



**HAL**  
open science

## La culture nationale en sciences de gestion

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. La culture nationale en sciences de gestion. Master. France. 2020. halshs-02750098v2

**HAL Id: halshs-02750098**

**<https://shs.hal.science/halshs-02750098v2>**

Submitted on 14 May 2021 (v2), last revised 11 May 2024 (v4)

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Yvon PESQUEUX**  
**Hesam Université (ESDR3C)**  
**Professeur du CNAM**  
**E-mail** [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)  
**Site web** [esd.cnam.fr](http://esd.cnam.fr)

# La culture nationale en sciences de gestion

## Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après avoir présenté la question des rapports entre culture et organisation, ce texte aborde les aspects suivants : de la culture organisationnelle ; la culture nationale en sciences de gestion ; l'apport de Geert Hofstede ; l'apport de Philippe d'Iribarne ; la sociologie culturelle de P. Bourdieu ; l'apport de Fons Trompenaars ; la théorie des axiomes sociaux ; l'apport de S. C. Schneider & J.-L. Barsoux ; les autres perspectives ; management interculturel et différencialisme ; un focus sur la gestion internationale des ressources humaines (le courant de la convergence, l'approche contextualiste, l'hybridation, l'approche néo-institutionnaliste, la théorie du pouvoir) ; un focus sur management et culture africaine ; le passage du management interculturel à la gestion de la diversité ; l'activité internationale : l'acculturation par les structures ; un focus sur les approches théorique de l'internationalisation des entreprises (le modèle d'Uppsala (J. Johanson & J. E. Vahlne), l'approche dite du *born global*, Le modèle EPRG de H. V. Perlmutter & D. A. Heenan (1979)) ; interculturel ou multiculturel ? ; un focus sur idéaltype, stéréotype et préjugés ; culture et références ultimes ; un focus sur la notion de proxémie ; un focus sur l'inculturation.

## Introduction

C'est surtout à partir de la décennie 1970 que cette perspective essentialiste de l'organisation s'est développée à partir de la notion de culture, cette perspective ayant été à l'origine d'un développement considérable de l'usage de l'hypothèse culturaliste en sciences de gestion. Au regard des hypothèses de travail mobilisée dans les sciences de gestion, on est ici dans celle qui concerne plus largement la question de l'action organisée.

La référence à la culture s'est imposée à partir du moment où les agents organisationnels tout comme les observateurs, se sont confrontés à cela au regard de l'internationalisation des organisations. Ils en sont venus poser la question des liens qui peuvent s'établir entre culture organisationnelle (comme cela avait été posé dans le « moment japonais »), culture locale et « performance ». Cette interrogation a été à la base du développement des études interculturelles et elle est venue fonder les pratiques de management interculturel.

Yvon PESQUEUX

L'issue proposée à l'existence d'interactions « culture – organisation » a reposé sur la reconnaissance de deux niveaux de culture autour de l'organisation :

- Celui d'une « sur-culture », comme les cultures nationales qui viennent troubler le projet universaliste du fonctionnement organisationnel, trouble devant être géré en le posant sous l'angle du management interculturel face à la question de savoir comment une culture organisationnelle peut en même temps s'exporter et se localiser ;
- Celui de « sous-culture(s) » qui seraient dépassées par la vocation intégratrice de la culture organisationnelle propre à résoudre les conflits liés à la dimension humaine du sujet.

C'est du jeu relatif qui s'opère entre une culture organisationnelle à vocation pragmatique avec une sur-culture et des sous-cultures que se précisent les contours de la construction d'une culture organisationnelle dans les termes de l'acculturation vers le principe d'une culture opérante qui tient compte des éléments invisibles liés à ces deux niveaux.

Rappelons la vision qu'H. Mintzberg a formulé dans *Voyage au centre des organisations*<sup>1</sup>, ouvrage dans lequel il analyse le passage d'une structure simple ou entrepreneuriale, à une structure bureaucratique de type mécaniste, puis une bureaucratie professionnelle, une structure divisionnalisée en s'achevant sur la description d'une adhocratie. Les opérateurs en sont la spécialisation, la coordination, la formalisation (dont la planification, le contrôle et la mise en oeuvre d'un système d'information) compte tenu des choix opérés en matière de « centralisation – décentralisation ». C'est au niveau de la bureaucratie professionnelle qu'il est question de l'influence majeure de la culture professionnelle d'un (ou de plusieurs) groupe professionnel au sein d'une organisation (la culture professionnelle du personnel médical à l'hôpital, par exemple).

## De la culture organisationnelle

Avant la référence à la culture nationale, il a été question de culture organisationnelle et de culture professionnelle. Rappelons ici la définition que donne E. E. Schein de la culture organisationnelle, définition qui fait référence : « *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>2</sup>. La culture organisationnelle est spécifique à chaque organisation et traduit les normes de comportements acceptées de façon tacite et / ou explicite par ses membres. En général, on distingue les composantes suivantes de la culture organisationnelle : les croyances, valeurs et normes prévalant au sein de l'organisation, les mythes, histoires et héros et les rites collectifs. Une première

---

<sup>1</sup> H. Mintzberg, *Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 2004 (Ed. originale : *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World*, Hungry Minds Inc., New York, 1989)

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

définition de la culture organisationnelle a été attribuée à E. Jaques<sup>3</sup> en 1951 qui la considère comme « *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 « 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>4</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 manœuvre dans la prise d'initiative individuelle et donne globalement plus de souplesse à l'organisation pour s'adapter* »<sup>5</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>6</sup>, il est important de souligner la dimension métaphorique de la culture organisationnelle qui conduit 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 organisationnelle se situe contre le management ou à côté ? S'agit-il alors d'un outil de la rhétorique managériale ou d'une référence venant fonder les dimensions latentes du management ? La culture serait alors 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

---

<sup>3</sup> E. Jaques, *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*, Tavistock, London, 1951

<sup>4</sup> M. Bosche, « *Corporate Culture : la culture sans histoire* », *Revue Française de Gestion*, 1984, pp. 29-38.

<sup>5</sup> M. Bosche, *op. cit.*

<sup>6</sup> E. Godelier, *La culture d'entreprise*, Editions La Découverte, collection « repères », n° 410, Paris, 2006  
Yvon PESQUEUX

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>7</sup> a proposé une typologie de la culture organisationnelle en six dimensions :

- Celle de 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 ;
- Celle de 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 ;
- Celle des 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 ;
- Celle des 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 ;
- Celle des cultures de « contrôle serré » (par différence avec les cultures de « contrôle délié ») qui se réfère au degré de formalisation et à l'importance accordée à l'exactitude ;
- Celle des 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 conduit à six couples « valeur / besoin individuel » types en liaison avec six pratiques individuelles types :

- 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.

Signalons le modèle descriptif de K.S. Cameron & R. E. Quinn<sup>8</sup> qui décrivent la culture organisationnelle à partir de deux axes : l'axe « fiabilité & discrétion – stabilité &

---

<sup>7</sup> G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mac Graw Hill, Londres, 1991

<sup>8</sup> K. S. Cameron & R. E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values*, Jossey-Bass, 2011.

contrôle » et l'axe « centrage sur l'interne & intégration – centrage sur l'externe & différenciation » afin d'en mettre en évidence 4 catégories associées à des valeurs :

- La culture clanique marquée par la collaboration au regard de valeurs telles que l'engagement, la communication, le développement professionnel ;
- La culture adhocratique marquée par la cohésion au regard de valeurs telles que la transformation, l'agilité, l'innovation ;
- La culture hiérarchique marquée par le contrôle au regard de valeurs telles que l'efficacité, la cohérence, l'uniformité ;
- La culture orientée vers le marché marquée par la compétition au regard d'une valeur telle que la rentabilité.

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>9</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>10</sup> tendent à faire de la culture organisationnelle la 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>11</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 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.

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>12</sup>, ils

---

<sup>9</sup> G. Hofstede, « Organization Culture », in M. Warner (Ed.) *International Encyclopedia of Business & Management*, Routledge, vol. 4, 1996, pp. 3821-3838

<sup>10</sup> M. Rowlinson & S. Procter, « Organizational Culture and Business History », *Organization Studies*, 20/3, 1999, pp. 369-396

<sup>11</sup> Y. Bertrand, *Culture organisationnelles*, Presses Universitaires de l'Université du Québec, 1991

définissent « le paradigme de la culture organisationnelle » à partir des éléments suivants : les histoires et mythes de l'organisation, 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>13</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>14</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>15</sup>) et ceux qui mettent en avant le fait que l'organisation « est » une culture, L. Smircich<sup>16</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>17</sup>) distinguent les auteurs pour qui la culture est orientée vers la performance en faisant une variable stratégique (T. J. Peters & R. H. Waterman<sup>18</sup>, T. E. Deal & A. A. Kennedy) de ceux qui en font un vecteur d'identité (R. Sainsaulieu<sup>19</sup>).

