture est orientée vers la performance en faisant une variable stratégique** (T. J. Peters & R. H. Waterman<sup>15</sup>, T. E. Deal & A. A. Kennedy) et ceux qui en font **un vecteur d'identité** (R. Sainsaulieu<sup>16</sup>).

P. J. Frost<sup>17</sup> propose une typologie en trois volets avec :

- **la perspective de l'intégration** qui met l'accent sur la cohérence entre ses différents éléments,
- **la perspective de la différenciation** qui met l'accent sur les différences entre les sous cultures de l'organisation – cf. l'étude de J. Van Maanen<sup>18</sup> sur Disneyland qui, au delà de l'image extérieure qui repose sur le sourire et l'amusement, montre les différences culturelles ainsi que l'hierarchie entre les corps de métiers - guides touristiques, opérateurs de manège, vendeurs de billets, etc.,
- **la perspective de la fragmentation** : les cohérences coexistent et évoluent d'où le nécessaire décryptage de ses manifestations – cf. l'étude de M. Feldman<sup>19</sup> sur le département américain de l'énergie avec quatre types d'ambiguïté - l'ambiguïté de l'intention sur ce que l'organisation tente

<sup>9</sup> L. Heracleous & B. Langham, « Strategic Change and Organizational Culture at Hay Management Consultant », *Long Range Planning*, vol. 29, n° 4, 1996, pp. 485-494

<sup>10</sup> G. de Terssac & C. Chabaud, « Référentiel Opératif Commun et Fiabilité », in J. Leplat & G. de Terssac (Eds), *Les Facteurs Humains de la Fiabilité dans les Systèmes Complexes*, Éditions Octares Entreprises, Toulouse, 1990

<sup>11</sup> M. Thévenet, *Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1987

<sup>12</sup> T. E. Deal & A. A. Kennedy, *Corporate Culture*, Perseus, New York, 1982

<sup>13</sup> L. Smircich, « Concepts of Culture and Organizational Analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 3, 1983, pp. 339-358

<sup>14</sup> C. I. Barmeyer & E. Davoine, « « Traduttore, Traditore » ? La réception contextualisée des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine », *Management International*, vol. 18, n° 1, 2013, pp. 241-265

<sup>15</sup> T. J. Peters & R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Collins, New York, 1983

<sup>16</sup> R. Sainsaulieu, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la FNSP, Paris 1977

<sup>17</sup> P. J. Frost (Ed.), *Organizational Culture*, Sage, New York, 1985

<sup>18</sup> J. Van Maanen, « The Smile Factory : Work at Disneyland » in P. J. Frost et al., *Reframing Corporate Culture*, Sage, New York, 1991

<sup>19</sup> M. Feldman, « The Meaning of Ambiguity : Learning from Stories and Metaphors » in P. J. Frost et al., *Reframing Organizational Culture*, Sage, New York, 1991

de réaliser, l'ambiguïté de compréhension sur les décisions de l'organisation doit prendre, l'ambiguïté historique sur le passé de l'organisation et son interprétation et l'ambiguïté organisationnelle sur les rôles et les responsabilités des actions.

Pour T. E. Deal & A. A. Kennedy, le concept de culture se compose de quatre éléments : les *valeurs* (fondement de la culture), les *héros* (incarnation de ces valeurs), les *rites* (expression concrète de la culture) et le *réseau culturel* (le mode organisationnel informel pour diffuser et communiquer les valeurs culturelles).

La culture organisationnelle est d'abord perçue comme un élément stabilisant du fonctionnement. D'ailleurs, si pour G. de Terssac et C. Chabaud<sup>20</sup>, la fiabilité générale d'un système dépend des processus de coopération que les membres du groupe de travail mettent en oeuvre pour combiner leurs propres actions, cette combinaison nécessite la conception d'une référence commune qui se doit d'être opératoire par une élaboration en commun et basée sur des compétences partagées - la culture - qui permet de compléter la représentation que chacun se fait de la tâche et d'ajuster les décisions de chacun en fonction des connaissances des autres. Ce partage de connaissances réduit ainsi la dépendance cognitive qui peut exister dans des groupes où aucun échange n'est réalisé. On constate que les conditions d'émergence d'une coopération interindividuelle rejoignent les enseignements des recherches sur la culture organisationnelle et sur la culture nationale.

## **Section 1 : Les travaux sur l'influence de la culture nationale en sciences de gestion, approche chronologique**

H. Löning<sup>21</sup> propose un schéma chronologique pour ce type d'études :

- les études de management comparatif des années 1950 à 1970,
- l'« analyse sociétale » issue des travaux du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail d'Aix-en-Provence,
- l'Ecole néerlandaise avec les travaux de G. Hofstede,
- les études sur la gestion des entreprises et les traditions nationales de P. D'Iribarne.

Les premières grandes études des années 1950 à 1970 peuvent ainsi être qualifiées de fonctionnalistes dans la mesure où il s'agissait de comprendre la dimension internationale d'entreprises devenant multinationales. Il s'agit plus de décrire comment se passent les choses (la construction de « zones géographiques ») que d'expliquer pourquoi. Ces études reviennent en fait à mettre en avant des éléments tels que les critères d'efficacité nationale destinés à éclairer les investisseurs sur la perméabilité locale aux investissements internationaux. Elle a fondé, en économie politique, toute la thématique des IDE (investissements directs à l'étranger) en raisonnant le plus généralement par référence à des transferts.

Les travaux du Laboratoire d'économétrie et de sociologie du travail d'Aix en Provence, en particulier ceux de M. Maurice, F. Sellier et J.-J. Sylvestre menés depuis le début des années 80 conduisent à approfondir les axes d'explication des différences culturelles. Leurs travaux ont été couplés avec ceux de M. Warner (un anglais) et de A. Sorge (un allemand) conduisant à reconnaître l'importance du concept de culture, sa force explicative dans

---

<sup>20</sup> G. de Terssac. & C. Chabaud, « Référentiel Opératif Commun et Fiabilité », in *Les Facteurs Humains de la Fiabilité dans les Systèmes Complexes*, J. Leplat & G. de Terssac (Eds), Éditions Octares Entreprises, Toulouse, 1990

<sup>21</sup> H. Löning, *Une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion dans différents contextes nationaux : l'exemple de la France et de la Grande Bretagne*, Thèse de doctorat, Groupe HEC, 1994

l'univers des théories de la contingence, sa validité dans la manière d'aborder les problèmes d'organisation. Ces recherches ont également contribué au développement de méthodes empiriques nouvelles. Ils se confrontent ainsi à la perspective culturaliste de G. Hofstede dont on verra qu'il considère la culture comme une « programmation mentale » reposant sur des valeurs que ces auteurs considèrent comme étant très floues. Mais leur centre d'intérêt est principalement l'organisation du travail, c'est-à-dire les relations industrielles, l'éducation, la formation, les différentes catégories de personnel et les phénomènes sociaux : « *L'approche des effets sociétaux est une analyse systémique de l'action sociale, qui insiste sur les interconnexions entre différentes sphères sociales telles que la production, les relations industrielles, la formation et l'apprentissage (...). L'approche touche à la théorie des organisations, mais ne lui est pas spécifique ; elle a des applications à la recherche sur la stratification sociale, les relations industrielles, l'économie du travail, ainsi que d'autres sujets* »<sup>22</sup>. Il s'agit donc, pour eux, de se focaliser sur les modes d'organisation du travail plus que sur les organisations et leurs modes de gouvernement.

### **1. De la question du transfert de technologie à celle des transferts de connaissances**

J. Hilaricus<sup>23</sup> rappelle que le transfert a d'abord été fondé comme un des aspects de la théorie de la communication (Shannon & Weaver) avant que la sociologie ne s'en empare, ouvrant alors une dimension sociale et constructiviste.

Elle distingue :

- la conception rationaliste qui va principalement étudier les transferts de technologie au regard d'un processus et qui dissocie connaissance théorique de connaissance pratique,
- la conception cognitive qui va considérer la connaissance cognitive, les compétences et la connaissance contenue dans les « objets » du transfert et qui confond également connaissance théorique et connaissance pratique,
- la conception organisationnelle qui va mettre l'accent sur le contexte du transfert et ouvrir le champ à l'hypothèse culturaliste.

Le transfert est une notion qui repose sur plusieurs dimensions :

- une dimension sociale qui met en vis-à-vis confiance et engagement d'une part, pouvoir et dépendance de l'autre,
- une dimension socio-constructionniste qui tient compte de la dimension culturelle et sociale de l'apprentissage avec la référence à la notion de « pratique »,
- une dimension cognitive qui va mettre en avant la notion de « traduction » où les intermédiaires vont occuper une place importante.

La question des transferts va donc prendre en compte des facteurs de contingence tels que la technologie, le contexte culturel, le statut et les rôles des agents organisationnels, mais avec des faiblesses dans les analyses proposées : les généralisations hâtives, une conception holiste (pour ne pas dire en « boîte noire ») de l'organisation, le postulat de la stabilité des structures organisationnelles malgré le transfert et son univocité d'un émetteur vers un récepteur. C'est face à cela que des termes tels que l'improvisation, la référence à des pratiques et des praticiens ont été mises en avant.

C'est ainsi que J. Hilaricus, en se focalisant sur le processus de transfert met en avant 3 phases en interrelations :

---

<sup>22</sup> A. Sorge & M. Warner, *Comparative Factory Organization*, Gower Limited, Aldershot, Hants, 1986

<sup>23</sup> J. Hilaricus, *Transferts de pratique intra-organisationnel : le cas de cinq entreprises multinationales françaises et de leur filiales au Brésil*, thèse CNAM – Université des Antilles et de la Guyane, 2009

- la formalisation (de la connaissance à transférer) avec des référents tels que la définition d'un plan de transfert, la démarche coopérative, la notion de phase pilote et l'élaboration des supports,
- la combinaison (avec les connaissances existantes) dont les référents sont la formation des collaborateurs, le plan d'adoption, la construction des outils de diffusion et de formation et la sensibilisation et collaborateurs,
- l'intériorisation avec l'adaptation locale de la connaissance transférée, la mise en œuvre, la détection des premiers problèmes et l'improvisation / formalisation qui en résulte.

## 2. L'apport de Geert Hofstede

G. Hofstede peut être considéré comme l'initiateur des recherches qui s'intéressent aux interférences entre les composantes culturelles nationales et l'organisation des entreprises. En 1980, il fonde ses travaux sur une base de données concernant le personnel d'IBM soient 116 000 réponses à un questionnaire envoyé à travers le monde dans le but d'évaluer les valeurs et les perceptions de la situation de travail et traités par une analyse factorielle conduisant à extraire des dimensions de la culture. Il considère la culture comme une « programmation mentale » des comportements des individus ce qui conduit à l'idée que le comportement des individus puisse être expliqué et prévu par référence à ces éléments de culture. Il suggère ainsi qu'ils se fondent sur des systèmes de valeurs qui peuvent être observés et qui peuvent également être considérés comme étant stables, ces valeurs possèderaient à la fois une dimension individuelle et collective : individuelle comme attributs des sujets et des collectivités qui s'y réfèrent et collective comme il sied au concept de culture lui-même. La mise en oeuvre des valeurs conduit aux comportements qui sont constatés.

En se confrontant à l'« informel » des organisations sur la base de ses hypothèses de travail, G. Hofstede aboutit à quatre dimensions constitutives de la culture nationale (plus une, à destination des pays asiatiques, dimension qualifiée de « dynamisme confucéen ») susceptibles d'être quantifiées avec :

- L'aversion face à l'incertitude « *mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs* »<sup>24</sup> ce qui rendrait plus difficile l'exercice d'un gouvernement formel dans une société dont les habitants sont habitués à un climat d'incertitude.
- La distance hiérarchique est « *la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir et celui qui y est soumis* »<sup>25</sup> ; « *la distance hiérarchique se lit aussi dans la langue* »<sup>26</sup>. Lorsque la distance hiérarchique est grande, la structure organisationnelle est pyramidale.
- La masculinité ou la féminité des valeurs dominantes, qualificatifs inspirés de l'anthropologie de M. Mead où, dans une société masculine, la domination et la réussite individuelle en particulier des hommes seraient favorisées et valorisées alors que, lorsque les rôles sont interchangeable, la société serait plutôt féminine ; « *dans les sociétés à traits masculins, l'homme doit s'imposer et montrer qu'il est le plus fort, tandis que la femme doit s'occuper de la qualité de la vie* »<sup>27</sup>. Ce critère met en avant la « différenciation sociale des rôles sexuels ».
- Le niveau d'individualisme concerne le type de relations qui existent entre les individus et leur degré de dépendance vis-à-vis des groupes auxquels ils appartiennent.

