

« CULTURALISTE » ?, « CULTURALISTE, TOI- MÊME ! »

DÉBATS

Cet article est une réponse à la mosaïque parue dans le numéro 101 (Septembre 2010) de *Gérer et comprendre* sous la plume de Mme Pascale de Rozario et intitulée « La gestion en contexte interculturel ». Le présent article conteste la posture de nombreux chercheurs en sciences sociales qui visent à condamner dans l'analyse des situations de gestion toute approche se référant à la notion de différences culturelles « nationales ». Une crispation anti-culturaliste d'autant moins défendable que le contexte actuel de la mondialisation met en évidence une multiplication des situations internationales de gestion.

Par **Jean-Pierre SEGAL** *

Le compte-rendu de l'ouvrage collectif *Gestion en contexte interculturel* publié dans l'avant-dernière livraison de *Gérer et Comprendre* (Numéro 101 – Septembre 2010) classe les travaux des chercheurs de l'équipe Gestion et Société (G&S), qui se consacrent principalement à l'étude de l'influence des différences nationales dans le fonctionnement des organisations, dans la catégorie des « culturalistes », une catégorie qu'il ne fait pas bon occuper, par les temps qui courent, dans la communauté scientifique française. Un tel classement n'étant pas une première, la mise au point objet du présent article n'en est que plus utile. Faut-il ajouter que cette mise au point n'a rien à reprocher à l'ouvrage objet de cette recension et bien peu de choses à son auteur qui n'a fait que reprendre à son compte des jugements communément portés au sein de sa communauté professionnelle.

À l'heure où sur les cinq continents s'opèrent des transferts massifs de pratiques de gestion forgées en Occident, à l'initiative des firmes multinationales et sous l'égide des cabinets internationaux de conseil en management, les chercheurs français en sciences sociales, férus d'analyses institutionnelles, continuent

de regarder avec méfiance – allant même parfois jusqu'à la diaboliser – toute approche assumant la prise en compte des différences « culturelles » dans l'analyse des données de terrain pourtant édifiantes sur le sujet. À l'image des savants mis en scène par Brecht qui refusent de regarder dans la lunette de Galilée, de peur de contredire le divin Aristote, lesdits chercheurs s'interdisent ainsi de développer les analyses nouvelles qui sont requises pour rendre compte des phénomènes que cette dynamique sans précédent produit sous nos yeux. À les entendre, appliquer une grille culturelle à l'analyse de ces transformations conduirait à enfermer les acteurs dans des déterminismes ignorant leurs capacités inaliénables à forger leur destin et à affranchir leur vision du monde des « vieux repères » reçus en héritage.

Nous nous proposons de faire état dans cet article des confusions et malentendus les plus courants qui continuent à se manifester autour de la démarche comparative internationale développée par G&S et de réfuter les objections les plus courantes qui lui sont faites.

CNRS-DRM, Gestion et Société.

S'intéresser aux cultures nationales, ce serait avoir la naïveté de prendre les ressortissants nationaux pour des gens qui pensent et agissent, plus ou moins, tous de la même manière

Ainsi, donc, aux yeux des chercheurs qui prennent les cultures nationales pour objet d'étude, celles-ci « imprégneraient l'ensemble des modes de pensée et comportements (c'est nous qui le soulignons) d'un pays donné ». Philippe d'Iribarne (1) partagerait ainsi avec Geert Hofstede (2) une manie redoutable, celle de vouloir faire des cultures nationales l'alpha et l'oméga de « l'analyse culturelle » (sans que l'on sache très bien ni ce que recouvre ce terme ni qui l'emploie). Comme si prendre pour objet d'analyse la dimension nationale signifiait tenir pour quantité négligeable toutes les autres ! Comme si le fait de s'intéresser à ce que peuvent avoir en commun des acteurs au sein d'une aire culturelle impliquait l'adoption par ces derniers, en toutes circonstances, des mêmes attitudes et des mêmes comportements ? Comme si le fait d'analyser à travers les mêmes « lunettes » une situation de gestion conduisait les acteurs à oublier leurs intérêts ou à taire leurs désaccords ?