P. J. Frost<sup>20</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

---

<sup>12</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>13</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>14</sup> M. Thévenet, *Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1987

<sup>15</sup> T. E. Deal & A. A. Kennedy, *Corporate Culture*, Perseus, New York, 1982

<sup>16</sup> L. Smircich, « Concepts of Culture and Organizational Analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 3, 1983, pp. 339-358

<sup>17</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>18</sup> T. J. Peters & R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Collins, New York, 1983

<sup>19</sup> R. Sainsaulieu, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la FNSP, Paris 1977

<sup>20</sup> P. J. Frost (Ed.), *Organizational Culture*, Sage, New York, 1985

cultures de l'organisation – cf. l'étude de J. Van Maanen<sup>21</sup> sur Disneyland qui, au-delà de l'image extérieure qui repose sur le sourire et l'amusement, montre les différences culturelles ainsi que la hiérarchie 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>22</sup> sur le département américain de l'énergie avec quatre types d'ambiguïté - l'ambiguïté de l'intention sur ce que l'organisation tente 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 nationale en sciences de gestion

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

H. Löning<sup>23</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 devenues multinationales. Il s'agit plus de décrire comment se passent les choses que d'expliquer pourquoi et d'aboutir à la construction de « zones » sans aller au-delà dans l'analyse. Ces études reviennent en fait à établir des notations telles que les critères d'efficacité nationale destinés à éclairer les investisseurs sur la perméabilité locale aux investissements internationaux. Elle a fondé, en économie politique, la thématique des IDE (investissements directs à l'étranger).

---

<sup>21</sup> J. Van Maanen, « The Smile Factory : Work at Disneyland » in P. J. Frost *et al.*, *Reframing Corporate Culture*, Sage, New York, 1991

<sup>22</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

<sup>23</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

J. Hilaricus<sup>24</sup> rappelle que le transfert a d'abord été fondé comme un des aspects de la théorie de la communication (C. E. Shannon & W. Weaver<sup>25</sup>) avant que la sociologie ne s'en empare ouvrant 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 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, 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 : 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 et 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.

Les travaux du Laboratoire d'économétrie et de sociologie du travail d'Aix en Provence, en particulier ceux de M. Maurice & F. Sellier & J.-J. Sylvestre menés depuis le début des années 1980 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 l'univers des théories de la contingence, sa validité dans la manière d'aborder les problèmes

---

<sup>24</sup> J. Hilaricus, *Transferts de pratique intra-organisationnel : le cas de cinq entreprises multinationales 'françaises' et de leurs filiales au Brésil*, thèse CNAM – Université des Antilles et de la Guyane, 2009

<sup>25</sup> C. E. Shannon & W. Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, The University of Illinois Press, Urbana, Illinois, 1949, ISBN 0-252-72548-4.

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>26</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.

## 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. 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 prévu par référence à des éléments de cette culture. Il suggère ainsi que les modèles de culture se fondent sur des systèmes de valeurs qui peuvent être observés et qui peuvent également être considérés comme étant stables. C'est ainsi que 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 préférences qui peuvent ainsi être constatées et ces valeurs distinguent entre valeurs désirées et valeurs désirables.

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 susceptibles d'être quantifiées, choix que d'aucuns critiqueraient comme étant déjà biaisé culturellement (plus une, à destination des pays asiatiques et qualifiée de « dynamisme confucéen »).

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>27</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 ou « *la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir et celui qui y est soumis* »<sup>28</sup> ; « *la distance hiérarchique se lit aussi dans la*

---

<sup>26</sup> A. Sorge & M. Warner, *Comparative Factory Organization*, Gower Limited, Aldershot, Hants, 1986

<sup>27</sup> D. Bollinger & Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, Paris 1987, p. 103

<sup>28</sup> D. Bollinger & Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 82

langue »<sup>29</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 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>30</sup>. Ce critère met bien en évidence 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, entreprises auxquelles 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, qui 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 persistance (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 : la signification des scores, l'aspect restrictif 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 ainsi l'échec de la fusion « Renault – Volvo », mais pas la réussite de la fusion « Renault – Nissan » ni celle d'air France avec KLM ! Le culturalisme de la perspective d'Hofstede repose sur la mobilisation de *patterns* qui entrent en collision 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 difficilement acceptable de réduire la culture à des catégories aussi restreintes même si G. Hofstede défend la vocation à 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 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.

---

<sup>29</sup> D. Bollinger & Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 90

<sup>30</sup> D. Bollinger & Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 137

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>31</sup> qui propose de retenir 6 (10 ensuite dans un texte de 1997<sup>32</sup>) avec l'accomplissement, l'autonomie, la bonté, le conformisme, l'hédonisme, le pouvoir, la sécurité, la stimulation, la tradition, l'universalisme) et des types de valeurs : le conservatisme (valeurs d'adhésion au groupe 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 peuvent être ramenées à deux grands couple : « autonomie – conservatisme » et « hiérarchie – engagement égalitaire et harmonie ».

## 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 ainsi 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 organisations, 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 identique 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 et le niveau culturel de la société. Il en déduit un idéal de l'honneur en France, pays où débats et conflits d'opinions sont possibles, 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), 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 organisations ont vocation à s'y adapter. Les démarches y sont donc de type ethnographique, mais débouchent sur le singulier : singularité de l'observation et singularité de ce qui est observé et l'on reste donc en attente du modèle général. En effet, les traits de culture ne sont pas nécessairement intransférables. Par ailleurs, les sous-modèles explicatifs risquent les excès 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 sur les caricatures des Français débrouillards et des Allemands disciplinés !

---

<sup>31</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>32</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>33</sup> P. D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris 1989

Logiques culturelles de gestion et 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, opposition noble/vil, valeurs de distinction et de désintéressement, Etats monarchiques	Acte de 1620, forme du contrat, caractère sacré du contrat, valeurs marchandes d'honnêteté, héritage de marchands pieux, exécutifs comme mandataires	Fonctionnement des institutions politique de l'Union mélange d'indépendance et d'esprit de compromis, refus de positions hégémoniques
Logique culturelle typique		logique de l'honneur	logique du <i>fair contract</i>	logique du consensus
Caractéristiques respecter	Sens du devoir	remplir les devoirs dictés par la coutume	respecter fidèlement les termes du contrat	chercher à s'accorder, les accords passés
	Rapports hiérarchiques	pluralité des rapports, opacité dans les relations	à l'image d'une relation client - fournisseur	grande résistance aux pressions, transparence dans 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
	Sanctions	pas de sanctions avouées (protection de l'honneur)	droit de sanctionner selon le contrat	fortement rejetées
	Qualité de la coopération	dépend de la qualité des relations personnelles	relativement élevée étant donné le caractère précis des devoirs	grande étant donnée l'attention accordée à ce que pensent les autres
	Problème	conflits ouverts, violence verbale	part d'arbitraire, désengagement, de subjectivité	mauvais traitement

<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  
Yvon PESQUEUX

	Régulateur précise,	principe de modération avec	mœurs sous-tendant les procédures (honnêteté, <i>fairness</i> , bonne foi, etc.)	du matériel, absen- -téisme, et <i>turnove</i> organisation données factuelles, prévisibilité, discussion
Logique de gestion		gérer à la française : connaître ce qui blesse et abaisse et respecter l'importance de l'honneur	gérer à l'américaine : traiter le personnel conformément aux valeurs politiques américaines d'égalité	gérer le consensus : écouter, parler, consulter, expliquer. S'abstenir de violence verbale. Eviter 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 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 ». 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 *ethos* 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. Le concept de culture constitue ainsi 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'il 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

---

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

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.

## La sociologie culturelle de P. 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'explicitier 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 considérés 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 à l'agent 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

---

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

<sup>37</sup> P. Bourdieu, *raisons pratiques – Sur la théorie de l'action*, Le Seuil, Paris, 1994

d'une violence symbolique. Pour Pierre Bourdieu, la sociologie est un instrument de connaissance de soi qui remet en question les libertés illusoires et permet de conquérir la liberté par la connaissance des déterminismes sociaux. Un terme revient d'ailleurs souvent dans l'œuvre de P. 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 originnaire (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 l'appropriation de force symbolique.

L'identification des ressources liées à une culture permettrait-elle, dans l'univers de la Raison utilitaire de l'organisation, de déboucher sur un apprentissage plus rapide à partir de l'expérience, en valorisant un lien quasi déterministe 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 d'une institution, l'organisation, comme lieu spécifique de coproduction de valeurs à un lieu donné et à un moment donné du fait l'interférence qui s'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 ce qui permet de donner corps au lien « *habitus – socius* ».

Le jeu de la traduction de termes dont le contenu en valeur est essentiel représente ainsi un terrain privilégié de mise en évidence de cette coproduction. 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.

Au-delà des différences entre sa perspective et celle 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'organisation qui n'en est pas un car elle est bien trop en relations avec la société.

## **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

---

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

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

ressources humaines de Shell où il a commencé à réaliser un travail d'enquête sur les différences culturelles qui apparaissent dans les contextes professionnels. Ce sont ces travaux qui l'ont amené à rédiger l'ouvrage dont il est question ici, dans la perspective du management interculturel. L'auteur 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 ces systèmes d'organisation. Mais l'expérience montre que les paradigmes issus le plus souvent des universités américaines de management 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. peuvent ne pas être appropriés à certaines cultures et sont 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* ».