<sup>24</sup> D. Bollinger & Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, Paris 1987, p. 103

<sup>25</sup> D. Bollinger & Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 82

<sup>26</sup> D. Bollinger & Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 90

<sup>27</sup> D. Bollinger & Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 137

Plus un pays serait riche et plus l'individualisme, avec la légitimité accordée à l'expression égoïste de l'intérêt personnel, serait important.

- Le dynamisme confucéen est une dimension qui serait propre aux cultures asiatiques et concerne l'orientation à court ou long terme. Il se caractériserait par la loyauté, le crédit accordé aux autres, l'honnêteté vis-à-vis des membres du groupe auquel on appartient, le respect des parents, l'importance accordée au statut, une préférence pour la frugalité et la persévérance (qui amène à considérer que le succès à long terme est plus important que le succès immédiat).

La culture nationale française, par exemple, serait caractérisée par son individualisme, sa bonne tolérance de l'incertitude, un goût pour la distance hiérarchique et une attitude plus féminine que masculine pour la confrontation aux problèmes, ce qui expliquerait le développement et la légitimité des structures bureaucratiques. Les recherches de G. Hofstede ont bien sûr donné lieu à critiques : le culturalisme des items, la signification des scores, l'aspect vague des items insuffisants pour définir une culture nationale, leur ambiguïté (l'individualisme chinois est-il vraiment de même nature que l'individualisme américain ?), l'interdépendance des items, leur vocation à construire une caricature... Il en va aussi de son utilisation prescriptive, par exemple dans le cas des « fusions – acquisitions » où ces items servent à des diagnostics sur la base de préjugés, soit de façon prédictive, soit sous forme de rationalisation *ex post*. On pourrait ainsi rétrospectivement expliquer l'échec de la fusion « Renault – Volvo », mais *quid* alors de la réussite actuelle de la fusion « Renault – Nissan » et de celle d'Air France avec KLM ! Le culturalisme de la perspective d'Hofstede repose sur la mobilisation de *patterns* qui entrent en effet de composition avec la généralité des méthodes de gestion. Mais au-delà des concepts, c'est plutôt la méthode de recherche et les catégories auxquelles elle mène qui sont discutables car il semble difficile de réduire la culture à des catégories aussi restreintes, même si G. Hofstede défend la supériorité de la quantification pour des sociétés modernes où nous disposerions, somme toute, des éléments nécessaires à cette analyse quantifiée. Le projet épistémologique de G. Hofstede est de construire une sociologie culturaliste sur la base d'une méthode statistique. On pourrait dire que G. Hofstede fait de la culture un contexte d'action là où, comme on le verra ensuite, P. d'Iribarne en fait un contexte de sens.

**Le projet Globe (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research*)** se situe dans la continuation des travaux de G. Hofstede. Il a été initié par **R. J. House**<sup>28</sup>, Professeur à Wharton afin de préciser la question des « compétences globales » au regard de « groupes culturels » qui seraient caractérisés par une forme d'homogénéité tant sur le plan géographique que culturel. Ce projet a été porté par une équipe de 150 chercheurs qui ont travaillé ensemble en collectant des données sur 17 000 managers à travers 951 organisations réparties dans 62 pays. Les organisations étudiées opèrent dans les secteurs produits alimentaires, banque et télécommunications. Les recherches de GLOBE portent essentiellement sur la culture organisationnelle et la qualité de *leadership* des managers à partir de neuf dimensions culturelles (contrôle de l'incertitude, distance hiérarchique, collectivisme I, collectivisme II, équité du genre, orientation vers le futur, orientation humaine, affirmation de soi, orientation vers la performance - les six premières dimensions culturelles étant dérivées de Hofstede) et deux catégories de questions (la première pour mesurer les pratiques de gestion et la façon dont les choses devraient se faire dans les organisations et la deuxième pour évaluer le mode de fonctionnement des individus et les valeurs partagées dans la société).

---

<sup>28</sup>M. Javidan & R. J. House, « Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE », *Organizational Dynamics*, Vol. 29, n° 4, 2001, pp. 289–305 – R. J. House & M. Javidan & P. J. Hanges & P. Dorfman, « Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe : an Introduction to Project GLOBE », *Journal of World Business*, Vol. 37, 2002, pp. 3-10 – R. J. House & P. J. Hanges & M. Javidan & P. W. Dorfman & V. Gupta, *Culture, Leadership and Organizations : The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage, London, 2004

<sup>28</sup>P. W. Dorfman & M. Javidan & P. J. Hanges &



Les résultats distinguent les groupes suivants, groupes parfois construits de façon curieuse et avec des manques – à charge pour les chercheurs de ces pays de les combler : Anglo Cultures (Grande Bretagne, Australie, la composante « blanche » de l’Afrique du Sud, Canada, Nouvelle Zélande, Irlande, USA), Arab Cultures (Algérie, Qatar, Maroc, Egypte, Koweït, Lybie, Tunisie, Liban, Syrie, Yemen, Jordanie, Irak, EAU, Bahrein, Arabie Saoudite, Oman), Confucian Asia (Taiwan, Singapour, Hong Kong, Corée du Sud, Chine, Japon, Viet Nam), Eastern Europe (Hongrie, Bulgarie, Roumanie, République Tchèque, Slovaquie, Pologne, Lituanie, Lettonie, Estonie, Serbie, Grèce, Slovénie, Albanie, Russie), Germanic Europe (Pays-Bas, Flandres, Autriche, Suisse alémanique, *Allemagne, Tyrol du Sud, Liechtenstein*), Latin America (Costa Rica, Venezuela, Equateur, Mexique, Salvador, Colombie, Guatemala, Bolivie, Brésil, Argentine), Latin Europe (Italie, Portugal, Espagne, France, Suisse romande et italienne), Nordic Europe (Finlande, Suède, Danemark, Norvège), Southern Asia (Inde, Bangladesh, Indonésie, Malaisie, Thaïlande, Iran, Philippines, Turquie), Sub-Sahara Africa (Namibie, Zambie, Zimbabwe, partie « africaine » de l’Afrique du Sud) au regard de 9 « compétences culturelles » (l’orientation vers la performance, l’orientation vers le plus ou moins grand dialogue avec l’autorité, l’orientation vers le futur, l’orientation vers le respect individuel, le collectivisme d’un point de vue institutionnel, le collectivisme du point de vue de la référence à des groupes, l’égalité « hommes – femmes », la distance hiérarchique, le rapport à l’incertitude). Ces études débouchent sur 6 « dimensions implicites du *leadership* » : l’orientation vers des valeurs de type charismatique, l’orientation vers l’esprit d’équipe, l’orientation vers l’autoprotection, l’orientation vers la participation l’orientation vers le respect des autres, l’autonomie dans la perspective de construire une grille de décodage d’un « monde globalisé ».

D’autres auteurs ont prétendu, tout en conservant le cadre méthodologique de G. Hofstede, le dépasser à partir d’autres items. C’est le cas de **S. H. Schwartz**<sup>29</sup> qui propose d’en retenir 6 (10 dans un texte de 1997<sup>30</sup> avec l’accomplissement, l’autonomie, la bonté, le conformisme, l’hédonisme, le pouvoir, la sécurité, la stimulation, la tradition, l’universalisme) conduisant à des idéaux-types : le conservatisme (valeur d’adhésion au groupe avec l’accent mis sur des éléments comme la sécurité, la conformité, la tradition, etc.), l’autonomie intellectuelle et affective (qui fonde l’individu comme sujet autonome et accorde une place centrale à l’expression de ses intérêts), la hiérarchie (avec la plus ou moins grande importance qui lui est adressée), la maîtrise (qui encourage les individus à changer leur environnement), l’engagement égalitaire (qui fait la promotion de ce qui va au-delà des intérêts égoïstes) et l’harmonie (avec la nature). Ces dimensions pourraient être ramenées à deux grands couples : « autonomie – conservatisme » et « hiérarchie – engagement égalitaire » et « domination - harmonie ». Les valeurs sont pour lui des croyances indissociables des affects ayant trait à des objectifs désirables qui à la fois motivent et transcendent l’action, servant de référentiel et possibles à classer par ordre d’importance. Les valeurs (explicites et implicites) sont inhérentes à la vie quotidienne par imprégnation au regard des coutumes, des lois, des normes et des pratiques sociales et organisationnelles. Pour valider cela, il a mené une enquête sur 35 000 professeurs et étudiants sur 122 échantillons construits dans 49 pays entre 1988 et 1993. Les répondants ont évalué l’importance de 56 valeurs servant référentiel à leur conduite notant par exemple que l’autonomie intellectuelle est très important en Suisse francophone et en Allemagne, un peu moins en Grèce et sans importance en Pologne et au Népal, que les suisses accordent une importance aux valeurs fondant l’autonomie affective et l’égalitarisme et

<sup>29</sup> S. H. Schwartz, « Beyond Individualism / Collectivism: New Cultural Dimensions of values », in U. Kim & H. C. Triandis & C. Kagitcibasi & S.-C. Choi & G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Application*, Sage, 1994, pp. 85-99

<sup>30</sup> S. H. Schwartz, « Values and Culture », in M. D. Carr & J. F. Schumaker (Eds.), *Motivation and Culture*, Routledge, New York, 1997, pp. 69-84

qu'ils rejettent le conservatisme, l'importance attribuée à l'harmonie et la domination étant modérée.

Les travaux de **Nancy J. Adler**<sup>31</sup> ont mis en avant l'existence de « mécanismes » par lesquels la culture nationale influencerait le comportement des individus en mettant en exergue l'interaction entre culture, valeurs, attitudes et comportements. Pour elle, la culture d'une société est exprimée par les valeurs partagées par ses membres ; ces valeurs à leur tour façonnent les attitudes de ces derniers et dictent les comportements à adopter face à une situation donnée. Inversement, les comportements individuels et collectifs influencent la culture et la société toute entière ; et le cycle recommence.

Dans le cadre d'une approche anthropologique que l'on pourrait qualifier d'« intermédiaire » (intermédiaire entre le raisonnement en items de type *pattern* et une approche anthropologique), E. T. Hall & M. R. Hall<sup>32</sup> présentent un ensemble de quatre éléments de différenciation interculturelle propres à favoriser les comparaisons internationales pour ce qui concerne les modes de travail et les relations professionnelles :

- Le polychronisme et le monochronisme qui fait référence à l'organisation du temps (organisation séquentielle et planification ou accomplissement de plusieurs actions dans la même période, comportement qui privilégie la réactivité). Le monochronisme caractériserait les Anglo-saxons et le polychronisme les Latins et les Arabes.
- La référence au contexte qui peut être explicite ou implicite. Dans les cas de faible référence au contexte, l'information est explicite et son organisation structurée et délivrée formellement alors que dans le cas d'une forte référence au contexte, l'information est implicite ou informelle car le contexte est supposé connu. Il existerait un synchronisme entre monochronisme et référence explicite au contexte et entre monochronisme et référence implicite au contexte.
- Le temps de référence (passé, présent ou futur) avec les sociétés qui se réfèrent au passé et le respectent (avec référence aux ancêtres comme en Afrique Noire ou dans le monde Chinois, par exemple), celles qui se réfèrent au présent pour en saisir les opportunités (comme dans les pays arabes) et celles qui se réfèrent à l'avenir (comme dans les sociétés occidentales ou, plus particulièrement, celles où la religion protestante est dominante).
- La proxémie qui caractérise la manière d'utiliser l'espace proche, jusqu'à se situer physiquement vis-à-vis d'un interlocuteur comme dans les pays méditerranéens, à l'inverse des pays Anglo-saxons.

Le problème avec l'apport de G. Hofstede est moins son modèle que les sur-usages caricaturaux qui en ont été faits.

### 3. L'apport de Philippe d'Iribarne

P. d'Iribarne s'inscrit, par sa méthode, en réaction à cette approche avec *La logique de l'honneur*<sup>33</sup>. Il plaide pour le développement de méthodes de gestion appropriées au contexte culturel de chaque pays. Prenant acte de la référence au modèle japonais de fonctionnement des entreprises mais se gardant du particularisme excessif du déterminisme culturel, il défend l'idée qu'il serait nécessaire d'acclimater les méthodes de gestion. Il construit son point de vue autour de l'observation de trois usines comparables situées dans trois pays : la France, les Etats-Unis et les Pays-Bas. Il effectue un raisonnement culturaliste dans chacune des trois parties de son ouvrage : la description du

---

<sup>31</sup> N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Southwestern College Publishing, Cincinnati, 2001

<sup>32</sup> E. T. Hall & M. R. Hall, *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Seuil, Paris, 1990

<sup>33</sup> P. D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris 1989

fonctionnement des trois usines, une tentative d'explication culturelle des différences constatées essentiellement par recours à l'histoire comme fondement de ses interprétations car c'est pour lui au niveau du lieu de travail que s'opère l'osmose entre le niveau organisationnel de l'entreprise et le niveau culturel de la société. Il met en avant un idéal de l'honneur en France, pays où débats et conflits d'opinions sont importants, un idéal de l'échange équitable construit sur une base contractuelle aux Etats-Unis et un idéal du consensus aux Pays-Bas. Ces idéaux sont eux-mêmes le produit d'une tradition qui, pour la France, serait liée aux trois ordres politiques de l'Ancien Régime (noblesse, clergé et Tiers Etat et à l'appartenance à un corps), à celle de marchands pieux aux Etats-Unis et à la nécessité de s'entendre aux Pays-Bas pour gérer le mariage de l'eau et de la terre. Chaque pays est donc singulier et les modes de fonctionnement des entreprises ont vocation à s'y adapter. La démarche est de type ethnographique et débouche sur le singulier : singularité de l'observation et singularité de ce qui est observé. Pourtant, les traits de culture ne sont pas nécessairement intransférables. Par ailleurs, les sous-modèles explicatifs risquent les excès du fait de leur singularité et l'on peut craindre, en utilisant de façon trop simpliste l'appareillage ethnographique prôné par l'auteur, de finir par déboucher aussi sur les caricatures des Français débrouillards et des Allemands disciplinés !

