

**Yvon PESQUEUX**

**CNAM**

**Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 PARIS Cédex 03**

**France**

**Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63**

**FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55**

**E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net**

**site web lirsa.cnam.fr**

## **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 texte 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 : L'activité internationale de l'entreprise : l'acculturation par les structures,

### **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 :

---

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

- 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 « 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.

<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 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.
- 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.

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

### **1. L'apport de Geert Hofstede**

<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

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>8</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>9</sup> ; « *la distance hiérarchique se lit aussi dans la langue* »<sup>10</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>11</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. 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

---

<sup>8</sup> D. Bollinger & Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, Paris 1987, p. 103

<sup>9</sup> D. Bollinger & Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 82

<sup>10</sup> D. Bollinger & Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 90

<sup>11</sup> D. Bollinger & Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 137

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>12</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).

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

<sup>12</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>13</sup>P. W. Dorfman & M. Javidan & P. J. Hanges &

(Italie, Portugal, Espagne, France, Suisse romande et italienne), Nordic Europe (Finlande, Suède, Danemark, Norvège), SouthernAsia (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>13</sup> qui propose d'en retenir 6 (10 dans un texte de 1997<sup>14</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 qu'ils rejettent le conservatisme, l'importance attribuée à l'harmonie et la domination étant modérée.

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>15</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

---

<sup>13</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>14</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

<sup>15</sup> E. T. Hall & M. R. Hall, *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Seuil, Paris, 1990

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-usage caricatural qui en a été fait.

## 2L'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>16</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 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 !

---

<sup>16</sup> P. D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris 1989

Mais P. d'Iribarne, dans un ouvrage de 1998<sup>17</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 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.

## **Section 2 : 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.

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

---

<sup>17</sup> P. d'Iribarne & A. Henry & J.-P. Ségala & S. Chevrier & T. Globokar, *Cultures et mondialisation*, Seuil, Paris 1998



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.

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 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.

Des perspectives permettent d'aborder la multinationalité. Rappelons, à cet égard, la classification fondatrice d'H. V. Perlmutter<sup>18</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>19</sup> qui lisent l'organisation de l'activité 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).

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

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

---

<sup>18</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>19</sup> C. K. Prahalad & Yves. L. Doz, *op. cit.*

- 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.