Le premier ethnographe des organisations venu peut constater combien peuvent être divers, d'une organisation à l'autre voire au sein même d'une organisation, les comportements des acteurs, ici coopératifs, là en conflit. Tirer de ce constat le postulat qu'il serait vain de chercher à identifier des dimensions communes aux acteurs d'une même aire culturelle, au prétexte que leurs comportements sont déterminés par la façon dont l'organisation se conduit avec eux, revient à se priver, bien à tort, d'une possibilité féconde d'analyser les dimensions communes aux comportements d'adhésion ou de rejet, adoptés par ces acteurs. Une telle perspective de recherche, s'appuyant notamment sur la comparaison avec des observations faites dans d'autres contextes, révèle la singularité locale des repères à partir desquels les acteurs locaux interprètent la situation qui leur est faite et elle permet de mettre en relation les observations faites avec les propriétés (cachées et ignorées des acteurs) du système social considéré.

J'ai montré, dans *Efficaces, ensemble. Un défi français* (3), comment les conditions propres à créer le rejet ou l'acceptation d'un changement des rapports de coopération au sein des entreprises françaises diffèrent profondément de celles que l'on retrouve chez nos voisins allemands. L'enjeu universel consistant à trouver une place acceptable dans la nouvelle organisation se décline ainsi fort différemment dans les deux pays : en Allemagne, il s'agit d'en avoir une, peu importe

laquelle, au sein d'un nouvel ordre collectivement et sérieusement bâti par l'ensemble des parties prenantes, alors qu'en France, l'enjeu, pour chaque catégorie professionnelle, est de défendre ses prérogatives antérieures afin de ne surtout pas déchoir dans la nouvelle échelle des rangs qui se prépare (une lecture tout à fait étrangère à nos voisins d'Outre-Rhin).

Constater que les mœurs des acteurs varient d'un monde professionnel à un autre, proposition qu'un étudiant de première année en sociologie peut vérifier, ne conduit pas à la conclusion selon laquelle ces différences éclipsaient toute autre différence, notamment nationale, en particulier dans la gestion des rapports d'autorité. Philippe d'Iribarne a montré, dans *La logique de l'honneur*, comment les rapports hiérarchiques que l'on observe au niveau des premières lignes d'autorité en France peuvent présenter des traits originaux qui les distinguent de ceux observables chez nos voisins et, concomitamment, des différences très significatives d'un contexte professionnel à l'autre. Distinguer les roses des œillets n'implique en rien que l'on postule qu'il n'existe qu'une sorte de rose et qu'une seule variété d'œillets.