Les logiques culturelles de gestion au regard de la culture nationale<sup>34</sup> :

Pays	France	Etats-Unis	Pays-Bas
Caractéristiques de la société traditionnelle	Société d'ordres, hiérarchie du pur et de l'impur, opposi-	Acte de 1620, forme du contrat, caractère sacré du	Fonctionnement institutions politiques au
regard	-tion noble/vil, valeurs de distinction	contrat, valeurs marchandes	de l'idée d'union mélange
d'indépen-	et de désintéresse-	d'honnêteté, héritage de	-dance et d'esprit de compromis,
refus	monarchique	marchands pieux, exécutifs comme mandataires	de positions hégémoniques
Logique culturelle typique	logique de l'honneur	logique du <i>faircontract</i>	logique du consensus
Caractéristiques respecter	Sens du devoir	remplir les devoirs dictés par la coutume	chercher à s'accorder, les accords
passés	Rapports hiérarchiques	pluralité des rapports, opacité dans les relations	grande résistance aux pressions, transparence
dans		à l'image d'une relation « client - fournisseur »	

<sup>34</sup> I. Fréchette, « Logiques culturelles de gestion et culture nationale » in J.-F. Chanlat & E. Davel & J.-P. Dupuis (Eds.), *L'analyse interculturelle en gestion, une approche intégrée*, PUL, Canada, 2008

				les relations
	Perception du contrôle	aversion envers le contrôle	contrôle des résultats accepté	contrôle perçu positivement
	Définition des responsabilités	interprétation individuelle des responsabilités	codification minutieuse des droits et devoirs par le supérieur	établies suite aux discussions
rejetées	Sanctions	pas de sanctions	droit de sanctionner	fortement
		avouées (protection de l'honneur)	selon le contrat	
donnée	Qualité de la coopération	dépend de la qualité des relations personnelles	relativement élevée	grande étant
			étant donné le caractère précis des devoirs	l'attention accordée à ce que pensent les autres
traitement	Problème	conflits ouverts, violence verbale	part d'arbitraire, de subjectivité	désengagement, mauvais
	absent- <i>turnover</i>			du matériel, -tisme, et
précise, factuelles,	Régulateur	principe de modération	mœurs sous-tendant les procédures	organisation données
			(honnêteté, <i>fairness</i> , bonne foi, etc.)	prévisibilité, discussion
Logique de consensus : gestion expliquer.		gérer à la française : connaître ce qui blesse et abaisse et	gérer à l'américaine : traiter le personnel conformément aux	le écouter, parler, consulter,
		respecter l'importance de l'honneur	valeurs politiques américaines d'égalité	s'abstenir de violence verbale. éviter les
conduites				imprévisibles

Mais P. d'Iribarne, dans un ouvrage de 1998<sup>35</sup>, nous propose une série d'études de cas destinées à valider sa méthode ethnographique sur une base beaucoup plus large que dans *La logique de l'honneur*. Ces cas ont été répartis en trois ensembles : la modernisation de la gestion (avec l'exemple d'une entreprise québécoise, d'une entreprise belge et d'une

<sup>35</sup> P. d'Iribarne & A. Henry & J.-P. Ségala & S. Chevrier & T. Globokar, *Cultures et mondialisation*, Seuil, Paris 1998

entreprise française), les cultures face à face (« France – Suède », « France – Slovénie », « France – Suisse »), une gestion innovante pour le Tiers Monde (Mauritanie, Cameroun, Maroc). Mais c'est surtout dans la quatrième partie que Philippe d'Iribarne fait le point de sa réflexion sur les liens « culture nationale - activité internationale » de l'entreprise. Il met ainsi en évidence le fait que l'anthropologie contemporaine privilégie la culture comme contexte d'interprétation ce qui le conduit à justifier qu'au sein d'une même culture, pratiques, enjeux, stratégies n'ont pas la même valeur et de proposer ainsi le recours à des « références ultimes » fondées par l'histoire. C'est en effet la particularisation de ces valeurs ultimes qui permettrait de justifier les ethoses spécifiques des groupes sociaux. Mais les cultures nationales sont aussi ce qui inspire les ordres politiques et ceci pose le problème du transfert d'une logique d'explication applicable aux institutions vers les organisations. La culture nationale est aussi la référence qui permet de rendre intelligibles les conflits identitaires plus que les conflits organisationnels. La culture est considérée comme le premier point d'entrée dans les figures de la communauté à un lieu donné et à un moment donné. C'est à ce titre qu'elle aurait quelque chose à nous dire.

P. d'Iribarne propose deux critères permettant de distinguer les cultures :

- les rapports à la subordination qui permettent d'aborder les rapports entre « face » et pouvoir et valider ainsi la variété des conceptions de l'homme libre dans les sociétés modernes,
- le sens donné à l'épreuve qui repose sur l'interprétation des sanctions et des critiques et sur celui donné à l'échec.

Ce sont ces éléments-là qui autoriseraient à justifier une géographie des cultures à partir des relations qui s'établissent entre langues et cultures même si cette approche ne permet pas d'épuiser l'analyse de leur diversité. D'autres interlocuteurs ont souligné l'importance du rapport au temps et donc la compréhension culturelle qui en est faite. Mais c'est donc bien aussi sur la dualité « langue - communautés politiques » comme caractéristiques des liens qui s'établissent entre *habitus* et *socius* qu'il serait possible de justifier les différences entre les cultures et, par là même, la référence à P. Bourdieu.

Le jeu de la traduction de termes dont le contenu en valeur est essentiel représente ainsi un terrain privilégié. P. d'Iribarne nous indique que ce serait, par exemple, le cas pour le terme anglais *fair*. Il plaide aussi pour ce qu'un tel projet de compréhension peut nous dire dans le contexte des coopérations internationales qui s'établissent dans les entreprises car il rendrait intelligible la force des malentendus et permettrait d'aboutir à de « meilleurs » ajustements mutuels.

#### **4. la sociologie culturaliste de Pierre Bourdieu**

En effet, même si P. Bourdieu se réfère aux différences culturelles pour distinguer et opposer les groupes sociaux, il utilise rarement le concept anthropologique de culture. Il ne s'intéresse, le plus souvent, qu'à une conception restreinte de la culture - les oeuvres culturelles, c'est-à-dire les productions symboliques socialement valorisées. Comme sociologue de la culture, il s'agit pour lui d'expliciter les mécanismes sociaux à la base des pratiques culturelles qui dépendraient des catégories sociales. C'est pour traiter de la culture au sens ethnologique du terme qu'il recourt au concept d'*habitus* vu comme « *des systèmes de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme des structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise*

*expresse des opérations nécessaires pour les atteindre* »<sup>36</sup>. A des positions qui diffèrent dans un espace social donné correspondent des différences de style de vie. C'est ce qui viendrait matérialiser l'intégration de la mémoire collective dans la mémoire individuelle et structurer ainsi les comportements<sup>37</sup>.

Il parle d'un univers où les agents ne sont pas vus d'abord comme des sujets conscients mais comme des agents agissants et dotés d'un sens pratique, d'un système acquis de préférences et de capacités de perceptions. Les comportements de ces agents peuvent être expliqués par référence à la rationalité, même s'il n'y a pas de calcul rationnel explicite et conscient comme chez *l'homo economicus*. A un moment donné, il existe donc un « rapport entre les positions sociales (concept relationnel), les dispositions (ou les *habitus*) et les prises de position, les choix que les agents sociaux opèrent ». En d'autres termes, « les familles sont des corps animés d'une sorte de *conatus* au sens de Spinoza, c'est-à-dire d'une tendance à perpétuer leur être social avec tous ses pouvoirs et ses privilèges, qui est au principe des stratégies de reproductions ». Les rapports sociaux sont plutôt des rapports de force symboliques, mais peuvent ou ont pu être des rapports de force physique. Dans les champs sociaux, enfin, il existe une « légalité » spécifique. Dans cet ouvrage (comme dans d'autres), il s'agit de générer et prouver la validité d'une compréhension des choses à partir d'une grille de lecture en montrant l'utilisation qui peut en être faite dans divers cas (ici la société française des années 1970, la littérature dans les années 1880, l'Etat, les actes désintéressés, les rapports de domination, la recherche scientifique, la morale).

C'est en effet la position dans le champ social qui influence la vision du monde, les goûts... (*l'habitus*). Cet *habitus*, sorte de « structure incorporée » au sujet influence ses choix et ses stratégies et conforte sa position dans la « structure objective » des institutions de la société. Ce sera, par exemple, le cas de l'école, si bien que, dans de nombreux champs sociaux, la soumission à l'intérêt général est le meilleur moyen de défendre son propre intérêt (exemples : la bureaucratie, la famille, etc.). Les relations de domination sont alors le fruit d'une violence symbolique. Pour P. Bourdieu, la sociologie est un instrument de connaissance de soi qui remet en question les libertés illusives et permet de conquérir la liberté par la connaissance des déterminismes sociaux. Un terme revient d'ailleurs souvent dans l'œuvre de Pierre Bourdieu : la *doxa*. Celle-ci est le point de vue des dominants qui s'impose à tous comme point de vue universel. S'il y a eu des affrontements pour créer ce point de vue, ils sont éloignés et enfouis dans l'inconscient. En effet, « les penseurs laissent à l'état *impensé* (*doxa*) les présupposés de leur pensée, c'est-à-dire les conditions sociales de possibilité du point de vue scolastique, qui sont acquises au travers d'une expérience scolaire, ou scolastique, souvent inscrite dans le prolongement d'une expérience originaire (bourgeoise) de distance au monde et aux urgences de la nécessité ». Pour comprendre, il faut donc critiquer le point de vue théorique qui neutralise les intérêts et enjeux pratiques. Les stratégies de conformation, apparentes à l'universel, reconnaissent la règle jusque dans sa transgression. C'est aussi accorder au groupe ce qu'il demande, c'est-à-dire l'acceptation de la représentation qu'il souhaite donner et se donner de lui-même. Et le groupe récompense cette soumission, réelle ou fictive, du moi au nous. On peut donc tenir pour loi anthropologique universelle l'existence de « profits d'universalisation ». L'universalisation est une stratégie de légitimation mais elle est universellement connue. D'où le fait que toute conduite formellement conforme à l'« universel » peut être soupçonnée de viser à l'appropriation de force symbolique.

---

<sup>36</sup> P. Bourdieu, *Le sens pratique*, Editions de Minuit, Paris 1980, p.88

<sup>37</sup> Les éléments de ce texte s'appuieront principalement sur P. Bourdieu, *Raisons pratiques – Sur la théorie de l'action*, Le Seuil, Paris, 1994

L'identification des ressources liées à une culture permettrait-elle, dans l'univers de la Raison utilitaire de l'entreprise, de déboucher sur un apprentissage plus rapide à partir de l'expérience, en valorisant le lien qui opère entre *habitus* et *socius*? Est-ce ce qui permettrait de mettre en oeuvre localement des principes généraux liés à des méthodes de gestion en donnant corps aux valeurs de l'organisation, comme lieu spécifique de coproduction de valeurs à un lieu donné et à un moment donné du fait l'interférence qui opère avec les valeurs des communautés locales? Le mode de perception de cette coproduction reposerait ainsi sur l'examen de l'étiquette à l'oeuvre dans l'entreprise afin de donner corps au lien *habitus - socius*.

Au-delà des différences entre ses perspectives et celles de P. Bourdieu, les travaux de P. d'Iribarne peuvent être considérés comme majeurs, même s'ils ont fait l'objet de critiques, en particulier celle d'E. Friedberg<sup>38</sup> qui évoque la confusion entre le fait social total et le fait de l'entreprise qui n'en est pas un car elle est bien trop en relations avec la société.