Pour lui, 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 ;
- 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 permet à un groupe de communiquer et d'aborder les problèmes de manière spécifique, mais constitue également la base des significations que le groupe construit, c'est-à-dire sa vision des choses. C'est pourquoi il est essentiel, pour un dirigeant, 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 superficiel ou profond :

- 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 ;

---

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

- 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 enquêtes 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, entre les pays catholiques latins, les pays asiatiques et 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. Par différence, 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 agents organisationnels 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 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 influencent 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 et sont déçus par leur façon d'ignorer les files d'attente et leur manque de ponctualité.

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 le lecteur : ceux qui ne tiennent pas compte des différences culturelles se heurtent souvent à des malentendus, voire à des échecs. Par différence, 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 et pour lequel l'auteur lui-même admet la sous-représentativité des petites entreprises et même des différences régionales.

## **La théorie des axiomes sociaux**

Elle a été fondée par K. Leung (Department of Management, City University of Hong Kong) et M. H. Bond (Department of Psychology, Chinese University of Hong Kong)<sup>41</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 ci-dessus 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. Pour les attitudes, 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

---

<sup>41</sup> K. Leung & M. H. Bond, « Social Axioms: A model for Social Beliefs in Multi-cultural Perspective », *Advances in Experimental Social Psychology*, n° 36, 2004, p. 119-197

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 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.

## **L'apport de S. C. Schneider & J.-L. Barsoux**

Un autre ouvrage aborde cette question, ajoutant ici une nouvelle preuve son intérêt dans une perspective comparable à celle de F. Trompenaars. Il s'agit de l'ouvrage de S. C Schneider & J.-L. Barsoux<sup>42</sup>, ouvrage qui s'inscrit, lui aussi, dans la perspective du déterminisme culturel qui serait à l'œuvre dans les catégories du management interculturel.

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 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.

---

<sup>42</sup> S. C. Schneider & J.-L. Barsoux, *Managing across Cultures*, Financial Times / Prentice Hall, Londres, 1997

Pour eux, explorer une culture, c'est comme explorer un océan avec :

- En surface, les vagues comparables aux artifices, rituels, comportements ;
- En deçà, les moyennes profondeurs, qui sont à l'origine des vagues abritent les croyances et valeurs ;
- Les eaux profondes, difficiles à atteindre, cachent les présupposés.

La métaphore recouvre ici une identité de vue avec ce qui vient d'être souligné chez F. Trompenaars et E. E. Schein.

Ce que nous percevons de prime abord, ce sont donc les artifices et comportements. Il s'agit d'éléments visibles comme les codes vestimentaires, les rites de salutations, l'architecture des lieux, l'aménagement des bureaux, etc. Les comportements influencent également la nature des contrats. D'un côté, des contrats verbaux, de l'autre, des contrats écrits. En Europe, un litige se règle plutôt à l'amiable, chacun veillant à préserver sa réputation. Par contre, les Américains ont l'habitude de faire intervenir le service juridique, dès lors qu'un litige, même insignifiant, apparaît.

Croyances et valeurs apparaîtraient ensuite. Les managers expliquent que les comportements résultent des croyances et valeurs. Les croyances correspondent à un état de fait, les choses sont ainsi. Les valeurs concernent l'idéal, comment les choses devraient être. Les croyances et les valeurs se retrouvent parmi les facteurs de succès d'une organisation.

Comparés aux eaux profondes, les présupposés qui se situent à la base des croyances et des valeurs sont définis par ces auteurs comme des dimensions. Elles permettent d'organiser et de synthétiser notre compréhension de la culture telle qu'elle est précédemment définie : résoudre des problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne.

Ces dimensions culturelles 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. La résolution des problèmes d'ordre culturel devient vite délicate. Par exemple, dans un même pays, des entreprises de secteurs d'activité différents doivent être approchées de manières différentes. C'est ainsi qu'un service d'ingénierie français à Paris aura plus de points communs en termes de culture avec un service d'ingénierie japonais de Tokyo qu'avec un service comptable français situé à Marseille. Le principal est de cerner quelles sont les variables culturelles critiques et de mesurer leurs incidences et conséquences sur l'organisation de l'entreprise. Cette étape est essentielle dans les entreprises internationales (co-entreprises, acquisitions étrangères, etc.) au sein desquelles les agents organisationnels ont à coopérer. Chaque sphère possède ses propres artifices et comportements, croyances et valeurs, présupposés. Chacune a ses propres réflexes vis-à-vis des contraintes externes et ses propres façons de les gérer en interne.

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

Yvon PESQUEUX

- 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 organisationnelle dépend aussi du fondateur, du charisme de son patron, de son stade de développement.

L'avantage concurrentiel proviendrait 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 & 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 de nature *controlling*, d'une part et *adaptating*, de l'autre.

Le modèle *controlling* est centralisé et formalisé, l'information provient des rapports d'activité, du secteur économique, des consultants, elle est souvent quantitative et objective. Les présupposés culturels font que l'environnement est prévisible. La direction prend les décisions qui sont des événements distincts.

Le modèle *adaptating*, lui, est 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.

L'analyse est d'autant plus difficile que d'autres facteurs que purement culturels influencent également le fonctionnement. Il y a en fait interaction entre variables culturelles et contexte politique national. En d'autres termes, une volonté de contrôle des événements extérieurs accompagnée d'une organisation centralisée et formalisée, résultent d'une attitude défensive venant interpréter les problèmes stratégiques comme des menaces. Par différence, une volonté de s'adapter, doublée d'une organisation décentralisée et moins formalisée permettent de voir les problèmes d'ordre stratégique comme des opportunités.

Selon que l'organisation fonctionne sur un système de tâche et non de relations entre individus, on s'intéresse à l'individu au lieu de la communauté, et on va privilégier les actions aux attitudes. Aux Etats-Unis, où la vision est instrumentale, où l'être humain est regardé individuellement, les relations humaines sont vues comme ayant pour origine la psychologie. Cela implique que les salariés sont vus comme ayant besoin d'un système de récompense, d'un travail enrichissant. La relation « employeur – salarié » est considérée comme contractuelle, fondée sur la réciprocité des obligations. Par contre, en Europe, la vision est sociale. On y regarde la communauté dans son ensemble, c'est-à-dire le système social, la

relation entre partenaires sociaux. Dans ce cas, les ressources humaines ont pour origine la sociologie. Les perspectives des relations humaines y seront donc autres.

Ils constatent aussi qu'aujourd'hui les équipes multiculturelles sont un état de fait. Au lieu de chercher à savoir si les équipes multiculturelles sont meilleures que celles constituées d'une seule culture, il s'agit plutôt de trouver la manière d'intégrer des personnes de cultures différentes, d'accepter leurs différences et d'ajuster leurs zones d'interactions, ce qui est une tâche à haut risque. Les particularités doivent être identifiées et discutées, au lieu de s'en accommoder ou de les ignorer. Le but n'est pas en effet de neutraliser les différences, mais de s'en servir de manière constructive.

Au vu de ce qui précède, on comprend que les organisations gèrent autrement aujourd'hui leurs différences culturelles. Certaines les ignorent ou les minimisent, d'autres les utilisent. Ces manières de traiter les particularités culturelles se retrouvent donc dans les entreprises multinationales. Le siège entretient différents types de relations avec ses filiales. Dans certains cas, la politique et les procédures viennent du siège. Il s'agit d'une relation ethnocentrique. Lorsque le siège décide de ce qu'il faut faire et les filiales décident de comment le faire, on parle de polycentrisme. Dans le dernier cas, « quoi » et « comment » sont développés dans le cadre d'un travail conjoint entre le siège et les filiales ou même avec chacune d'elles. Cette relation est géocentrique.

Pour les auteurs de cet ouvrage, il se pourrait enfin que le meilleur modèle pour manager la diversité soit celui des alliances stratégiques et des co-entreprises où les directions peuvent davantage opérer comme des fédérations. Ce schéma permet à chacune de conserver ses suprématies nationales, tout en accomplissant des opérations difficiles et lourdes en investissement, grâce aux alliances.

En conclusion, la mondialisation changerait pour eux la représentation du fonctionnement international de l'entreprise en transformant des « managers – soldats » envoyés sur les champs de bataille pour remporter des victoires purement économiques, en « citoyens du monde » vivant du développement économique. Comme beaucoup d'autres ouvrages, celui-ci met donc en évidence l'une des difficultés majeures rencontrées lors des échanges internationaux : la relation interculturelle.

## **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 1950 à 1970, mâtinée de néo-mercantilisme. C'est le cas, par exemple, de l'ouvrage de M. Porter<sup>43</sup> qui transpose les catégories de l'avantage concurrentiel, c'est-à-dire des catégories de l'analyse stratégique à l'étude des forces et faiblesses des pays dans leur capacité à accueillir des entreprises. Le propos en est 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>44</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

---

<sup>43</sup> M. Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, Paris, 1994

<sup>44</sup> P. Kotler, *The Marketing of Nations*, Free Press 1997

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.