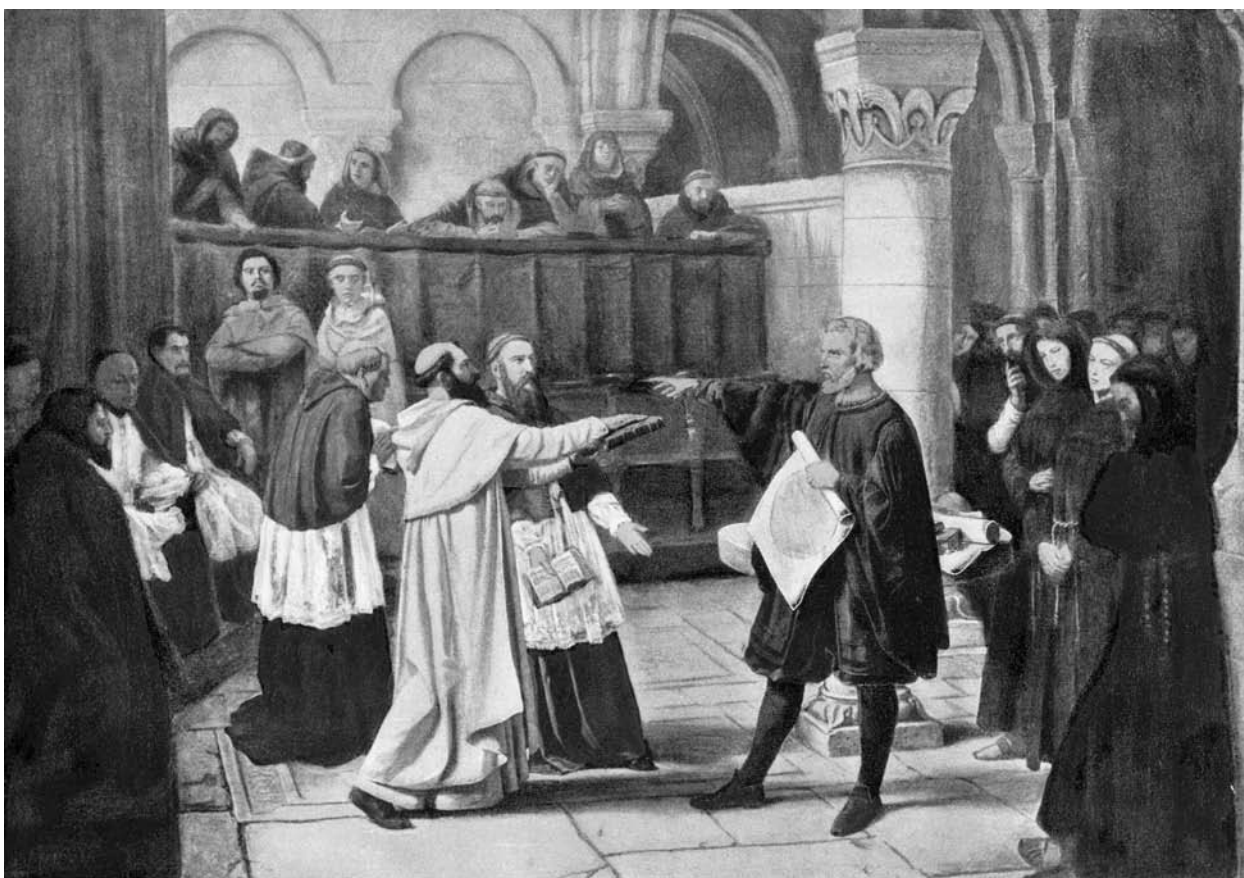
C'est en partant de la diversité prise par les formes d'autorité au sein des entreprises françaises que d'Iribarne construit une interprétation plus générale identifiant la singularité des lectures des rapports de travail faites en France. Analysant ces derniers comme une situation de dépendance menaçant sérieusement la dignité des subordonnés, notre imaginaire politique français encourage à la fois à résister, voire à se révolter, face au petit chef qui a vendu son âme et son honneur au patron, à chercher un *modus vivendi* avec le gradé sorti du rang, qui a précédemment connu le sort de ceux qu'il commande, et à respecter le « vrai chef » au professionnalisme incontestable auquel le fait de prêter obéissance s'interprète comme le versement d'un tribut aux exigences honorables du métier. La régulation des rapports hiérarchiques que l'on peut observer dans les entreprises nord-américaines se passe volontiers de ces subtilités. Elle trouve dans la formalisation contractualisée des attentes réciproquement exprimées par le supérieur et le subordonné une forme canonique faisant référence aux yeux des acteurs et ce, quelle que soit la profession exercée. Et c'est précisément la confrontation à ces différences nationales qui a nourri les réflexions fécondes d'Iribarne sur la singularité des logiques à l'œuvre dans le système social français.