## 5. L'apport de Fons Trompenaars

Un autre auteur du domaine est F. Trompenaars<sup>39</sup>. De père hollandais et de mère française, il s'est formé en Europe et aux Etats-Unis et il a travaillé pendant sept ans à la direction des ressources humaines de Shell où il a commencé à réaliser un travail d'enquête sur les différences culturelles qui apparaissent dans les contextes professionnels. Il a également publié un ouvrage<sup>40</sup> consacré à l'application de sa méthode à l'étude de sept pays tels que la France, l'Allemagne, les Etats-Unis, le Japon, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède.

Ses postulats sont les suivants :

- La globalisation pousse les entreprises à vouloir uniformiser leurs modes de management et à imposer à leurs filiales les mêmes systèmes d'organisation. Mais l'expérience montre que ces paradigmes sont le plus souvent issus des Universités américaines de management. C'est le cas d'éléments tels que le management participatif par objectifs, la rémunération en fonction des résultats, la qualité totale, les organisations matricielles, les centres d'évaluation, la hiérarchie plate, etc., éléments qui peuvent ne pas être appropriés à certaines cultures et alors voués à l'échec si les managers ne prennent pas en considération les spécificités locales. L'incompréhension des différences culturelles semble être à la source de dysfonctionnements. Il faut donc essayer de déterminer les caractéristiques des différentes cultures nationales, de l'entreprise et des fonctions afin de trouver des modes de gestion plus appropriés.
- F. Trompenaars reprend la définition d'Edgar Schein pour définir la culture comme « *la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes* ».

Initiant le raisonnement en couches, raisonnement qui tend à dominer dans le management interculturel, il estime que la culture est faite de couches superposées avec :

- La couche superficielle qui est la culture observable car la plus apparente. Elle est constituée de la langue, de l'alimentation, des immeubles, des maisons, des monuments, etc.
- La culture observable qui est le reflet de la couche médiane, composée des normes et des valeurs d'un groupe d'individus. Les normes sont ce qu'un groupe admet généralement comme étant bien ou mal. Les valeurs définissent par ailleurs l'aspiration au bien ou au mal et servent de critère pour choisir entre plusieurs possibilités.

---

<sup>38</sup> E. Friedberg, Document Ecole de Paris, 1994

<sup>39</sup> F. Trompenaars, *L'entreprise multiculturelle*, Editions Maxima, Paris, 1993

<sup>40</sup> C. Hampden & Turner & F. Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism*, Double-day, New York, 1993

- Le « noyau dur » de ces valeurs qui recouvre les postulats touchant à l'existence et plus particulièrement la façon dont un groupe s'est organisé au fil du temps pour faire face à son environnement et assurer sa survie.

La culture influencerait de façon majeure la communication entre les membres d'un groupe et permettrait d'aborder les problèmes de manière spécifique car elle constitue la base des significations que le groupe se construit, c'est-à-dire sa vision des choses. C'est pourquoi il serait essentiel d'identifier les spécificités de la culture d'un groupe pour comprendre sa façon de réagir et de régler les problèmes auxquels il est confronté.

Cet ouvrage présente une analyse de l'impact des différences de culture nationale sur les pratiques de management selon sept dimensions, dont on peut d'ailleurs discuter de l'aspect très général :

- universalisme ou particularisme des traits de culture ;
- individualisme ou collectivisme du contenu des valeurs ;
- objectivité ou subjectivité des modes d'appréciation ;
- importance du degré d'engagement - diffus ou limité - envers une personne ou une situation ;
- importance du statut attribué ou du statut acquis ;
- attitude à l'égard du temps ;
- volonté de contrôle de la nature.

On retrouve donc ici la logique d'items, mais d'items sensiblement différents de ceux déjà mentionnés quand il s'agissait de traiter des travaux de G. Hofstede.

La typologie qu'il offre des différences culturelles repose sur le constat que l'homme est soumis à trois types de problématiques : sa relation avec les autres, sa gestion du temps et la façon dont il traite avec le monde extérieur. Les cultures apportent des réponses différentes à ces trois types de problématiques.

Pour les relations avec les autres, considérer qu'il n'existe qu'une règle universelle ou différentes solutions s'appliquant à des cas particuliers permet de distinguer entre les perspectives universalistes et les perspectives particularistes. Les « cultures universalistes » considèrent qu'une solution qui a résolu un problème une fois doit toujours être appliquée. En cela, il semble préférable d'appliquer la norme, la règle. Elles induisent à chercher la solution à portée générale, quels que soient les cas particuliers. Par différence, les « cultures particularistes » accordent plus d'attention aux obligations relationnelles et aux circonstances conjoncturelles. Confrontés à un problème, les particularistes cherchent une solution adaptée à la situation particulière.

C'est le fait d'être tourné vers l'individu ou vers l'extérieur qui permet de distinguer entre individualistes ou collectivistes. L'auteur avance qu'il existe un lien entre les pays protestants et les traits de culture individualiste, les pays catholiques latins et les pays asiatiques pour les traits de culture collectiviste. Les implications de ces deux dominantes sont multiples en matière d'organisation. Les individualistes considèrent que les décisions doivent être prises par un seul responsable qui en assume les conséquences. À l'inverse, les collectivistes cherchent un consensus entre tous les membres du groupe concerné. La décision qui en sortira engagera toute l'équipe.

C'est le fait d'avoir des relations objectives et neutres ou tenir compte de ses sentiments qui permet de distinguer entre les traits de culture « objectifs » ou « subjectifs ». S'impliquer de façon personnelle ou partiellement lui semble aussi quelque chose d'important. La part de la personnalité et de la vie privée dévoilée aux autres dans le cadre professionnel dépend des cultures. Par ailleurs, certains acteurs changent de comportement



selon le contexte, tandis que d'autres gardent la même attitude en tous lieux. C'est le fait d'avoir une position sociale attribuée ou acquise grâce aux réalisations qui permet de distinguer entre les cultures à statut attribué ou à statut acquis et la reconnaissance du statut est particulièrement déterminante en négociation.

L'attitude vis-à-vis du temps est également significative : s'agit-il de s'organiser de façon séquentielle ou synchrone ? Au sein de certaines cultures, le temps est une série d'événements qui passent les uns à la suite des autres sans influence réciproque. Les activités sont organisées en séquences successives et isolables. Ces cultures, dites séquentielles, programment l'utilisation du temps. Elles ont élaboré des outils très poussés de planification. Dans d'autres groupes culturels, les événements suivent un cycle. Chaque heure du jour se répète, et le temps n'est organisé qu'en cycle : jour, semaine, mois, saison, année... De plus, le passé, le présent et le futur s'interpénètrent à tel point que, par exemple, l'expérience du passé ou les attentes du futur influent sur la vision du présent. Dans ces cultures, dites synchrones, on préfère réagir aux circonstances plutôt que suivre un calendrier. Le cas échéant, plusieurs activités sont menées en parallèle. Alors que les pays anglo-saxons se montrent séquentiels, les pays méridionaux sont les plus synchrones. En général, les synchrones trouvent que les séquentiels manquent de souplesse. Les séquentiels, quant à eux, jugent les synchrones désorganisés.

L'attitude vis-à-vis de l'environnement se caractérise par l'existence ou non d'une volonté de contrôler la nature ou de la laisser suivre son cours. Les cultures asiatiques feraient partie de celles qui respectent la nature et se laissent guider par ses lois. Cette opposition culturelle se traduit dans la stratégie de développement de nouveaux produits. Dans les cultures qui « contrôlent », on a tendance à pousser sur le marché ses dernières avancées technologiques. Dans les cultures qui « suivent », on cherche d'abord à développer le produit demandé par les clients. Il s'agit plutôt de s'adapter à la demande du marché.

F. Trompenaars met en garde : ceux qui ne tiennent pas compte des différences culturelles se heurtent souvent à des malentendus, voire à des échecs. À l'inverse, le dirigeant qui connaît et comprend les différences culturelles détient un avantage certain. En effet, il peut en tirer parti pour réussir en négociation et en management international.

Pour cela, il doit :

- admettre que ces dispositifs de gestion ne s'exportent pas toujours,
- reconnaître qu'il n'y a pas de modèle culturel plus efficace qu'un autre,
- adapter ses comportements selon le contexte culturel.

Outre le reproche déjà adressé aux travaux G. Hofstede pour ce qui concerne la réduction de traits culturels compréhensifs en items, la limite de la méthode employée par F. Trompenaars est liée à l'utilisation de questions binaires qui ne permettent pas de distinguer ceux qui hésitent ou abordent la question différemment. On peut également se demander s'il est judicieux de penser pouvoir dégager des éléments de culture à partir de réponses données par un échantillon limité de grandes entreprises et l'auteur lui-même admet la sous-représentation dans ses propos des petites entreprises et des différences régionales.

Un autre apport, celui de S. C. Schneider et de J.-L. Barsoux<sup>41</sup>, aborde la même question, s'inscrivant une nouvelle fois dans la perspective du déterminisme culturel. L'hypothèse de départ est que la culture est une énorme source d'énergie dans les relations d'affaires et les organisations faisant intervenir plusieurs cultures. Les auteurs expliquent en effet que, si

---

<sup>41</sup> S. C. Schneider & J.-L. Barsoux, *Managing across Cultures*, Financial Times / Prentice Hall, Londres, 1997

l'environnement est commun aux organisations, il est perçu différemment selon le filtre culturel que chacune des catégories de ces organisations utilise. La visualisation dans l'espace de ces catégories aidera à mieux appréhender ses actions et à en prévoir les répercussions dans des milieux culturels différents.

C'est grâce à la littérature traitant du management interculturel, ainsi que par rapprochement d'observations et de recherches que les auteurs nous invitent à comprendre les différences culturelles. Ils n'ont pas pour objectif de définir les meilleures pratiques managériales. Ils expliquent, avant tout, des grilles permettant d'analyser les cultures et d'extraire les particularités culturelles. Ces grilles d'analyse seraient exploitables tant au niveau international que régional, au niveau du métier qu'à celui du social.

Les dimensions culturelles distinguées par couches conduisent à la distinction « externe – interne ». L'« externe » vise les relations avec la nature, les activités humaines, la vérité et la réalité. L'intégration interne traite les problèmes de nature humaine, les relations entre les personnes, la hiérarchie, l'opposition « masculin – féminin » et « individualisme – collectivisme ». L'espace, le temps, le langage relient les dimensions externes et internes. Le langage permet de décrire l'environnement (relation avec la nature) et permet aux personnes de communiquer (relation entre les personnes). Le jeu de la culture dans le milieu des affaires peut donc être représenté par des ensembles, appelés « sphères culturelles d'influence ».

Pour ces auteurs, les « sphères culturelles d'influence » sont les suivantes :

- la culture régionale,
- la culture sectorielle qui possède des différences très marquées. Les oppositions se situent aussi bien au niveau des processus de décision, de la nature des marchés, des produits et de leur réglementation, qu'au niveau technologique et qu'à celui de la nature des avantages concurrentiels (capital, main-d'œuvre, créativité, etc.).
- la culture du métier.
- la culture « fonctionnelle » (celle des différentes fonctions dans l'organisation).
- la culture d'entreprise qui dépend aussi du fondateur, du charisme de son patron, de son stade de développement.

L'avantage concurrentiel proviendrait largement de l'interaction des sphères, certaines d'entre elles pouvant interagir de manière négative. Les auteurs nous invitent donc à détecter les sphères culturelles d'influence déterminantes de façon à éviter les « menaces » culturelles, afin de bénéficier avant tout d'opportunités en termes de compétitivité.

S. C. Schneider et J.-L. Barsoux en viennent aussi à dire qu'il existe des modèles stratégiques « culturels ». Dans la pratique, les managers des pays nordiques et anglo-saxons croient que l'environnement n'est pas si incertain et qu'il peut être analysé et maîtrisé. Ailleurs, les Latins et Asiatiques percevraient une incertitude plus forte et moins de contrôle sur les événements futurs.

Les deux auteurs en déduisent que différents présupposés culturels mènent à différents modèles de management stratégique qui peuvent être caractérisés comme soit de nature :

- *controlling* (centralisé et formalisé, l'information provient des rapports d'activité, du secteur économique, des consultants, elle est souvent quantitative et objective, l'environnement est considéré comme prévisible et c'est la direction qui prend les décisions conçues des épisodes distincts),
- *adapting* (décentralisé, moins formel ; au lieu de décisions stratégiques, il s'agit d'orientations stratégiques ; les décisions sont prises localement au fil de l'eau, tout en respectant la « stratégie cadre » ; les présupposés culturels font que l'environnement ne peut être connu et maîtrisé).