A titre de conclusion provisoire, on pourrait distinguer une acception froide d'une acception chaude de la référence à la culture en sciences de gestion. La référence froide tend à faire de la culture un objet statique tandis que l'acception chaude - qui trouve des relais au travers de notions telle que celle de « pratique » tend à en faire un capital en évolution. La culture se substitue alors à la notion d'idéologique dont le contenu oppressif est ainsi relégué au second plan.

## Management interculturel et différencialisme

Au-delà de l'ouvrage de l'ouvrage de S. C. Schneider & J.-L. Barsoux, il est important de noter toute une floraison d'ouvrages sur le management interculturel<sup>45</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 dire aussi) les cadres candidats à l'expatriation aux subtilités de la culture des Autres. Comme le signale S. Chevrier<sup>46</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, surhommes à comparer aux primitifs qui permettraient de qualifier l'expatriation « par le bas », celle de l'émigration. Ceci conduit à souligner l'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>47</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-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 ».

C'est ainsi que, dans le cadre d'une approche anthropologique que l'on peut qualifier d'« intermédiaire » (intermédiaire entre le raisonnement en *items* de type *pattern* et approche anthropologique), E. T. Hall & M. R. Hall<sup>48</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 donc référence à l'organisation du temps (organisation séquentielle et planification ou accomplissement de plusieurs actions dans la

---

<sup>45</sup> S. Chevrier, *Le management interculturel*, PUF, collection « Que sais-je ? », n° 2535

<sup>46</sup> S. Chevrier, *Le management des équipes interculturelles*, PUF, collection « Sciences sociales & société », Paris, 2000, p. 9

<sup>47</sup> E. T. Hall, *La danse de la vie*, Seuil, collection « Points », Paris, 1992 (Ed. originale : 1984)

<sup>48</sup> E. T. Hall & M. R. Hall, *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Seuil, Paris, 1990

- 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.

Les travaux de N. J. Adler<sup>49</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 tout entière ; et le cycle recommence.

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

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

- Le modèle anglo-saxon. Dans ce modèle, la société est composée de vainqueurs et de vaincus, résultat de la compétitivité, 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 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 organisationnelle 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 utilise les points forts contre les faiblesses des autres (stratégie militaire). Dans les organisations, des objectifs communs doivent être partagés comme au sein d'une même famille. Les qualités essentielles pour un manager chinois sont : le savoir, la sincérité,

---

<sup>49</sup> N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Southwestern College Publishing, Cincinnati, 2001

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

l'abnégation, le courage et la fermeté. La structure organisationnelle chinoise est simple et informelle avec un mode de prise de décision intuitif, unilatéral et autoritaire ;

*Le Japon* : les employés sont loyaux vis-à-vis de leur organisation 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 les personnes consultées.

*La Corée* : le système de valeurs est binaire, basé sur le yin et le yang et influence le management. Mais les manifestations individualistes ne peuvent pas être détachées du groupe. Les groupes se forment sur le principe de la confiance, et 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 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 au développement organisationnel, 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'organisation des éléments d'intégration et d'adaptabilité,

- Le modèle slave. Les valeurs slaves se situent entre collectivisme et justice sociale (cf. l'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 s'est démocratisée.

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 ajouter la plus subtile perspective de l'étude des pratiques culturelles, venant prendre sens dans des contextes d'interprétation, mais *in fine* sans doute encore 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 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, *melting pot* que W. Kymlicka a aussi qualifié d'anglo-conformité<sup>52</sup>.

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>53</sup>. Actant les contours de la prolifération des droits du « moment libéral »<sup>54</sup>, la *Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne* de 2003 prend en considération, comme le signalent S. Point & V. Singh<sup>55</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 déclin des taux de natalité. D. Litvin<sup>56</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 *et al.*<sup>57</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 reposent sur des logiques procédurales d'équité formelle, de recensement et de diffusion des *best practices* (par exemple mise en place de procédures antidiscriminatoires et de discrimination positive) sans véritable réflexion sur leurs fondements.

Dans la perspective de l'agonisme managérial, P. Dass & B. Parker<sup>58</sup> proposent un modèle en quatre dimensions.

Résistance	Discrimination	Accès et	Apprentissage
	& justice sociale	légitimité	

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

<sup>52</sup> W. Kymlicka, *La citoyenneté multiculturelle – Une théorie libérale du droit des minorités*, Editions La Découverte, Paris, 2001

<sup>53</sup> G. Timsit, *La gestion de la diversité dans les pays européens – Partie 1 : les défis*, Rapport ONU, 2000

<sup>54</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique élatée », Paris, 2007

<sup>55</sup> S. Point & V. Singh, *op. cit.*

<sup>56</sup> D. Litvin, « The Discourse of Diversity: From Biology to Management », *Organization*, vol. 4, n° 2, pp. 187-210

<sup>57</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>58</sup> P. Dass & B. Parker, « Strategies for Managing Human resource Diversity: From Resistance to Learning », *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 2, 1999, pp. 68-80.

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. 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 : tolérance et attentes positives sont essentielles. Pour développer des compétences interculturelles il faudrait de la transversalité (fonctions multidisciplinaires), 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 primordiale d'« adaptation transculturelle », reposant sur trois phases essentielles pour l'individu dans son activité professionnelle que sont le diagnostic, la relation et la confrontation.

Dans le « *Boundary Spanning Leadership* » de C. E. & D. Chrobot-Mason<sup>59</sup> prenne acte de l'internationalisation des organisations, et partent du constat que nous vivons en communautés du fait de croyances, de langues et de pratiques différentes, ce mode de vie conduisant à construire des barrières qui limitent notre capacité à travailler avec les Autres et à reconnaître de la richesse dans leurs différences. Il est donc difficile de créer des liens entre ces frontières. Cette logique de la création de liens constitue leur apport aux théories du *leadership*<sup>60</sup>. Il y est question de trouver une compréhension commune, une convergence des buts et des pratiques afin d'aligner les ressources avec les objectifs et de générer une implication des agents organisationnels au-delà des frontières entre les groupes. Ces frontières sont au nombre de cinq : verticales (hiérarchiques), horizontales (fonctionnelles) qui sont les plus importantes, en termes de partie prenante (réceptivité à leur influence), démographiques (âge, sexe, race, niveau d'éducation) et géographiques

<sup>59</sup> C. Ernst & D. Chrobot-Mason, *Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations*, McGraw Hill, New-York, 2011

<sup>60</sup> Y. Pesqueux, « A propos des théories du *leadership* », halshs-02524246, 30/3/2020

(du fait de la dimension internationale des organisations). Les pratiques dont il est question concernent les fondements de la facilitation (nouvelles manières de travailler ensemble, encouragement à l'apprentissage), et consistent en particulier à faciliter les relations. Il est question de *buffering* (amortir les différences pour créer de la sécurité), de *reflecting* (pour susciter le respect), de *connecting* (pour construire de la confiance), de *mobilizing* (pour développer un esprit de communauté), de *weaving* (créer de l'interdépendance) et de *transforming* (permettre de réinventer une communauté).

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

Mais 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 destinée sans doute à rester ouverte.

## **Focus sur la gestion internationale des ressources humaines**

La gestion internationale des ressources humaines vaut en général et dans les rapports entre maisons-mères et filiales.

### **Le courant de la convergence**

La courant de la convergence stipule que les meilleures pratiques de management peuvent être appliquées de façon universelle, indépendamment des différences politiques, idéologiques, culturelles et environnementales<sup>61</sup>. Cette approche a trouvé sa source dans les évolutions technologiques qui sont supposées conduire les sociétés industrielles vers des modes de fonctionnement identiques et que la globalisation et l'accroissement des ferait disparaître les différences entre pays d'origine et pays d'accueil. Et si les différences entre les pays diminuent, alors une approche universelle des logiques de GRH peut être défendue. J.-C. Usunier & P. Sissmann<sup>62</sup> qualifient cette approche de stratégie du « rouleau compresseur ».

La vision universaliste de la gestion des ressources humaines est pourtant contestée. Se basant sur l'échec des tentatives de convergences dans les pays du tiers monde notamment, un groupe d'auteurs parmi lesquels P. R. Lawrence & J. W. Lorsch<sup>63</sup> affirment que vouloir exporter des pratiques dites universelles sans tenir compte des spécificités culturelles est source d'échec. Cette perspective serait source de difficultés

---

<sup>61</sup> S. Chevrier, *Le management des équipes interculturelles*, PUF, Paris, 2000

<sup>62</sup> J.-C. Usunier & P. Sissmann, « L'interculturel au service du marketing », *Harvard l'Expansion*, n° 40, 1986

<sup>63</sup> P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, 1967

comme le chômage et l'exclusion<sup>64</sup> et souligne l'inadaptation de ce modèle dans le contexte africain. A. W. Faye<sup>65</sup> préconise l'abandon pur et simple des modèles « prêt à porter ».