N'en déplaise aux spécialistes des cultures professionnelles, on peut identifier, grâce à l'éclairage de la comparaison internationale, des représentations du monde partagées par les professionnels de différents métiers d'une même aire culturelle sans pour cela leur prêter des identités confondues. Les recherches conduites en Asie du Sud-Est, en Chine ou en Océanie, nous ont appris combien les revendications d'autonomie professionnelle, si pré-

(1) Philippe D'IRIBARNE, *Penser la diversité du monde*, Seuil, 2009.

(2) Geert HOFSTEDE, *Culture's Consequences*, Sage, 1980.

(3) Jean-Pierre SEGAL, *Efficaces, ensemble. Un défi français*, Seuil, 2009.



JEAN-PIERRE SEGAL

© North Wind Pictures-LEEMAGE

« À l'image des savants mis en scène par Brecht qui refusent de regarder dans la lunette de Galilée, de peur de contredire le divin Aristote, les chercheurs français en sciences sociales [en écartant la prise en compte des différences "culturelles" dans l'analyse des données de terrain] s'interdisent ainsi de développer les analyses nouvelles qui sont requises pour rendre compte des phénomènes que cette dynamique sans précédent produit sous nos yeux. » *Gravure du XIX^e siècle représentant Galilée (Galileo Galilei, 1564-1642), physicien et astronome italien, en train de défendre sa théorie de l'héliocentricité du système solaire devant le tribunal d'Inquisition, à Rome, en 1633.*

gnantes en France pour nourrir le sentiment d'indépendance des salariés et le registre de la compétence si décisif pour légitimer l'autorité des hiérarchies, pouvaient être sérieusement concurrencées par d'autres revendications et d'autres registres, qui sont loin de faire recette dans notre pays. Attendre de son encadrement une prise en charge rapprochée ou investir sa haute hiérarchie d'un rôle d'éducation morale paraîtra si singulier à un observateur français qu'il aura tôt fait de chercher – comme pour se rassurer – une explication rationnelle en termes de déracinement dans l'entreprise ou, mieux encore, de simple aliénation. Le sociologue aura besoin, pour intégrer à ses analyses cette diversité qui pèse de tout son poids dans le fonctionnement des entreprises internationales, de sortir non seulement de son aire culturelle, mais encore de la connivence qui le lie aux acteurs qu'il étudie, sur la base de repères (non consciemment) partagés.

(4) Renaud SAINSAULIEU, *L'identité au travail*, PNSP 1982, peut être considéré en France comme un chef d'école ayant eu depuis de très nombreux disciples.

Culture et identité, ce serait bonnet blanc et blanc bonnet

Il paraît inconcevable d'aborder la question de l'identité d'une organisation ou d'un groupe social sans parler de sa « culture » au sens courant du terme. La réciproque ne s'en trouve pas vérifiée pour autant. Des représentations peuvent être consciemment ou non partagées par des personnes ou des groupes aux identités profondément différenciées. Le sociologue qui s'intéresse tout particulièrement aux dynamiques identitaires (4), notamment dans la sphère du travail, regarde avec méfiance l'idée d'analyser des situations de gestion à partir d'une approche en termes de continuités culturelles observables à l'échelle d'une aire géographique, *a fortiori* d'une nation. C'est qu'assimilant volontiers le concept de culture à celui d'identité, il ne peut que protester contre l'idée d'en faire usage non plus à l'échelle d'un métier (où curieusement les approches en termes d'héritage et de continuités culturelles sont jugées éclairantes et légitimes), mais à celle de la nation. « Culture nationale » résonne alors comme « identité nationale » et cela soulève les mêmes objections scientifiques et poli-



tiques : jeunesse et instrumentalisation de l'idée de « nation » (5) ; hétérogénéité régionale marquée au sein de bien des pays ; vanité, surtout, de lier la citoyenneté politique à l'adhésion à un corpus de normes et de valeurs dans des sociétés plurielles, ouvertes aux influences extérieures et politiquement divisées. Cette posture prône, en réaction à ce réductionnisme national, le passage d'une analyse comparative entre aires culturelles à une analyse prenant en compte « toutes les différences ». Elle s'inscrit dans une assimilation très couramment faite entre « culture » et « identité », à laquelle le terme de « différences » (au pluriel) fait clairement référence.