Pour qualifier les sources d'influence qui résultent de la tension entre culture nationale et fonctionnement organisationnel, il est également fait mention à la notion d'« agrégat culturel » (J. P. Guilford<sup>42</sup>) qui va de pair avec les perspectives de G. Hofstede ou de F. Trompenaars. E. T. Hall<sup>43</sup> parle pour sa part de « mondes culturels » (chacun d'entre eux fonctionnant avec sa dynamique propre) qui coexistent au sein de « galaxies ».

## 6. La théorie des axiomes sociaux

Elle a été fondée par Kwok Leung (Department of Management, City University of Hong Kong) et Michael H. Bond (Department of Psychology, Chinese University of Hong Kong)<sup>44</sup>. Elle se présente comme une alternative postérieure aux conceptualisations de G. Hofstede et de F. Trompenaars à partir de deux objectifs : expliquer les différences culturelles par des entrées différentes des valeurs mises en avant par les auteurs précédents et offrir une triangulation de leurs résultats. Elle ajoute les croyances aux valeurs comme déterminants possibles des comportements. Les axiomes sociaux sont des croyances générales que les individus acquièrent tout au long de leur socialisation, croyances occupant une place centrale dans leur processus cognitif. Comme pour les attitudes (Katz), les auteurs adoptent une perspective fonctionnaliste quant au rôle des croyances et postulent qu'elles occupent une place centrale à partir de quatre fonctions : elles facilitent la réalisation individuelle des objectifs (rôle instrumental), elles aident les individus à protéger l'intégrité de leur personne (rôle de protection), elles leur servent à exprimer leurs valeurs (rôle d'expression) et à comprendre le monde (rôle cognitif). Les axiomes sociaux sont donc de nature culturelle et de portée universelle. Ce sont des croyances sur les personnes, les groupes, les institutions, l'environnement physique et cognitif tout comme sur les phénomènes sociaux et reposent sur des liens établis entre des entités et/ou des concepts. Ces assertions sont du type « les bonnes choses arrivent aux personnes bonnes ». Elles diffèrent donc du contenu évaluatif de la référence aux valeurs (« la guerre est une mauvaise chose »), alors que « la guerre conduit à la destruction de la société » est de type assertif car il y a relation entre deux entités.

Les axiomes sociaux sont au nombre de cinq :

- Le cynisme social qui est une représentation négative de la nature humaine, tout particulièrement liée à la représentation d'une espèce humaine aisément corrompible par le pouvoir et donc une défiance vis-à-vis des institutions et vis-à-vis d'une approche éthique de la réalisation des fins.
- La complexité sociale qui suggère qu'il n'existe pas de règles rigides mais de nombreuses manières de réaliser une fin donnée, ce qui débouche sur l'idée d'une apparente inconsistance du comportement humain (donc une quasi impossibilité de tirer des lois générales de comportement).
- Le retour sur application qui est la croyance que l'effort, le savoir, la prudence et la mobilisation des ressources ont des effets positifs et réduisent le négatif dans l'obtention des résultats.
- La religiosité qui repose sur la croyance en l'existence de forces supérieures et à l'aspect positif des croyances religieuses.
- Le destin qui est la croyance en l'aspect prédéterminé de la vie et, en même temps, que les individus ont les moyens de l'influencer.

---

<sup>42</sup> J. P. Guilford, *Personality*, Mac Graw Hill, New-York, 1959

<sup>43</sup> E. T. Hall & M. Reed Hall, *Hidden Differences: Doing Business with Japanese*, Anchor Books, New-York, 1987

<sup>44</sup> Leung, K., & Bond, M. H. (2004), "Social Axioms: A model for Social Beliefs in Multi-cultural Perspective", *Advances in Experimental Social Psychology*, n° 36, p. 119-197

## 7. Les autres perspectives

D'autres références doivent être faites à des auteurs qui règnent sur une discipline du management et qui déclinent leur légitimité dans l'application des concepts qui sont les leurs aux perspectives culturelles. On se situerait finalement face à un retour, en quelque sorte, aux études des années 50 à 70 « matinées » de néo-mercantilisme. C'est le cas, par exemple, de l'ouvrage de M. Porter<sup>45</sup> qui transpose les catégories de l'avantage concurrentiel, c'est-à-dire celles de l'analyse stratégique à l'étude des forces et faiblesses des pays dans leur capacité à accueillir des entreprises. Le propos en est radicalement idéologique et verse souvent dans l'apologie des pays aux structures qui semblent « libérales » à l'auteur. Il en va de même de l'ouvrage de P. Kotler<sup>46</sup> qui propose de décliner les catégories du marketing stratégique à l'analyse des opportunités qui s'offrent aux pays, les rendant en quelque sorte transparents aux logiques d'entreprises. Dans les travaux de ce type, on est amené à traiter les territoires comme on traite les produits, avec toutes les confusions que cela entraîne.

Des positions inverses pouvant être qualifiées d'« anticulturalistes » ont aussi été défendues. J.-F. Amadiou constate, par exemple, que les situations organisationnelles varient considérablement dans les entreprises d'un même pays, en tous les cas sans doute trop pour que l'on puisse parler de traits communs.

Ce qui ressort de l'examen de ces études et de leurs critiques, c'est la difficulté du sujet, difficulté qui peut sans doute fonder l'affirmation qu'il s'agit d'une question importante destinée sans doute à rester ouverte.

## Section 2 : Management interculturel et différencialisme

Par ailleurs, au-delà de l'ouvrage de l'ouvrage de S. C. Schneider et J.-L. Barsoux, il est important de noter toute une floraison d'ouvrages sur le management interculturel<sup>47</sup> ainsi que de multiples séminaires de *training* à destination des futurs expatriés. Il s'agit généralement d'ouvrages rédigés par des consultants qui, forts de leur expérience internationale, forment (formatent pourrait-on presque dire) les cadres candidats à l'expatriation et leurs familles aux subtilités de la culture des Autres. Comme le signale S. Chevrier<sup>48</sup>, « *des cabinets de conseil proposent des formations à l'interculturel à l'attention des candidats à l'expatriation ou des managers internationaux. Des manuels pratiques leur sont également destinés... Le management interculturel, qui consiste essentiellement à animer des équipes formées de personnes de plusieurs cultures, est aujourd'hui porté par la vague de l'internationalisation et de globalisation des économies* ». On pourrait presque parler, à ce sujet, d'expatriés « sur-entraînés » au service de l'entreprise multinationale qui les emploie, sur-hommes à comparer aux « primitifs » qui permettraient de qualifier l'expatriation « par le bas », celle de l'immigration. Ceci conduit à souligner la radicale inégalité de situation entre les deux populations et le projet d'impérialisme culturel qui lui est inhérent. L'argument mis en avant est donc celui de la référence au « terrain » qui ouvre ainsi la porte aux stéréotypes ayant valeur de préjugés construits par référence sans distance à G. Hofstede, P. d'Iribarne ou encore E. T. Hall<sup>49</sup>. Son modèle culturel du temps distingue les cultures monochrones, c'est-à-dire celles qui s'inscrivent dans un temps linéaire et dans la succession des cultures polychrones, c'est-à-

<sup>45</sup> M. Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, Paris, 1994

<sup>46</sup> P. Kotler, *The Marketing of Nations*, Free Press 1997

<sup>47</sup> S. Chevrier, *Le management interculturel*, PUF, collection « Que sais-je ? », n° 2535

<sup>48</sup> S. Chevrier, *Le management des équipes interculturelles*, PUF, collection « Sciences sociales & société », Paris, 2000, p. 9

<sup>49</sup> E. T. Hall, *La danse de la vie*, Seuil, collection « Points »

dire celles qui s'inscrivent dans des temps parallèles conduisant à sauter, de façon discontinue et brouillonne aux yeux des tenants d'une culture monochrome d'une activité à l'autre. Il s'agit de bien formater cette « nouvelle espèce » pourrait-on dire, celle des « managers internationaux » dans un projet d'« inclusion – intégration » aux localisations temporaires.

Les stéréotypes (préjugés ?) du management interculturel reposent sur le fonctionnalisme géographique et sur le projet agonistique de l'usage de la notion de culture en gestion (comprendre et prendre en compte la culture seraient à même de réduire certains conflits voire à être un facteur d'accroissement de la performance financière).

C. A. Rabasso & F. J. Rabasso<sup>50</sup> en rappellent sept :

- **Le modèle anglo-saxon.** Dans ce modèle, la société serait composée de vainqueurs et de vaincus résultat de la compétitivité (loi de l'offre et de la demande), du besoin d'abondance, d'individualisme et de valeurs patriotiques. La priorité est donnée au financier au détriment du social. La communication reconnue est écrite. Le formalisme et la bureaucratie caractérisent le système de fonctionnement, le temps est l'élément central de la productivité.

- **Le modèle latin.** Pour comprendre le modèle latin, il faut évoquer le grand contraste entre le rôle centralisateur de l'Etat et le comportement rebelle de ses citoyens. La logique du profit et du bénéfice à tout prix est soumise à des critères sociaux. La notion de succès personnel est liée au respect des traditions et aux valeurs ancestrales du groupe. Les relations sont de type paternaliste entre le chef et ses subordonnés. La culture d'entreprise est dominée par la créativité, un équilibre entre le social et l'économique.

- **Le (ou les) modèle(s) asiatique(s).** *La Chine* : philosophiquement parlant, le modèle chinois est marqué par l'utilisation des points forts contre les faiblesses des autres (stratégie militaire). En entreprise, des objectifs communs doivent être partagés par tous, comme au sein d'une même famille. Les qualités essentielles pour un manager chinois sont : le savoir, la sincérité, l'abnégation, le courage et la fermeté. La structure des organisations chinoises est simple et informelle avec un mode de prise de décision intuitif, unilatéral et autoritaire.

*Le Japon* : les employés sont excessivement loyaux vis-à-vis de leur entreprise dont le niveau de production est élevé et l'organisation très hiérarchisée. Le système japonais est extrêmement compétitif, assure la sécurité de l'emploi et fonctionne sur des décisions prises d'un commun accord entre toutes les personnes consultées.

*La Corée* : le système de valeurs est binaire, basé sur le yin et le yang et influence énormément le management. Mais les manifestations individualistes ne peuvent pas être détachées du groupe. Les groupes se forment sur le principe de la confiance, sont formels ou informels. Le système de management est caractérisé par des décisions prises au plus haut niveau, un *leadership* paternaliste, la recherche de l'harmonie de l'individu dans le groupe, la flexibilité et la mobilité.

- **Le modèle indien.** L'Inde pratique une culture dite de « haute distance », avec un mode de management clairement hiérarchisé. Le pouvoir est très concentré et il établit des relations de dépendance vis-à-vis du manager. L'organisation est basée sur les castes, donc sur une segmentation sociale profonde. La culture de l'Inde est complexe et variée ; pourtant le collectivisme est une caractéristique commune à l'ensemble du peuple indien. Les grandes valeurs de l'Inde sont : les valeurs spirituelles, cosmiques (la nature humaine), sociales (le groupe) et humaines (personnelles).

- **Le modèle musulman.** Quatre niveaux d'existence reflètent le monde musulman : une prise en compte de ses intérêts personnels, des règles de conduite strictes, la prise de

---

<sup>50</sup> C. A. Rabasso & F. J. Rabasso, *Introduction au management interculturel – Pour une gestion de la diversité*, Ellipses, Paris, 2007

conscience du mal, un esprit en parfaite harmonie avec les désirs et besoins essentiels. Ces niveaux d'existence ont des conséquences sur le management et les différents systèmes d'organisation : stratégies adaptées, mode de récompenses, motivation. Les idéaux de justice et de morale expliquent la pratique répandue du marchandage. Toute forme d'incertitude doit être exclue d'un contrat ou d'une transaction.

- **Le modèle africain.** Il n'y a pas de modèle unique de management africain et diverses formes de sociétés coexistent. Certains facteurs communautaires (aides mutuelles) sont des freins à l'évolution de l'entreprise, mais le sens de la solidarité crée de la cohésion sociale et permet souvent d'éviter les conflits. La parole a une valeur sacrée et, associée à l'hospitalité, offre à l'entreprise des éléments d'intégration et d'adaptabilité.

- **Le modèle slave.** Les valeurs slaves se situent entre collectivisme et justice sociale (idéologie socialiste). La motivation est fondée sur les idéaux de progression collective. Le mode de fonctionnement des entreprises est autarcique et des économies parallèles et souterraines se développent. Avec la mort du système socialiste de l'Union soviétique, les pratiques de management se sont libérées et transformées, bénéficiant de la loi de l'offre et de la demande, du commerce international. Peu à peu la structure des organisations se démocratise.