### **L'approche contextualiste**

Elle a conduit à rechercher ce qui est particulier au contexte et les variables qui l'influencent pour les prendre en considération dans les pratiques managériales. Comme tout système de gestion, la GRH est influencée par un ensemble de facteurs constituant son environnement. La notion de contexte se définit comme une combinaison de variables intra-organisationnelles (contexte interne) et de variables socio-économiques et politiques (contexte externe). Les logiques de gestion des ressources humaines sont donc contextuelles et ne devraient pas être considérées en termes universalistes. Les organisations évoluant dans un même environnement ne vont pas agir nécessairement de la même façon à cause de la différence de culture et de la perception des managers quant à la signification des événements extérieurs.

Cependant, cette approche, selon F. Pichault & J. Nizet<sup>66</sup> risque de conduire à une vision déterministe de la GRH, en l'associant à la présence de tel ou tel facteur de contingence. Pour ces auteurs, un tel déterminisme est réducteur car la réalité est plus complexe, et donc il est nécessaire d'intégrer dans les analyses les jeux de pouvoirs qui engendrent des influences contradictoires et aboutissent à des compromis.

### **L'hybridation**

L'hybridation est un processus oscillant entre convergence et contingence<sup>67</sup>. Ce phénomène donne naissance à un nouveau modèle organisationnel, en particulier dans un contexte international. La diffusion peut être définie comme le processus par lequel une maison-mère essaie de maintenir sa propre pratique et ses connaissances centralisées dans chacune de ses filiales, alors que l'adaptation relève plutôt d'un ajustement des pratiques aux spécificités du pays d'accueil.

La diffusion des logiques RH est susceptible d'aboutir à une nouvelle configuration combinant des logiques générales face à des caractéristiques locales. C'est là qu'apparaît alors le phénomène d'hybridation. Des adaptations au contexte local, d'abord considérées comme marginales, peuvent exercer une influence au point de conduire à une configuration hybride nouvelle<sup>68</sup>.

Selon R. Boyer, l'hybridation est un concept qui permet d'aller au-delà d'une adaptation ponctuelle à l'environnement en mettant en évidence un principe de transformation, voire de genèse de modèles productifs par contact avec des systèmes socio-économiques différents de ceux du pays d'origine.

---

<sup>64</sup> J.-F. Chanlat. Cultures, nations et gestion, (numéro spécial) *Management international*, HEC Montréal, 2004, pp.1-7. <hal-00161581>

<sup>65</sup> A. W. Faye, « Valeurs culturelles et pratiques de GRH en Afrique Sub-saharienne : au-delà du discours incantatoire », *Symposium Euromed Marseille Ecole de Management et AGRH*, 2004

<sup>66</sup> F. Pichault & J. Nizet, *Les pratiques de gestion des ressources, approches contingente et politique*, Seuil, Paris, 2000

<sup>67</sup> R. Boyer, *Evolution des modèles productifs et hybridation : Géographie, histoire et théorie*, CEPREMAP, Paris, 1998

<sup>68</sup> P. d'Iribarne, *Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles*, O. Jacob, Paris, 2003, 273 p.

### **L'approche néo-institutionnaliste**

La thèse néo-institutionnelle soutient que les organisations finissent par adopter des modes de fonctionnement semblables à la suite de pressions isomorphiques de différents ordres : coercitives (contraintes financières, règlementaires, etc.) ; mimétiques (modes managériales), normatives (formation des élites managériales, poids des associations professionnelles, influence des consultants, etc.).

### **La théorie du pouvoir**

R. M. Cyert & J. G. March<sup>69</sup> ont proposé une interprétation politique du fonctionnement organisationnel en l'analysant comme le produit d'un processus à travers lequel est obtenu l'ajustement conflictuel entre les logiques d'actions divergentes, voire opposées.

Dans leurs rapports de pouvoirs relatifs aux logiques de GRH, les agents organisationnels font appel à tel ou tel élément des contextes internes ou externes pour justifier leur position en mobilisant les contextes dans le cadre de leurs jeux de pouvoir<sup>70</sup>.

Sur le plan des logiques de gestion, il est question d'expatriation et d'impatriation (pour la gestion du retour des expatriés ou pour celle des agents organisationnels que l'on fait venir). Quand il est question de gérer le personnel local en l'absence d'expatriés, on parle d'adaptation inversée.

### **Focus sur management et culture africaine**

Pour P. Bakengala & Y.-F. Livian<sup>71</sup>, il existe quatre grandes perspectives théoriques pour comprendre l'application des théories de management en Afrique :

- La perspective de divergence qui se base essentiellement sur la littérature de management comparatif et aboutit à la conclusion que les outils de gestion occidentales s'arrêtent à la frontière culturelle de chaque nation. Selon cette perspective, la culture est la principale source de différences entre les pays développés et les pays en développement.
- La perspective universaliste qui considère que la culture ne limite pas l'application des instruments de gestion et estime qu'il existe des pratiques de management similaires dans les organisations à travers le monde.
- La perspective de convergence qui considère que le degré d'industrialisation est un facteur déterminant pour l'application des outils de gestion. Pour les tenants de cette perspective, l'inapplication des outils occidentaux de gestion dans les pays obère le développement qui est la résultante de difficultés économiques et

---

<sup>69</sup> R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, New York, 1963

<sup>70</sup> F. Pichault & J. Nizet, *Les pratiques de gestion des ressources, approches contingente et politique*, Seuil, Paris, 2000

<sup>71</sup> S. P. Bakengala & Y.-F. Livian, « Le management africain introuvable : pour une approche par l'hybridité segmentée », in P.-X Meschi & F. Prévot (Eds.), *Economies émergentes pour le management international*, Vuibert, Paris, 2016

techniques au lieu d'être considéré comme la résultante des contraintes culturelles.

- La perspective situationnelle ou de contingence, opposée à la perspective universaliste, qui considère que les facteurs situationnels comme la personnalité du dirigeant ou la nature des propriétaires (organisations privées ou publiques) et leur hiérarchie sont des facteurs clés de l'application des outils de gestion dans les pays en développement.

J. Nizet & F. Pichaut<sup>72</sup> répartissent les différentes recherches empiriques sur la gestion en Afrique en trois groupes : les thèses universalistes, qui préconisent l'adoption immédiate des *best practices* occidentales, celles du *cultural lag* (retard culturel) avec les pays occidentaux et qui plaident pour un *cultural fit* africain, avec, en plus, les thèses néo-institutionnalistes qui élargissent le cercle des facteurs de contingence au-delà du facteur culturel pour introduire des facteurs institutionnels, l'évolution historique, le rôle de l'Etat, de la famille, etc.

E. Kamdem<sup>73</sup> identifie deux types de perspectives dominantes dans la littérature de gestion en Afrique : la perspective rationaliste & fonctionnaliste et la perspective culturaliste & humaniste.

### **Le modèle circulaire du management africain (E. Mutabazi)**

Comparaison du modèle de management importé et du modèle circulaire africain de management<sup>74</sup>

<b>Modèle Importé</b>	<b>Modèle circulaire</b>
Approche segmentée de la vie privée/professionnelle <b><u>Rationalité</u></b> L'action est segmentée et très spécialisée afin de mieux atteindre les résultats souvent chiffrés.	Approche intégrative de la vie et action collective <b><u>Rationalité</u></b> L'homme doit s'intégrer dans la nature et veiller en permanence à la qualité de ses relations avec la nature, les autres membres de sa communauté et leurs alliés.
<b>Développement individuel</b> Primauté du profit économique comme objectif premier	<b>Développement du clan ou de la communauté</b> Primauté (mais non exclusive) du profit social
<b>Le temps se perd ou se gagne</b> Le temps est de l'argent (temps investi en priorité dans la satisfaction des besoins matériels)	<b>Le temps ne se perd jamais</b> Le temps se vit et se partage avec les autres (temps investi en priorité dans les relations sociales)

<sup>72</sup> J. Nizet & F. Pichault, *Les performances des organisations africaines : pratiques de gestion en contexte incertain*, L'Harmattan, collection « Conception et Dynamique des organisations », Paris, 2007, 297 p.

<sup>73</sup> E. Kamdem, *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*, Les Presses de l'Université Laval, 2000

<sup>74</sup> E. Mutabazi, Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulaire de management en Afrique, *Management & Avenir*, vol. 4, n° 10, 2006

Il ressort ainsi que la littérature de gestion en Afrique reste largement dominée par la référence à l'environnement externe. En d'autres termes, si les organisations africaines n'arrivent pas à être efficaces, c'est parce que les pratiques de gestion sont influencées par les contraintes culturelles ou institutionnelles externes à la logique de fonctionnement des organisations. Ce contexte externe est majoritairement saisi à partir de la culture. Ainsi les africains mettraient davantage l'accent sur la nécessité de la convivialité dans les organisations plutôt que sur des relations basées sur la logique de l'efficacité.

Parlant du management en Afrique, F. Pichaut indique que les voies mixtes sont les plus nombreuses.