Il est clair qu'un déplacement sur le terrain de l'étude des identités (mais s'intéresse-t-on encore aux nouvelles situations de gestion liées à l'internationalisation ?) conduit non seulement à l'abandon des cultures nationales comme dimension principale d'analyse, mais également à celui de toute dimension isolée, tant nos constructions identitaires modernes résultent, tout au long de nos existences, d'une alchimie complexe et évolutive. Mais, dès lors que l'on entre dans l'étude du fait identitaire, dans toute sa complexité, le risque est immense de se placer de fait dans l'impossibilité de comparer l'incomparable, renonçant à produire les savoirs propres à éclairer l'action (autrement qu'au travers de recommandations de « bonne conduite » respectueuse de ces identités plurielles).

C'est bien pourquoi les travaux comparatifs internationaux de Gestion et Société cherchent à analyser non pas les innombrables distinctions identitaires (auxquelles notre monde social prête, il est vrai, un intérêt aujourd'hui décuplé), mais bien, en revanche, les formes politiques, institutionnelles et culturelles (les trois formant système) tentant d'organiser dans l'entreprise des rapports efficaces de coopération. Si, dans la conception classique de la culture appliquée à un groupe social relativement homogène (par exemple, les pêcheurs au chalut du Sud-Finistère), pratiques, normes et valeurs sous-tendent une forme d'identité partagée entre les membres (qui s'ajoute à toutes les autres), il est clair que l'infinie variété des groupes sociaux réunis dans une même collectivité nationale interdit de penser la « culture nationale » en ces termes (pratiques, normes et valeurs). L'expression « culture nationale » doit s'entourer de précautions d'usage pour ne pas prêter à de sérieux malentendus. Son utilisation la plus courante, qui fait référence aux us et coutumes locales, ne nous apprend rien d'intéressant sur l'originalité des formes de régulation des rapports sociaux entre les membres d'une même nation. La consommation de bière et de saucisses des Allemands, leur présumé goût pour l'ordre et leur soi-disant sens de la hiérarchie, bref les stéréotypes nationaux qui leur sont couramment associés, ne nous

apprennent rien sur les conditions localement requises pour construire une coopération efficace, en d'autres termes sur la culture politique à laquelle les Allemands se réfèrent pour organiser leur vivre ensemble.

La question qui mérite d'être prioritairement (mais non exclusivement) posée, dans le contexte actuel de la mondialisation avec l'accélération de la circulation des hommes, des capitaux et des théories du management, n'est pas celle de savoir comment décrire, analyser et prendre en compte dans leur infinie variété « toutes les différences » culturelles entre les salariés, mais bien d'identifier celles qui interfèrent de la façon la plus significative avec le fonctionnement des entreprises internationales. La tâche est ici autrement plus complexe, dans la mesure où ces dimensions-là ne se donnent pas à voir aussi clairement que les différences identitaires revendiquées ouvertement par les acteurs. Le fait de s'intéresser davantage aux premières qu'aux secondes (ou l'inverse) relève de la liberté qu'a le chercheur de choisir son objet de travail. Point n'est besoin de lui prêter l'idée que la sienne voudrait à elle seule occuper tout le terrain.

L'analyse des phénomènes d'hybridation « internationale » ne contredirait pas seulement l'existence de modèles nationaux « uniformes » de gestion, elle disqualifierait également les recherches focalisées sur l'existence de propriétés transverses aux entreprises d'une même aire culturelle.