Dans le domaine du management interculturel, on retrouve le plus souvent un projet fonctionnaliste reposant sur une forme de déni de la différence culturelle. Il y est ainsi réduit à une forme de tension entre homogénéité (le but à réaliser) et hétérogénéité (la situation d'origine). Là encore, S. Chevrier, après avoir analysé les perspectives qui dominent dans ce domaine en mettant l'accent sur l'importance des stéréotypes et du projet d'instrumentalisation de la culture propose d'y substituer la perspective de l'étude des pratiques culturelles venant prendre sens dans des « contextes d'interprétation » mais *in fine* sans doute aussi relativement déterministe. Cette diversité est ici considérée comme pouvant créer un avantage concurrentiel et conduit les Directions des Ressources Humaines à vouloir retenir et valoriser les minorités laborieuses. On se situe alors dans un tolérantisme propre au volontarisme managérial conduisant à une forme de diversification des talents et à une forme de spéculation contre les risques identitaires. Comme le soulignent S. Point & V. Singh<sup>51</sup>, la diversité y est le plus souvent considérée comme une multiplicité de différences. Le management interculturel ouvre donc la question de la gestion de la diversité, question qui agite beaucoup les auteurs américains des sciences de gestion, agitation devant sans doute être interprétée comme un signe du regret du *melting-pot* perdu.

Remarquons d'abord la multiplicité des dimensions venant spécifier les critères permettant de marquer ce qui est susceptible de constituer des différences (des primordialismes venant le plus souvent garantir « objectivement » la diversité !). La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme recense les éléments suivants : sexe, race, langue, religion, opinions politiques ou autres, origine nationale ou sociale, appartenance à une minorité nationale, fortune, naissance ou toute autre situation<sup>52</sup>. Actant les contours de la prolifération des droits du « moment libéral »<sup>53</sup>, la Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne de 2003 prend en considération, comme le signalent S. Point & V. Singh<sup>54</sup> le management interculturel, la communication, les stéréotypes nationaux, les attitudes envers les cultures régionales au sein d'un même pays, le management des diversités raciales et ethniques, la prise en compte de la présence des femmes, du vieillissement de la population ou encore le

---

<sup>51</sup> S. Point & V. Singh, « Les discours sur la diversité en Europe : une diversité de discours », *Actes des 17<sup>o</sup> journées des IAE*, Lyon, 13-14 septembre 2004

<sup>52</sup> G. Timsit, *La gestion de la diversité dans les pays européens – Partie 1 : les défis*, Rapport ONU, 2000

<sup>53</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007

<sup>54</sup> S. Point & V. Singh, *op. cit.*

déclin des taux de natalité. D. Litvin<sup>55</sup> en signale six caractéristiques primaires (âge, ethnie, genre, capacités physiques, race, orientation sexuelle) et huit « changeantes » (éducation, localisation géographique, situation de famille, fortune, statut militaire, statut parental, religion, expérience de travail). Mc Grath *al.*<sup>56</sup> ajoutent, au-delà de critères aux dimensions signalétiques et d'identification, des dimensions socio-organisationnelles (capacités, valeurs, croyances, personnalité archétypiques, comportements, statut de l'individu dans l'organisation).

Les constructions de pratiques de gestion des ressources humaines sur la base de la gestion des diversités repose sur des logiques procédurales d'équité formelle, de recensement et diffusion des *best practices* (mise en place de procédures anti-discriminatoires et de discrimination positive par exemple) sans véritable réflexion sur leurs fondements.

Dans la perspective de l'agonisme managérial, P. Dass & B. Parker<sup>57</sup> proposent un modèle en quatre dimensions.

	Résistance	Discrimination & justice sociale	Accès et légitimité	Apprentissage
Prise en considération de la diversité	Ignorance de la diversité	La diversité est un problème opérationnel à résoudre	La diversité crée des opportunités	La diversité offre un ensemble de coûts et de bénéfices à long et moyen terme
Actions à mettre en œuvre	Maintenir le <i>statu quo</i>	Assimilations des différences	Respect et valorisation des différences	Acculturation, célébration du pluralisme

L'ignorance des différences relève du managérialisme instrumentaliste le plus radical. La perspective de la discrimination et de la justice sociale relève d'une conception où organisation et société sont considérées comme deux corps séparés, la vie organisationnelle devant faire « avec » et « au mieux » avec les différences d'où l'idée tolérantiste de l'égalité des chances et les mesures de discrimination positive. Avec la logique de l'accès et de la légitimité, il s'agit de valoriser les différences par la mise en exergue de *best practices* au regard des critères de la Charte des Nations Unies et des entités correspondantes. La perspective de l'« apprentissage & efficacité » reconnaît l'existence de bénéfices à tirer de la gestion des différences d'où la mise en œuvre de logiques de partage et l'approche en termes de *business cases*.

Peut-on parler de compétences interculturelles ? C. A. Rabasso & F. J. Rabasso rappellent qu'elles s'inscrivent dans le cadre des compétences professionnelles. Quatre niveaux différents de compétences professionnelles existent alors : techniques, sociales, participatives et méthodologiques. L'interculturel repose sur la mise en œuvre de comportements communicatifs divers en acceptant la diversité de ses participants :

<sup>55</sup> D. Litvin, « The Discourse of Diversity: From Biology to Management », *Organization*, vol. 4, n° 2, pp. 187-210

<sup>56</sup> J. McGrath & J. Berdahl & H. Arrow, « Traits, Expectations, Culture and Clout: The Dynamic of Diversity in Work Groups », in S. Jackson & M. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work Teams*, American Psychology Association, Washington, 1995, pp. 17-45

<sup>57</sup> P. Dass & B. Parker, « Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning », *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 2, pp. 68-80, 1999

tolérance et attentes positives sont essentielles. Pour développer des compétences interculturelles il faudrait de la transversalité (fonctions multi disciplinaires), des possibilités d'interactions multiples entre les individus et un sens développé de l'ouverture relationnelle. La compétence interculturelle serait caractérisée par trois niveaux : émotionnel, cognitif et comportemental. Elle se traduirait par la notion d'« adaptation transculturelle », reposant sur trois phases essentielles pour l'individu dans son activité professionnelle que sont le diagnostic, la relation et la confrontation.

C'est pourquoi, par extension, le management interculturel concerne aussi tout ce qui concerne la circulation des outils de gestion d'un pays à l'autre.

Dans les logiques des interférences entre « management » et « culture », la gestion de la diversité est donc un phénomène en plein développement aujourd'hui. La gestion de la diversité relève d'une politique volontaire de recrutement d'un minimum de salariés sur la base de critères « primordialistes » (âge, race, sexe, religion, mœurs) avec des tropismes qui diffèrent selon les pays : femmes (critère général), handicapés, seniors, minorités, etc. La gestion de la diversité tend à se construire sur la base d'une approche tolérantiste des différences (l'indifférence à la différence et à chacun sa niche !). Elle part du postulat du bénéfice de la diversité, sans autre questionnement et de celui de la discrimination comprise dans les catégories de l'émotion et non dans celle de la politique (au nom de l'américaine *affirmative action*). L'hétérogénéité est présentée comme un atout. Et pourtant, comme le souligne J.-F. Chanlat<sup>58</sup>, le champ de la gestion de la diversité est traversé par des tensions : les tensions « égalité – diversité », « laïcité – diversité », « performance – diversité ».

### **Interculturel ou multiculturel ?**

Si l'on en revient à l'entreprise comme communauté multiculturelle, il se pose donc le problème du travail en équipe (vu au sens général et, à ce titre, l'entreprise multinationale est, au sens large, un lieu de travail en équipe) qui va se caractériser par une perspective interculturelle.

Le premier aspect à mettre en avant est l'importance de la langue comme vecteur de communication. Dans une perspective *a minima* culturaliste, chaque langue est le produit et l'origine d'une vision du monde. C'est pourquoi traduction est aussi réinterprétation. La solution a été trouvée, comme il en va toujours ainsi, par le fait de recourir à une langue véhiculaire réduite à la dimension d'une langue de communication. C'est aujourd'hui l'anglais. Mais il ne faut pas oublier que l'anglais est enraciné dans une culture et déraciné si son usage est celui de la stricte communication. Les mots racontent donc des histoires différentes à chacun... La langue donc est le moment de la collision entre des particularismes et l'universel... dont la communication est un premier aspect.

### **Section 3 : L'activité internationale de l'entreprise : l'acculturation par les structures**

L'activité internationale de l'entreprise vient poser le problème des choix de structure, dans une terminologie qui nous amène à distinguer structure d'organisation.

---

<sup>58</sup> J.-F. Chanlat, « Management et diversité : un regard anthropologique » in *Dauphine recherches en management – L'état des entreprises 2010*, Editions La Découverte, collection « repères », n° 543, Paris, 2009



Dans un premier temps, on qualifiera de structure, l'architecture d'une organisation et l'organisation, par effet de miroir, une structure dans laquelle agissent les personnes. La structure est donc construite dans le but d'induire une organisation qui aille dans le même sens que le projet qu'elle structure. Mais il arrive que l'organisation fonctionne différemment de ce qui est attendu par la structure. On parlera alors, dans l'univers de l'entreprise, de dysfonctionnement ou encore d'ambiguïté.

Il existe au moins deux bonnes raisons d'observer des divergences entre structure et organisation :

- l'agent concerné par la structure ne peut faire ce qui lui est demandé, aussi bien parce qu'il ne dispose pas du savoir faire adéquat que parce que ce qui lui est demandé est insuffisamment précisé, communiqué ou compris ou qu'il ne dispose pas des moyens adéquats ; la compréhension de sa position dans l'organisation est donc floue ;
- l'agent concerné ne désire pas effectuer ce qui lui est demandé et construit donc un comportement qui diverge.

Ajoutons qu'il voudra d'autant moins qu'il ne le peut pas.

Dans le premier cas, les réponses aux dysfonctionnements et à la réduction de l'ambiguïté sont d'ordre instrumental tandis que dans le second, elles sont d'ordre politique : exercice d'une maîtrise, invitation plus ou moins abrupte à la soumission, processus idéologique de conviction, appel à la légitimité et demande d'adhésion aux valeurs et aux buts de l'organisation. C'est là que la donne culturelle dans son acception idéologique est la plus importante.

C'est dans l'univers de l'activité internationale des entreprises que cette dualité « structure – organisation » prend des contours spécifiques en exacerbant les divergences.

Nous nous référerons d'abord à N. LugagneDelpon<sup>59</sup> dans le parcours auquel elle nous invite quant à la définition de ce qu'est une entreprise multinationale dans sa vocation à nous éclairer sur le débat concernant la dualité « structure – organisation ». L'abondance des définitions conduit à en souligner la caractéristique : l'existence de plusieurs entités distinctes situées dans des pays différents ce qui conduit à une dimension spécifique du problème de la coordination et du contrôle de ces entités dispersées. Les problèmes d'organisation qui se posent classiquement à l'entreprise se trouvent ici modifiés par ce fait-là.

Mentionnons, à titre d'exemple, la façon dont P. M. Rosenzweig et J. V. Singh<sup>60</sup> positionnent la question : « *D'un côté une entreprise multinationale est une organisation unique qui opère dans un environnement mondial avec la nécessité d'intégrer des opérations disséminées. D'un autre côté, une entreprise multinationale est constituée d'un ensemble d'organisations qui opèrent dans des environnements nationaux distincts. Ces filiales font non seulement face à un environnement local mais aussi au contexte de l'entreprise considérée dans son ensemble, de laquelle elles tirent des ressources et des pratiques administratives* ».

Voilà donc posé le problème de l'interférence « structure – organisation » sous l'angle des impacts de la culture nationale à partir des problèmes d'organisation des entreprises multinationales. On peut alors se poser la question de la différenciation locale des pratiques au regard de la supposée intégration mondiale si l'on reprend la dualité « différenciation –

---

<sup>59</sup> N. LugagneDelpon, *Unification et adaptation locale des systèmes de contrôle dans les entreprises multinationales - le cas des filiales situées à Singapour*, Thèse de doctorat, Groupe HEC, 1996

<sup>60</sup> P. M. Rosenzweig & J. V. Singh, « Organizational Environments and the Multinational Enterprise », *Academy of Management Review*, vol. 16, n°2, 1991, pp.340-361

intégration » telle que nous la proposent les auteurs behavioralistes P. L. Lawrence et J. W. Lorsch<sup>61</sup>. Pour eux, la différenciation se définit comme « *l'état de segmentation du système organisationnel en sous-systèmes, chacun d'eux ayant tendance à développer des attributs particuliers en rapport avec les exigences posées par l'environnement extérieur qui leur est propre* » et l'intégration comme « *le processus d'harmonisation et de coordination des efforts entre les différents sous-systèmes pour permettre l'accomplissement de la tâche organisationnelle commune* ». Mais ici, la dimension internationale modifie la nature du problème.