### **Pistes de recherche possibles**

- Recherche conventionnelle par référence aux concepts du Nord ;
- Prendre en compte le phénomène de l'urbanisation, l'apparition d'une classe moyenne émergente (exemple : mythes et non mythes des « marchés africains ») ;
- Téléphonie mobile et finance et systèmes financiers africains ;
- Pratiques commerciales originales en Afrique : le « génie commercial » africain, les rapports commerciaux à distance (relations *B to B*, diasporas intra-africaines, diasporas actuelles pour « import – export », commerçants spécialisés ;
- Au regard des « périodes de mondialisation » (des routes des épices aux nouvelles routes de la soie » au regard des stratégies contemporaines de globalisation (exemples : trafics en monnaies, bureaux de change, bureaux à billets neufs), globalisation et polycentrisme ;
- Regards critiques : tensions entre logiques de l'aide (pour les élites) et les marchés populaires (qui se développent face aux « désordres » de la globalisation, des politiques d'ajustement structurel et des logiques de projets des entités internationales) – les astuces du « marché réel ».

### **La pensée managériale en Afrique : revue historique d'un objet rampant sous influences multiples à repenser par une approche par les finalités (Dan Rani & B Gueye, AIMS Dakar 2018)**

Les auteurs ont effectué une revue de littérature thématique (corpus : revues à comité de lecture dont les revues émergentes, non classées).

Ils mettent en avant :

Au regard d'une approche chronologique (post indépendance, ajustement structurel, insertion dans globalisation, post crise économique), ils mettent en avant :

- Les thèmes de la période de post indépendance : chantage du Nord, inapplicabilité des modèles du Nord, pesanteurs culturelles, peu de corpus théorique ;
- Les thèmes de la période de l'ajustement structurel : une entreprise abstraite au service du développement, apports des modèles étrangers, s'ajuster aux meilleurs modèles ;
- Les thèmes de la période de l'insertion dans globalisation : critique de l'entreprise, culturalisme (localiser) / anti-culturalisme (universels de l'entreprise), trans-culturalisme (purger le mauvais et conjuguer le fonctionnement de l'entreprise avec la RSE) ;

- Les thèmes de la période post-crise économique : répondre aux injonctions supposées universelles, hybridité, approches technicistes du management.

Alors, surdité calculée, hégémonie de l'ontologie matérialiste, culture comme variable d'ajustement ? Les textes francophones sont moins enclins à la radicalité (cf. la référence à un *african business*, une « entreprise africaine »).

Ils proposent une approche par les finalités : quête du sens, sortir du fétichisme des « grandes revues », considérations universelles qui prennent en compte des réalités singulières au regard de textes qui constatent par rapport à des textes qui militent. Comment entre-t-on dans une activité mondialisée ? Des comparaisons « pays francophones – pays anglophones ».

## **Le passage du management interculturel à la gestion de la diversité**

Dans les logiques des interférences entre « management » et « culture », la gestion de la diversité est un phénomène en plein développement aujourd'hui. La gestion de la diversité relève 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.

Comme le souligne J.-F. Chanlat<sup>75</sup>, le champ de la gestion de la diversité est traversé par des tensions : les tensions « égalité – diversité », « laïcité – diversité », « performance – diversité ».

## **L'activité internationale : l'acculturation par les structures**

L'activité internationale 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 Hommes. La structure est donc construite dans le but d'induire une organisation qui aille dans le même sens que le projet qu'elle défend. Mais il arrive que l'organisation fonctionne différemment de ce qui est attendu par la structure. On parlera alors de dysfonctionnement ou encore d'ambiguïté.

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

- L'agent organisationnel 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

---

<sup>75</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

- demandé est insuffisamment précisé, communiqué ou compris ; la compréhension de sa position dans l'organisation est donc floue ;
- L'agent organisationnel concerné ne désire pas effectuer ce qui lui est demandé et construit donc un comportement qui diverge de celui qui lui est demandé.
- 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 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 cette dualité en cas de divergence.

Nous nous référerons d'abord à N. Lugagne Delpon<sup>76</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 de gouvernement qui se posent classiquement à l'organisation se trouvent ici modifiés par ce fait-là.

Mentionnons, à titre d'exemple, la façon dont P. M. Rosenzweig & J. V. Singh<sup>77</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 du problème de gouvernement 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 – intégration » telle que nous la proposent les auteurs behavioristes P. L. Lawrence & J. W. Lorsch<sup>78</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.

---

<sup>76</sup> N. Lugagne Delpon, *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>77</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

<sup>78</sup> P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, Richard Irwin, Homewood, 1967

La nécessité de s'adapter à des législations et des cultures nationales différentes 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 organisations à ces perspectives internationales. Nous pouvons, à ce titre, citer des ouvrages comme ceux d'A. Belkaoui<sup>79</sup> qui se confronte, sous cet angle-là, aux problèmes de la gestion de l'activité internationale. 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 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 s'opère, dans les filiales, entre la nécessité de se conformer aux normes locales et celles liées à la perméabilité aux normes étrangères issues de la société mère.

Pour simplifier, on pourrait dire qu'il existe ainsi trois modes de gouvernement 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 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 qui s'opère entre structures, modes de gouvernement et stratégies des entités et des agents organisationnels qui s'y trouvent. A l'exportation succéderait ainsi la création de filiales puis de divisions internationales, de produits et de services conçus à l'international, de structures matricielles destinées à tenir compte du croisement « produits – services » avec les « régions » (les morceaux de continents issus de la géographie organisationnelle) et les pays, situation aboutissant à ce qui est qualifié d'hétéarchie (mélange de dirigeants locaux avec ceux de la nationalité d'origine de l'entreprise devenue multinational, et enfin apparition d'une forme réseau multinational.

Au-delà de la question de l'influence de la culture nationale sur le fonctionnement organisationnel, tout un autre pan de littérature s'est développé sur l'internationalisation. C'est par exemple le cas du « modèle d'Uppsala ».

## **Focus sur les approches théorique de l'internationalisation des entreprises**

### **Le modèle d'Uppsala (J. Johanson & J. E. Vahlne<sup>80</sup>)**

Ce modèle répond à deux préoccupations : quel couple « pays – marché » choisir ? Quelle modalité d'expansion dans le pays retenir ? L'internationalisation est envisagée

---

<sup>79</sup> A. Belkaoui, *Multinational Management Accounting*, Quorum, Westport, 1991

<sup>80</sup> J. Johanson & J. E. Vahlne, « The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, 1977, pp. 23-33.

comme un processus incrémental et cumulatif corrélativement à l'accumulation de son expérience (passage de l'exportation ponctuelle à d'autres modes de présence comme la création de filiales de commercialisation, de production, la coentreprise, etc.). Trois éléments caractérisent ce modèle : la distance psychique, la connaissance expérientielle et l'apprentissage organisationnel. En 2009, J. Johanson & J. E. Vahlne<sup>81</sup> proposent une nouvelle version de leur modèle qui intègre l'appartenance à un réseau d'affaires comme un élément déterminant permettant de connaître le marché cible et de faciliter le développement sur ce marché.

### **L'approche dite du *born global***

B. M. Oviatt & P. P. MacDougall<sup>82</sup> se sont intéressés aux entreprises qui s'internationalisent dès les premières années de leur création (les *International New Ventures* ou *Born global* - Entreprise à Internationalisation Rapide et Précoce - EIRP). Ils définissent l'EIRP comme une « *organisation commerciale qui dès sa naissance cherche à tirer un avantage concurrentiel significatif de l'utilisation de ressources (matérielles, humaines, financières, technologiques dont l'innovation diffuse, etc.) et de la vente de produits dans de multiples pays* ». A partir de cette définition, S. Bacq & R. Coeurderoy<sup>83</sup> repèrent trois caractéristiques des EIRP : l'âge, l'orientation internationale et les sources de l'avantage concurrentiel. L'EIRP tire son avantage concurrentiel de sa capacité à mobiliser des ressources (surtout technologiques) et à réaliser des ventes au plan international. Ainsi, à partir des ressources, humaines, technologiques, matérielles, financières, etc., l'entreprise développe une stratégie proactive des marchés internationaux. Par exemple, l'innovation impose la recherche d'opportunités sur d'autres marchés.

L'intégration des filiales peut 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 et à des contacts personnels entre les agents organisationnels 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 accordée aux indicateurs de gestion.

Les perspectives structurelles jouent un rôle essentiel et influencent 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

---

<sup>81</sup> J. Johanson & J. E. Vahlne, « The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, 2009, pp. 1411-1431.

<sup>82</sup> B. M. Oviatt & P. P. Mc Dougall, « Toward a Theory of International New Venture », *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, 1994, pp. 45-64.

<sup>83</sup> S. Bacq & R. Coeurderoy, « La théorie de l'entreprise à internationalisation rapide et précoce à l'épreuve des faits : évaluation de l'apport des travaux empiriques à ce champ de recherche », *Revue Internationale PME*, vol. 23, n° 1, 2010, pp. 91-124.

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 & Y. L. Doz<sup>84</sup>, que l'organisation 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, un domaine de recherche de consensus entre les dirigeants autour des décisions stratégiques, un enjeu d'exercice du pouvoir né de la confrontation et de l'équilibrage du pouvoir des agents organisationnels et des positions, un domaine administratif, un processus de sélection, de formation, 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 modes qui lui servent de révélateurs.