Une troisième objection voit dans l'hybridation des modèles de gestion que révèlent les études de terrain la mort théorique des approches en termes de modèles de gestion nationaux. Elle mérite d'autant plus examen que, contrairement aux deux précédentes objections qui se situaient sur le seul terrain des postures théoriques de recherche, elle mobilise des observations de terrain souvent très riches. L'idée sous-jacente revient à dire, en écho aux théories postmodernes, que du radicalement nouveau naîtrait aujourd'hui sous toutes les latitudes, renvoyant aux poubelles de l'histoire les approches (historiquement datées) en termes de cultures nationales et leur *a priori* simpliste selon lequel toutes les entreprises d'un même pays seraient condamnées à adopter les mêmes pratiques sous l'influence de leur enracinement culturel local. Tombées petites dans « la mauvaise culture », elles seraient, quoi qu'elles tentent, condamnées à l'échec. Les différents travaux de l'équipe Gestion et Société ont montré, à l'inverse, comment, quelle que soit l'aire culturelle considérée, des dispositifs de gestion capables de prendre sens dans les références des acteurs locaux pouvaient construire des coopérations productives efficaces. Mais dire cela ne conduit nullement à postuler la dilution généralisée des traditions culturelles dans un magma d'où pourraient surgir de façon quasi aléatoire des combinaisons tellement inédites qu'elles

(5) Anne-Marie THIESSE, *La Genèse de l'idée de nation*, le Seuil, 1999.

justifieraient des analyses totalement nouvelles, elles aussi.

J'ai montré, pour ma part, dans le premier chapitre de *Cultures et Mondialisation* (6) comment une forme institutionnelle venue des États-Unis, régulant les relations entre employeur et syndicats, avait été profondément réinterprétée et aménagée dans sa mise en œuvre au Québec voisin. Loin de contredire le bien-fondé des recherches sur les traditions politiques auxquelles se réfèrent les acteurs d'une même aire culturelle pour organiser leur coopération et arbitrer leurs litiges, l'analyse de ces phénomènes d'hybridation s'appuie sur ces recherches. Celles-ci permettent, en effet, d'identifier les influences diverses qui se mélangent, s'affrontent et se recomposent, dans un contexte donné. L'analyse comparée des accueils qui sont réservés aux « quatre coins » de la planète aux transferts de modèles de management qu'opèrent aujourd'hui les firmes multinationales (7), met en évidence la diversité des significations que l'on prête à ces modèles. Loin de contredire l'existence et l'influence de repères culturels partagés au sein d'une aire géographique, et loin, *a fortiori*, d'en annoncer la disparition prochaine, ces phénomènes d'hybridation ne prennent

(6) Jean-Pierre SEGAL, « Le frère déplace le frère », in d'IRIBARNE *et al.*, *Cultures et Mondialisation*, Seuil, 1998.

(7) Philippe d'IRIBARNE, *L'épreuve des différences*, Seuil, 2009.

sens et intelligibilité que rapportés aux confrontations culturelles qui en ont précédé l'émergence.

CONCLUSION

Cette crispation anti-culturaliste faisant mine d'ignorer ce qui sépare les démarches comparatives d'aujourd'hui, lesquelles intègrent les acquis des théories des organisations et de la sociologie des entreprises, des schémas utilisés par les pionniers de l'anthropologie culturelle un siècle plus tôt, est d'autant plus regrettable que la mondialisation multiplie les situations interculturelles de gestion. Au même moment, l'incapacité des acteurs des entreprises internationales à décoder les attitudes et les comportements de leurs partenaires, à les replacer dans un contexte de sens différent du leur, constitue un obstacle majeur à la construction de coopérations. Pour faire avancer leur bateau, les sciences sociales auraient davantage besoin de rameurs allant se confronter aux réalités du terrain et s'efforçant d'en rendre compte le plus lucidement possible, que de barreaux professeurs d'épistémologie. En rangeant confortablement dans des cases leurs collègues « explorateurs », ces derniers n'adoptent-ils pas la même démarche qu'ils suspectent lesdits « explorateurs » d'adopter dans leurs travaux. « Culturaliste » ? Vous avez dit « Culturaliste » ? ■