La nécessité de s'adapter à des législations et des cultures nationales, des contextes institutionnels différents et des incertitudes supplémentaires comme celle des risques de change conduisent à justifier la différence de nature liée à cette dimension internationale. Notons que les perspectives gestionnaires ont conduit à étendre la rationalité procédurale à l'oeuvre dans les entreprises à ces perspectives internationales. Nous pouvons, à ce titre, citer des ouvrages comme ceux d'A. Belkaoui<sup>62</sup> qui se confronte sous cet angle-là aux problèmes de la gestion de l'activité internationale de l'entreprise. Ces auteurs nous proposent d'étendre les méthodes gestion à l'activité internationale à partir de la primauté du risque de taux et du risque de change qui vont venir poser des problèmes de procédures spécifiques mais dont la compréhension est envisageable par extension des méthodes de gestion existantes.

Mais se confronter à l'activité internationale de l'entreprise sous l'angle des procédures conduit à devoir tenir compte du double mouvement qui opère, dans les filiales, entre la nécessité de se conformer aux normes locales et celles liées à la perméabilité aux normes étrangères transmises par la société mère.

Pour simplifier, on pourrait dire qu'il existe ainsi trois modes d'organisation dans ces entreprises : ceux de la société mère, ceux de l'exercice de son autorité par la société mère sur la filiale et ceux de la filiale. Le jeu social qui apparaît dans l'entreprise opère à partir de deux visions : celle du respect de chacun de ces éléments et celui de l'unification de ces trois éléments.

Les perspectives qui permettent d'aborder ce problème consistent à se focaliser sur les moyens utilisés par les sociétés mères pour diriger l'activité de leurs filiales ou à chercher une réponse sur la base d'une co-construction entre structures, modes d'organisation et stratégies des entités et des agents qui s'y trouvent. D'un point de vue évolutionniste, au développement de l'exportation succéderait la création de filiales puis de divisions internationales, de produits et de services conçues pour l'international, de structures matricielles destinées à tenir compte du croisement « produits – services » avec les « régions » définies d'un point de vue gestionnaire et les pays, situation aboutissant à ce qui est qualifié d'hétérarchie (mélange de dirigeants locaux avec ceux de la nationalité d'origine de l'entreprise devenue multinationale) et enfin apparition d'une forme réseau multinational.

Une autre perspective, celle des *born global* s'est développée récemment sur le logique d'une genèse *a priori* internationale d'une entreprise, autre perspective évolutionniste.

L'intégration des filiales peut donc s'opérer sur la base d'une centralisation au siège des décisions, par la formalisation de systèmes administratifs et par l'intégration d'autres modalités plus informelles comme la référence à un système de valeurs commun à

---

<sup>61</sup> P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, Richard Irwin, Homewood, 1967

<sup>62</sup> A. Belkaoui, *Multinational Management Accounting*, Quorum, Westport, 1991

l'entreprise et à des contacts personnels entre les acteurs de la mère et des filiales. On est donc face à une dualité entre des modes impersonnels d'intégration des filiales et des modes informels dans lesquels la dimension humaine joue un plus grand rôle. Il est nécessaire de noter, dans les modes impersonnels d'intégration des filiales, l'existence de modalités telles que le pourcentage de capital détenu, la dépendance technologique, l'interdépendance des activités des filiales, la formalisation de la stratégie et les politiques de gestion des ressources humaines dans leur vocation à faire circuler les acteurs entre les filiales, la construction de systèmes unifiés d'information de gestion avec une sémantique commune principalement d'ordre instrumental appliquée aux indicateurs de gestion.

Les perspectives structurelles jouent un rôle essentiel et influencent de façon importante l'intégration des filiales. Les options sont multiples : une division internationale qui supervise, au niveau supérieur les activités internationales des filiales, une structure divisionnelle par produit qui couvre les opérations de toutes les filiales, une structure divisionnelle géographique qui tient compte des « réalités » nationales mais sur la base de coordinations régionales (la « région » est ici vue comme étant au-dessus des pays), une structure matricielle qui combine hiérarchie par produit et hiérarchie par région.

Mais les réponses structurelles ne sont jamais que partielles si nous constatons, avec C. K. Prahalad et Y. L. Doz<sup>63</sup>, que l'entreprise se comprend, au-delà de la structure formelle comme recouvrant :

- un domaine cognitif - informations utilisées dans la décision et représentation de l'environnement, un domaine stratégique - de recherche de consensus entre les dirigeants autour des décisions stratégiques,
- un domaine du pouvoir - né de la confrontation et de l'équilibrage du pouvoir des acteurs et des positions,
- un domaine administratif - processus de sélection, de formation des hommes, d'établissement des budgets, etc.

Le manager peut être ainsi vu comme un personnage confronté à un monde de signes qu'il a lui-même impulsés mais aussi à d'autres qu'il ne sait pas comprendre et c'est là que le recours à l'idée, aux représentations peut s'entendre comme un mode d'interprétation permettant de donner du sens, comme la façon de repérer des signes dans les signes et de mieux comprendre le sens des pratiques locales au regard de modalités qui lui servent de révélateurs.

D'autres perspectives, globales cette fois, permettent d'aborder la multinationalité. Rappelons, à cet égard, la classification fondatrice d'H. V. Perlmutter<sup>64</sup> qui distingue les entreprises ethnocentriques, c'est-à-dire celles au sein desquelles les dirigeants sont totalement orientés vers la société mère, les entreprises polycentriques au sein desquelles les dirigeants sont totalement orientés vers les filiales et les entreprises géocentriques au sein desquelles les dirigeants sont orientés vers l'international compris comme étant le respect de normes de performances instrumentales. La perspective ethnocentrique est aujourd'hui souvent couplée à une logique technocentrique, le système informatique venant en particulier jouer un rôle normalisateur d'ordre technique. Le notion d'entreprise holicentrique (c'est-à-dire d'une multinationalité détachée des contingences culturelles locales de quelque nature que ce soit comme avec les cabinets d'audit internationaux) a été ajoutée depuis. Si le regard est porté à partir des perspectives locales, on retrouvera ici les positions de C. K. Prahalad et Y. L. Doz<sup>65</sup> qui lisent l'organisation de l'activité

---

<sup>63</sup> C. K. Prahalad & Y. L. Doz, *The Multinational Mission : Balancing Local Demands and Global Visions*, The Free Press, New York, 1997

<sup>64</sup> H. V. Perlmutter, « The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation », *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, n°4, 1969, pp.9-18

<sup>65</sup> C. K. Prahalad & Yves. L. Doz, *op. cit.*

internationale de l'entreprise sur la base de deux positions : la plus ou moins grande mise en dépendance de la filiale par rapport aux ressources stratégiques de la société mère et la mise en place de tout un système de modes d'intégration recouvrant des éléments tels que la structure, les systèmes d'information, la culture organisationnelle et la gestion des ressources humaines. On ajoute aujourd'hui à la série des configurations précédentes, le qualificatif d'entreprise régiocentrique qui tend à gérer ses filiales par regroupements « régionaux » de pays en leur donnant une autonomie relative au regard des « régions » ainsi construites. On retrouve ici l'idée implicite d'un « agglomérat culturel » mâtiné de logique triadique (une conception du monde en triade) avec le pôle européen et son « ombre » au Moyen-Orient et en Afrique, le pôle asiatique et son « ombre » en Océanie, au Moyen-Orient et en Afrique de l'Est et un pôle américain avec son « ombre » en Amérique Latine).

Aborder le problème sous l'angle de l'entreprise multinationale conduit, comme le souligne N. LugagneDelpon<sup>66</sup> à identifier des facteurs de contingence :

- la nature de l'entreprise (taille, secteur, origine nationale, variété des produits, modes d'organisation),
- les flux entre l'entreprise mère, les filiales et les filiales entre elles (dépendance, nature, sens et ampleur des ressources et des informations),
- l'environnement local de la filiale (niveau des ressources, stabilité de l'environnement, degré de réglementation de l'activité, culture nationale),
- la nature de la filiale (taille, importance relative, maturité, activité, mode d'acquisition, part du capital détenu par les tiers),

mais aussi à comprendre les éléments à l'oeuvre dans les modes de pensée et d'action.

Rappelons aussi le modèle de T. Cox Jr<sup>67</sup> qui distingue entre trois catégories potentielles :

- l'« organisation monolithique » où règne la pensée unique et où les conflits culturels potentiels sont minimisés, fonctionnant de manière en quelque sorte ségrégationniste,
- l'« organisation plurielle » qui, regroupant des groupes hétérogènes, tient compte de l'existence d'un groupe de référence dominant par le nombre de ses représentants au niveau de la Direction Générale et qui agit de façon paternaliste vis-à-vis des autres groupes, donc en reconnaissant de façon minimale la diversité des groupes dominés,
- l'« organisation multiculturelle » quand la présence de personnes d'origines culturelles variées est gérée de façon à rendre au moins l'organisation comme étant « plurielle » en accordant une importance à cette diversité (on y reconnaît, par exemple, l'importance des activités para-professionnelles pour gérer l'intégration formelle) ; pour sa part, l'« organisation multiculturelle » prend véritablement en compte de façon « positive » les enracinements culturels des membres des différents groupes dans les activités et les logiques de fonctionnement.

De type culturaliste, la théorie de crossvergence a été proposée par D. A. Ralston *al.*<sup>68</sup> dans une recherche sur les différences de valeurs managériales dans des entreprises situées aux Etats-Unis, à Hong Kong et en Chine. La crossvergence se définit comme un processus dynamique qui émerge de la synergie de différents éléments. L'évolution des valeurs et des comportements résulte de l'interaction entre des influences socio-culturelles et des

---

<sup>66</sup> N. LugagneDelpon, *op. cit.*

<sup>67</sup> T. Cox Jr, « The Multicultural Organization », *Academy of Management Executive*, 1991, Vol. 5, n° 2, pp. 34-47

<sup>68</sup> D. A. Ralston & D. J. Gustafson & F. M. Cheung & R. H. Terpstra, F. M. Terpstra, « Differences in Managerial Values: a Study of U.S., Hong Kong and PRC managers », *Journal of International Business Studies*, vol.24, n° 2, 1993, pp.249-275.

influences économique « globales ». La culture n'est plus alors considérée comme stable mais évolutive par hybridation. Cette perspective culturaliste est centrée sur les dynamiques de changement culturelle et non pas sur une approche déterministe.

## **Synthèse sur le traitement de la culture nationale en sciences de gestion**

On pourrait ainsi synthétiser les positions du domaine par la typologie suivante :

- Ceux qui pensent que le lieu d'acculturation est d'abord l'organisation dans une perspective utilitaire avec :

- ceux qui pensent que les dispositifs de gestion sont plus ou moins à rendre compatibles avec les spécificités locales, l'acculturation s'effectuant donc sur les dispositifs de gestion,

- ceux qui pensent que les acteurs locaux sont adaptables aux outils de gestion, l'acculturation s'effectuant sur ces agents, par formation,

- ceux qui pensent que le travail de localisation est d'abord d'ordre structurel, l'acculturation s'effectuant à partir des structures organisationnelles, considérant donc qu'elles sont à la fois repérables et opérables.

- Ceux qui pensent que le lieu d'acculturation est de l'ordre de la culture nationale dans une perspective d'abord compréhensive mais toutefois empreinte de déterminisme culturel avec :

- ceux qui pensent qu'il est possible de comparer ces cultures sur la base d'items communs, de comprendre et de prédire ainsi les rapports au travail et aux dispositifs de gestion et finalement de moduler éventuellement le contenu de ces dispositifs de gestion si une contradiction irréductible est constatée,

- ceux qui pensent qu'il est possible de comparer les cultures sur la base d'une démarche ethnographique à visée compréhensive dans la même perspective de comprendre et de prédire les rapports au travail et aux dispositifs de gestion sans viser éventuellement à travailler sur le contenu de ces instruments afin de les localiser.

C'est peut-être ce cadre qui pourrait servir de matrice au fondement de la compréhension des pratiques de ce qu'il est convenu de qualifier aujourd'hui de management interculturel en le sortant du champ trop restrictif de la gestion des ressources humaines qui lui est généralement attribué dans les disciplines de gestion. Ce cadre pose d'ailleurs clairement la question d'une hiérarchie possible entre des niveaux de culture, celle du passage du particulier (approche culturaliste) au contextuel (approche organisationnelle d'ordre généraliste) et celle de la liaison entre changement culturel et changement organisationnel.

Par ailleurs, la perspective culturaliste classique s'intéresse le plus souvent à l'individu dans l'organisation, construisant une rupture avec ce même individu hors de l'organisation alors que la culture se matérialise pour toute la vie, aussi bien dedans que dehors. Au principe de séparation, il est alors nécessaire de mettre en avant le principe de continuité.

Une autre assertion est celle de la permanence de la culture, de son anachronisme en quelque sorte, négligeant ainsi sa plasticité.

Sur le plan de la méthode, là aussi une tension opère entre une perspective comparative et une perspective différentialiste mais, dans les deux cas, la question du cadre de référence est une question première.