D'autres perspectives, globales cette fois, permettent d'aborder la multinationalité. Rappelons, à cet égard, la classification d'H. V. Perlmutter<sup>85</sup> qui fait figure ici de fondateur et qui distingue les entreprises ethnocentriques, c'est-à-dire celles au sein desquelles les dirigeants sont orientés vers la société mère, les entreprises polycentriques au sein desquelles les dirigeants sont orientés vers les filiales et les entreprises géocentriques au sein desquelles les dirigeants sont orientés vers l'international vu comme 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. La 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 & Y. Doz<sup>86</sup> qui lisent l'organisation de l'activité internationale 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 et un pôle américain avec son ombre en Amérique Latine)<sup>87</sup>.

---

<sup>84</sup> C. K. Prahalad & Y. L. Doz, *The Multinational Mission : Balancing Local Demands and Global Visions*, The Free Press, New York, 1997

<sup>85</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>86</sup> C. K. Prahalad & Yves. L. Doz, *op. cit.*

<sup>87</sup> K. Ohmae, *La triade : émergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise*, Paris, 1985

**Le modèle EPRG de H. V. Perlmutter & D. A. Heenan (1979)<sup>88</sup>**

Caractéristiques de l'entreprise	Orientation			
	Ethnocentrique	Polycentrique	Régiocentrique	Géocentrique
Complexité de l'Organisation	Complexe dans le pays d'origine, simple dans le pays d'accueil	Variée et indépendante	Indépendance régionale	Complexe et indépendance mondiale
Autorité, prise de décision	Fort pouvoir du siège	Faible pouvoir du siège	Fort pouvoir du siège régional et collaboration entre les filiales	Collaboration sièges/filiales partout dans le monde.
Evaluation et contrôle	Du pays d'origine	Locaux	Régionaux	Globaux et locaux
Rétribution et sanctions, incitations	Fortes au siège et faible dans les filiales	Variable selon les pays : élevée ou faible selon la performance de la filiale	Rétribution basée sur des objectifs régionaux	Rétribution des dirigeants internationaux et locaux sur l'atteinte des objectifs locaux et mondiaux
Communication, flux d'informations	Flux importants et unilatéraux du siège vers les filiales	Flux faibles entre le siège entre les filiales et entre les filiales entre elles.	Flux faibles entre le siège et les filiales et flux régionaux élevés.	Elevés et multinationaux
Identification géographique	Nationalité du pays d'origine	Nationalité du pays d'accueil	Firme régionale	Firmes mondiales avec des intérêts nationaux
Pérennisation (recrutement, dotation, développement)	Personnel du pays d'origine placé sur les postes clés partout dans le monde	Personnel local placé sur les postes clés dans leur propres pays.	Personnel régional placé sur les postes clés n'importe où dans la région.	Les personnes les meilleures sur les postes clés partout dans le monde

Aborder le problème sous l'angle de l'entreprise multinationale conduit, comme le souligne N. Lugagne Delpon<sup>89</sup> à identifier des facteurs de contingence :

- La nature de l'entreprise (taille, secteur, origine nationale, variété des produits, modes de gouvernement) ;
- 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) ;

<sup>88</sup> D. A. Heenan & H. V. Perlmutter, *Multinational Organization Development*, Addison Wesley Longman Publishing Co, Londres, 1979, ISBN-10: 0201029537, ISBN-13: 978-0201029536

<sup>89</sup> N. Lugagne Delpon, *op. cit.*

- 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.

## **Interculturel ou multiculturel ?**

Si l'on en revient à l'organisation 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. Mais il faut prendre en compte aujourd'hui les logiciels de traduction automatique qui font évoluer la situation.

L'interculturel est le moment de confrontation entre des éléments culturels dont chacun des porteurs est relativement conscient (des comportements externes, des manières d'être au monde, des coutumes, des habitudes, une langue, une histoire, etc.) et au contenu émotif très important (valeurs et présomptions, visions du monde, modes de pensée, etc.). Mais il faut au préalable savoir distinguer idéaltype (construit dans une perspective compréhensive) de stéréotype (support de l'idéaltype tout comme du préjugé) et de préjugé (qui est l'usage affectif dégradé du stéréotype), comme nous y invite l'ouvrage publié par le Centre de Documentation Tiers-Monde<sup>90</sup>.

## **Focus sur idéaltype, stéréotype et préjugés**

Achevons cette démonstration avec la brève évocation d'autres figures avec le concept de stéréotype (et celui de cliché qui est, pour sa part, plus graphique et celui de caricature qui contient l'idée de sur-représentation d'une caractéristique donnée).

H. D. Doty & W. H. Glick<sup>91</sup> mettent l'accent sur l'importance de la distinction entre les notions de typologie et de catégorisation, notions fondatrices de celle d'idéaltype. Dans le premier cas, la typologie, il n'y a pas d'opérateur de classification et l'idéaltype possède d'abord un rôle figuratif tandis que le second, la catégorisation, repose sur

---

<sup>90</sup> L. Flécheux, « Stéréotypes et préjugés : des filtres qui bloquent les relations interpersonnelles », in *Se former à l'interculturel*, Centre de documentation Tiers-Monde, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 2000, pp. 15-18

<sup>91</sup> H. D. Doty & W. H. Glick, « Typologies as a Unique Form of Theory Building: typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling, *The Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, apr., 1994), pp. 230-251, DOI: 10.2307/258704

l'existence d'un opérateur de classification. En sciences de gestion, un idéaltype va regrouper une combinaison donnée de « marqueurs » organisationnels (les modes de coordination, par exemple). Il y a donc aussi de la norme avec l'idéaltype, norme permettant de distinguer le typique de l'atypique. L'idéaltype induit le comparatif, l'identification mais par qui ? L'observateur, les acteurs de la situation... Avec l'idéaltype, il s'agit bien de reconnaissance. Mais ce sont aussi ses traits qui le rapprochent de la caricature... La mise en relief fondatrice de la notion chez Max Weber en permettant la comparaison dans l'espace et dans le temps. Il s'agit donc bien d'un moyen de connaissance.

Pour ce qui est de l'idéaltype de l'exercice du pouvoir, Max Weber<sup>92</sup> distingue quatre idéaux-types :

- Le type rationnel par rapport à la finalité : l'acteur social définit, mobilise et organise des moyens pour atteindre un objectif politique, social ou économique prédéfini ;
- Le type rationnel par rapport aux valeurs : l'adhésion aux concepts d'honneur ou de fierté entraîne un engagement qui ne calcule pas les autres effets de l'action ;
- Le type sentimental : engagé par un acteur social en fonction de ses préférences émotionnelles n'obéissant pas forcément aux règles d'objectivité ;
- Le type traditionnel qui impose à un acteur social le respect des coutumes de sa communauté. On retrouve dans ce contexte la prédominance des habitudes culturelles.

L'idéaltype est une catégorie abstraite constituée de notions, de relations et de données historiques permettant de mieux comprendre les phénomènes sociaux, sans que les caractéristiques de cette catégorie abstraite ne se retrouvent sur tous les sujets observés. Pour Max Weber, la sociologie ne doit pas chercher à reproduire la réalité par l'abstraction et la généralisation mais plutôt à la reconstruire par des traits représentatifs de faits sociaux. Le réel étant par nature infini, inépuisable et complexe, il est vain pour la recherche scientifique, ne disposant que de concepts finis et définis, de chercher à le reproduire. Le terme « idéal » dans la théorie ne signifie pas « parfait » car pour Max Weber « *il y a des types-idéaux de religion comme il y a des types-idéaux de bordels* ». Un idéaltype vise ainsi à bâtir un *modèle* d'un phénomène social et reflète donc aussi une *perspective* liée au but de ce modèle. La construction d'un idéaltype consiste à relier, dans une trame commune, des phénomènes potentiellement disparates de l'expérience. C'est une production idéalisée, qui n'a qu'une valeur pratique pour le chercheur : il est le support de comparaisons et de classements et constitue une utopie qui doit aider à la réflexion.

De fait, l'idéaltype n'est pas un idéal en termes de valeurs, mais une conception en termes de caractéristiques. Son élaboration repose sur l'observation des faits : la notion véhiculée par un idéaltype est une idéalisation de l'idée telle qu'elle s'incarne dans les faits. Par exemple, l'idéaltype bureaucratique est très souvent présenté comme une liste de caractéristiques qui sont le signe d'une rationalisation autour d'une autorité du type rationnel-légal, caractéristiques très factuelles (primauté de l'écrit, structures hiérarchisées, etc.). Il ne s'agit donc pas de penser une idée au sens platonicien du terme, c'est-à-dire comme une abstraction pure séparée du monde des faits variables et contingents.