Le propos de ce texte est de questionner l'hypothèse culturaliste, c'est-à-dire ce qui fait qu'aujourd'hui dans les sciences et dans les pratiques de gestion, on reconnaisse comme évident le poids de la culture sur les comportements des agents, qu'il s'agisse de culture organisationnelle, dans un projet impérialiste de direction générale, de culture professionnelle ou de culture nationale. Il semblerait que ce qui est à l'oeuvre est beaucoup plus complexe que ce qu'une perspective culturaliste restreinte veut bien dire. Les relations qui s'établissent entre culture et organisation résultent d'un tressage subtil.

La posture culturaliste consiste en effet à privilégier la source, l'origine et non pas l'« arrivée ». Elle invite à ce titre à un double transport à la fois dans le temps et dans l'espace.

La quête de « références ultimes » qui permettraient de parler de culture comme « opérateur de pensée » est difficile. D'un point de vue culturaliste, ce sont ces « références ultimes » qui marquent les modes de pensée mais qui doivent être soigneusement distinguées des préjugés, qui aveuglent et / ou des généralisations hâtives. Et pourtant, « références ultimes » et préjugés suivent un cours parallèle, les uns marquant les modes de pensée de façon considérée comme étant positive et les autres de façon négative. Les deux éléments se trouvent, en quelque sorte, dans un terreau commun, celui de la tradition. C'est à ce titre aussi qu'il est possible de parler de diversité culturelle là où le projet émergent des dirigeants des entreprises multinationales est celui d'un multiculturalisme devant être réduit à un monoculturalisme tiède constitué pour l'essentiel des valeurs dominantes des catégories de l'économique. Si l'on utilise une métaphore, on pourrait dire que là où la diversité culturelle marque l'irréductible existence de l'Autre et donc l'intérêt de la quête des références ultimes permettant de comprendre, le monoculturalisme est l'occultation de cet Autre au nom de la supériorité indiscutée des logiques économiques. A ce titre, en s'installant dans les catégories de l'économique, consommer des produits globaux ne pourraient que, de façon interactive, conduire à une réduction de la diversité. Le monoculturalisme opèrerait comme si, à force de porter les mêmes jeans, de boire les mêmes sodas, d'écouter les mêmes « tubes » et de regarder les mêmes séries TV, on parvenait à une mixture moyenne dont tout écart serait significatif d'un retard. La quête de cette mixture commune serait renforcée par l'utilisation idéologique du déterminisme technologique associé à l'information et à la communication à l'extérieur de l'entreprise tout comme dans l'entreprise. Les cadres, agents de « race supérieure », sont invités à oublier leurs racines si ce n'est pour en conserver des traits de folklore et sont conduits à utiliser les mêmes méthodes dans une perspective généraliste discutabile d'un point de vue culturaliste.

« Références ultimes » et préjugés sont donc des opérateurs culturels d'ordre idéologique et il est nécessaire de coter ici les éléments de fonctionnement de l'idéologie, concept qui repose, lui aussi, sur la référence à un système de valeurs.

La difficulté du recours au concept d'idéologie est ainsi liée à la difficulté d'intégrer deux perspectives :

- celle de la légitimation qui conduit à la construction de fausses consciences,
- celle de la légitimité qui est justification c'est-à-dire procès de masquage des forces qui sont alors considérées comme normales.

Avec la légitimation, on va pointer les raisons qui forcent les croyances et avec la légitimité, on va venir pointer les raisons qui fondent le droit, les règles, l'autorité. Politisation et sociologisation du concept d'idéologie viennent donc construire une oscillation dont il est difficile de sortir. L'idéologie ne peut être à la fois un masque à critiquer radicalement et une logique d'efficacité crédible.

Si l'on considère l'idéologie comme un processus (c'est-à-dire un ensemble d'« idées-faits » et d'« idées propositions » venant « faire système ») et compte tenu des distinctions mises en évidence ci-dessus, il semble possible d'ajouter une troisième perspective, celle de la justification mimétique.

La référence est alors G. Tarde<sup>69</sup> ou R. Girard<sup>70</sup>, sorti de sa perspective de compréhension du monde judéo-chrétien. « *Il n'y a rien ou presque, dans les comportements humains, qui ne soit appris, et tout apprentissage se ramène à l'imitation. Si les hommes tout à coup cessaient d'imiter, toutes les formes culturelles s'évanouiraient* »<sup>71</sup> nous dit-il. Mais en même temps, l'imitation est réprimée volontairement, principalement pour éviter la violence liée au désir d'un objet convoité par un autre. L'imitation est donc à la fois ciment et menace pour la cohésion sociale, d'où le fait de la canaliser par le rite (reproduction d'un conflit passé pour le vider de toute violence) et l'interdit (des éléments donnant lieu au désir mimétique introduisant une rivalité), généralement en référence au sacré. En opposition au sacré, la modernité se caractérise par un processus de désacralisation qui conduit les sujets à se référer à une représentation commune (un modèle) bénéficiant des attributs de la rationalité et menant à une homogénéisation de la société, d'où la normalisation par mimétisme.

On aboutit alors à la trilogie suivante :

- l'idéologie comme « vérité en justice », approche sociologique venant s'intégrer dans une théorie active de la connaissance vue dans une perspective culturaliste où c'est la légitimité qui prévaut ;
- l'idéologie comme « vérité en force », approche politique où simplification et incantation jouent sur le registre de la déformation au profit des intérêts d'une catégorie dominante – et donc où c'est la légitimation qui prévaut ;
- l'idéologie comme « vérité en ressemblance », approche psychologique venant construire une perspective où c'est le conformisme qui prévaut.

L'issue se trouve peut-être dans le recours au concept d'« attracteur », l'idéologie pouvant être ainsi vue comme un attracteur héritant des trois composantes (politisation – légitimation et passage en force, sociologisation - légitimité et passage en justice, conformisme et passage en ressemblance). Là où la « vérité en ressemblance » concerne aussi bien le multiculturalisme que la diversité culturelle, la « vérité en force » ne concernera que le monoculturalisme, les préjugés inhérents au projet d'utilisation de méthodes de gestion identiques dans toutes les organisations et partout dans le monde et ceux de la consommation des mêmes produits par tous et la « vérité en légitimité » qui concernera plutôt la reconnaissance de la diversité.

L'idéologie comme attracteur pose la question des « références ultimes », références à la fois d'ordre social et culturel pour qu'idéologie et culture « fassent système ». C'est pourquoi nous proposons ici d'essayer de parvenir aux éléments qui permettraient d'expliquer comment nous pensons et de voir en quoi ces fondamentaux constituent des éléments permanents susceptibles d'offrir une meilleure intelligibilité aux moments de gestion, moments essentiellement variables et fugitifs. Le projet est qualifié de « socio » car les communautés contemporaines sont redevables des formes d'organisation et des systèmes de valeurs des sociétés et aussi parce qu'il en qualifie l'aspect continuellement évolutif. La confrontation aux données va donc venir constituer en quelque sorte le premier niveau de la référence ultime. Il est aussi qualifié d'« histoire » car il est difficile de

---

<sup>69</sup> G. Tarde, *Les lois de l'imitation*, Kimé, collection « Vues critiques », Paris, 1993.

<sup>70</sup> R. Girard, *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset, Paris, 1978

<sup>71</sup> R. Girard, *op. cit.*, p. 15

comprendre les éléments qui sont à l'oeuvre aujourd'hui sans se confronter à l'histoire et à la lecture qu'elle donne des traditions en revenant à ce qui semble avoir marqué la façon dont nous pensons les choses. Et c'est là que se situe le deuxième niveau. Il est enfin qualifié de « compréhensif » car il s'agit d'inscrire les deux éléments précédents - socio et histoire - dans un univers herméneutique qui implique de devoir éclaircir les fondements des « références ultimes ». Il s'agit ici de valider un « détachement de la pensée » pour autant qu'il s'agisse de méditations d'ordre philosophique dans ce qu'elles nous libèrent de la subjectivité. « Référence ultime » signifie ici référence fondatrice. Aux contraintes de la psychologie, on peut ainsi proposer la transcendance des cadres de la philosophie et à l'objectivité supposée de l'observation des pratiques, on opposera la rigueur de la médiation philosophique. « Références ultimes » et idéal type ont quelque chose à voir en commun. L'idéal type, tout comme la référence ultime, sont des « objets » que personne n'a jamais rencontrés. Ils constituent une aide à la compréhension de l'action et c'est à ce titre que nous en cotons l'importance ici. Mais la « référence ultime » se distingue de l'idéal type dans la mesure où elle ne vise pas seulement un « objet » social mais aussi un « objet » de connaissance, au sens philosophique du terme. Là où l'idéal type se situe principalement du côté de l'action, la référence ultime se situe du côté de la connaissance.

A cet égard, on peut ainsi, par exemple pour la pensée occidentale, qualifier Aristote de « modélisateur », de même que Confucius pour la pensée chinoise. Mais nous serions moins les fils d'Aristote ou de Confucius qu'ils ne seraient nos pères. Disons plutôt que des philosophes comme ceux-là, mais il en va aussi de Kant dans ce qu'il nous rend totalement évidente la dualité « impératif catégorique - impératif hypothétique » - ces philosophes-là donc sont moins les modélisateurs prescriptifs de nos modes de pensée et, finalement, des comportements qui en découlent, que les formalisateurs d'une conceptualisation, à un moment donné et de façon plus ou moins prédictive au point que l'on raisonnerait encore aujourd'hui comme ils l'ont formalisé. C'est donc moins Aristote ou Confucius qui ont codifié des éléments qui sont ensuite devenus des traits culturels que l'inverse et c'est en cela qu'ils sont significatifs de la culture qu'ils représentent.

Et ces éléments-là, en tant que « références ultimes » sont également à la source des idéologies. C'est en ce sens que nous établissons ici une forme de *continuum* entre « « références ultimes » – idéal type – cultures – tradition - idéologies – préjugés » dans un processus de dégradation. C'est aussi ce *continuum* comme attracteur qui rendrait si difficile la question de la culture en permettant de la voir tout autant de façon négative (légitimation, conformisme au sens négatif du terme) que de façon positive (légitimité, exemplarité et conformité, au sens positif du terme) dans un curieux mélange avec le concept d'idéologie.

L'idéologie est aussi souvent le résultat du jugement de valeur porté sur la culture de l'autre au nom de la sienne ! Ce jugement résulte, fatalement en quelque sorte, des préjugés inhérents à la notion même de culture qui, tout comme l'idéologie, est également fondé sur des valeurs. Le « facteur temps » (et l'on revient par là aux « références ultimes » qui, elles, résistent au temps) interviendrait ainsi pour rendre possible la distinction « idéologie – culture ». Les cultures qui sont le fruit du temps, lui résistent et s'en nourrissent, au travers du concept d'acculturation par exemple. Il faut aussi lui reconnaître un aspect créatif. L'idéologie, elle, ne résiste pas au temps. Elle possède même pour caractéristique de pourrir brutalement. Il en a été ainsi, par exemple, de l'idéologie politique du nazisme après 1945 dont la culture allemande n'est pas restée indemne tout en restant allemande. L'interférence « culture – idéologie » n'est pas neutre.

Ce qui pose question, c'est aussi l'interférence qui opère entre une idéologie locale et une idéologie professionnelle de type managérial. Mais, dans la mesure où les concepts



managériaux sont principalement issus de la culture américaine, la séparation entre ces deux versants est souvent difficile. Et c'est bien ce qui vient fonder ce plaidoyer en faveur du recours aux « références ultimes ».

Ce parcours nous conduit à mettre face à face, au regard du thème de la mondialisation, l'approche culturaliste et l'approche organisationnelle d'ordre généraliste. L'hypothèse de travail qui se dégage de cette tension conduit à envisager les choses sous l'angle de la mise en évidence des différences culturelles et donc de la nécessité d'analyser l'impact de ces différences culturelles sur l'organisation. Mais l'hypothèse est plus complexe qu'il n'y paraît car elle pose le problème de la culture envisagée sous l'angle de l'universalisme ou des particularismes et c'est bien aussi ce qui fait toute l'ambiguïté de la notion. En effet, l'universalisme apparent des catégories de gestion sont en fait une généralisation hâtive dont il est difficile de sortir tant opère insidieusement le raccourci du « je pense » au « nous pensons » et au « nous devons penser comme cela ».

Il ne faut pas sous-estimer la facilité apparente inhérente à la convocation de l'hypothèse culturaliste en sciences de gestion puisqu'elle amène à justifier bien des choses en son nom. Cette hypothèse est en effet plus prédictive que déterministe, et c'est là que se situe sa difficulté.

Il est également important de noter la puissance actuelle de l'entreprise multinationale dans sa capacité à transcender les différences culturelles comme étant une sorte de force « déculturelissante ».