---

<sup>92</sup> M. Weber, *Economie et société*, Pocket, Paris, 2011 (Ed. originale: 1921).  
Yvon PESQUEUX

Par définition, « *l'idéal type est une reconstruction stylisée dont l'observateur a isolé les traits les plus significatifs d'une réalité, il s'agit donc d'un modèle d'intelligibilité. L'utilité de ce modèle réside dans le fait que Weber nous livre ici un véritable outil pour étendre le sujet de réflexion et optimiser sa compréhension* » (*Essai sur la théorie de la science*, 1904-1917, traduction partielle par Julien Freund, Plon, 1965, p. 181).

Le concept d'idéaltype doit à la base se comprendre par l'action sociale et ses déterminants. L'action sociale est dans l'optique weberienne une action à laquelle l'Homme donne un sens, c'est une action dont le sens est orienté vers autrui (autrui singulier, pluriel ou même indéfini), et celle-ci est mise en évidence par quatre déterminants qui passent par les formes les moins conscientes, celles qui sont à peine sociales, vers celles qui sont les plus conscientes, les plus sociales.

La partialité dont il est question avec idéaltype, stéréotype et préjugé est le moment de confrontation entre des éléments dont chacun des porteurs est relativement conscient (des comportements externes, des manières d'être au monde, etc.) et au contenu émotif très important (valeurs et présomptions, visions du monde, modes de pensée, etc.). Mais il faut au préalable savoir distinguer idéaltype (construit dans une perspective compréhensive) de stéréotype (« support » de l'idéaltype tout comme du préjugé) de préjugé (qui est l'usage affectif « dégradé » du stéréotype), comme nous y invite l'ouvrage publié par le Centre de Documentation Tiers-Monde<sup>93</sup> en y ajoutant l'archétype (idéaltype réduit à des dimensions schématiques) et le prototype (idéaltype construit dans une perspective prédictive de classification). Ces notions issues du champ lexical de l'imprimerie puis de la photographie ont pris une dimension psychologique, sociologique et politique aujourd'hui (cf. c'est en 1922 que le terme fait son entrée dans les sciences sociales avec W. Lippman<sup>94</sup> dans son ouvrage *Public Opinion* où il rend compte du « caractère à la fois condensé, schématique et simplifié des opinions qui ont cours chez les gens »<sup>95</sup>). Un stéréotype signifie « une action que l'on répète sans l'avoir soumise à un examen critique... Ils sont simplificateurs et globalisant, en ignorant les variations ». Il évoque donc l'idée de répétition mais surtout celle de réduction de la complexité permettant d'appréhender celle du monde qui nous entoure (une simplification cognitive). D. Katz & K. Braly<sup>96</sup> mettent avant leur rôle dans la réduction des particularités à partir d'une étude sur des groupes de migrants aux Etats-Unis (une fonction de « mélange »). Les origines du stéréotype sont considérées comme étant issues de deux processus : le premier de l'ordre de l'identité sociale et le second du domaine du socio-culturel. Le préjugé « est un jugement (positif ou négatif) qui précède l'expérience, un prêt-à-penser consacré, dogmatique, qui acquiert une sorte d'évidence tenant lieu de toute délibération ». Il y a une composante affective dans le préjugé. En psychologie, il existe trois dimensions du préjugé : le préjugé en tant qu'affect négatif (G. W. Allport<sup>97</sup>), le préjugé en tant qu'attitude qui admet l'existence de préjugés positifs (C. Stangor & L. A. Sullivan & T. E. Ford<sup>98</sup>) et le

---

<sup>93</sup> L. Flécheux, *op. cit.*

<sup>94</sup> W. Lippman, *Public Opinion*, Green Book Publication, 2010 (Ed. originale : 1922)

<sup>95</sup> M. K. Dorai, (1988) « Qu'est-ce qu'un stéréotype ? », *Enfance*, Tome 41, n°3-4, 1988

<sup>96</sup> D. Katz & K. Braly, « Racial Stereotypes of One Hundred College Students », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 28, n° 3, 1933, pp. 280-290.

<sup>97</sup> G. W. Allport, *The Nature of Prejudice*, Addison-Wesley, Reading, 1954

<sup>98</sup> C. Stangor & L. A. Sullivan & T. E. Ford, « Affective and Cognitive Determinants of Prejudice », *Social Cognition*, vol. 9, n° 4, 1991, pp. 359-380

préjugé en tant qu'émotion sociale (J. C. Turner *et al.*<sup>99</sup>). Tout comme l'image, le stéréotype est le support de l'ordre du discursif d'un modèle et peut exprimer un préjugé mais aussi les engendrer. Tout préjugé est rendu intelligible par un stéréotype, mais tout stéréotype n'est pas nécessairement un préjugé. Le stéréotype naît de la confrontation entre deux groupes et en exprime la différence au nom de l'un par rapport à l'autre (perspective comparative). Le stéréotype possède donc une fonction à la fois de simplification (pour rendre possible une représentation et exprimer les contours d'un modèle, donc fatalement réducteur), cognitive (pour aider à comprendre) et identitaire (et c'est là qu'il peut servir à fonder une incantation, la simplification conduisant au préjugé venant nourrir les utopies tout comme les idéologies). Le stéréotype peut fonder les représentations au point de constituer un mécanisme de défense au regard de la dualité qui vaut alors entre un auto-stéréotype lié au groupe d'appartenance (facteur de cohésion et d'autant moins discutable alors), l'hétéro-stéréotype résultant du regard d'un groupe sur un autre et désigne ce qu'une catégorie de pense de l'autre. Pour sa part, le méta-stéréotype rassemble ce qu'on s'imagine que les autres pensent de nous. C'est finalement quand le stéréotype devient monotype (ou cliché), c'est-à-dire banalité que s'amorce le processus de dégradation... La partialité commence là où le stéréotype débouche sur la dévalorisation de l'Autre. Il est également à remarquer combien les auteurs des sciences de gestion tendent à produire des « profils » tenant lieu le plus souvent de stéréotypes, le profil étant alors l'issue d'une méthode de profilage. Mais, c'est là aussi toute la question de l'ambiguïté qui revient en avant, le préjugé est aussi le lieu de fondation du typique. Associée à la notion de stéréotype, celle de *topoi* (*koinoi*) désigne le lieu commun et représente les mécanismes logico-psychologiques de l'argumentation au regard de la référence à des présupposés et des croyances supposés communs à une collectivité donnée. Le préjugé construit la frontière entre l'intérieur (les « siens » avec lesquels on se sent bien) et l'extérieur (les « autres » avec lesquels on se sent plus ou moins mal). La référence au « sentir » montre la dimension sensualiste de la notion et c'est ce qui l'éloigne d'une approche en Raison.

Dans l'ouvrage publié par le Centre de Documentation Tiers-Monde<sup>100</sup>, L. Flécheux explique qu'un stéréotype signifie « *une action que l'on répète sans l'avoir soumise à un examen critique (...) Ils sont simplificateurs et globalisants, en ignorant les variations* ». P. Scharnitzky<sup>101</sup> distingue trois types de stéréotypes en fonction de leurs objets et de leur utilisation : l'hétérostéréotype, l'autostéréotype et le métastéréotype. L'hétérostéréotype rassemble les informations et les croyances développées à l'égard d'un groupe auquel on n'appartient pas. L'autostéréotype rassemble les croyances que l'on développe à l'égard du groupe auquel on appartient. Le métastéréotype fait référence à la « représentation du stéréotype que les autres ont du groupe auquel on appartient ». Cette typologie se fonde sur la théorie de la dominance sociale développée par J. Sidanius J. & F Pratto<sup>102</sup> visant à la compréhension des relations entre les groupes sociaux, en particulier, les modalités de construction des hiérarchies

<sup>99</sup> J. C. Turner & M. A. Hogg & P. J. Oakes & S. D. Reicher & M. S. Wetherell, *Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory*, Blackwell, Oxford, 1987

<sup>100</sup> L. Flécheux, « Stéréotypes et préjugés : des filtres qui bloquent les relations interpersonnelles », in *Se former à l'interculturel*, Centre de documentation Tiers-Monde, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 2000, pp. 15-18

<sup>101</sup> P. Scharnitzky, *Les stéréotypes en entreprise – Les comprendre pour mieux les apprivoiser*, Eyrolles, Paris, 2015

<sup>102</sup> J. Sidanius & F. Pratto, *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*, New York: Cambridge University Press, 1999.

sociales. Elle repose sur le postulat selon lequel les sociétés complexes sont organisées sur un mode hiérarchique composé d'un ou de plusieurs groupes dominants et d'un ou plusieurs groupes dominés. Au sein des sociétés, un consensus de supériorité de certains groupes s'établit par rapport aux autres, légitimant ainsi les inégalités sociales, notamment les inégalités de genre. Sidanius Cette hiérarchie entre groupes dominants et groupes dominés peut être renforcée ou atténuée au regard de « mythes légitimateurs » entretenus par les sociétés, mythes issus des opinions, des valeurs et des croyances.

Le préjugé « *est un jugement (positif ou négatif) qui précède l'expérience, un prêt-à-penser consacré, dogmatique, qui acquiert une sorte d'évidence tenant lieu de toute délibération* »<sup>103</sup>. Il y a une composante affective dans le préjugé. Le stéréotype peut exprimer un préjugé mais aussi les engendrer. Tout préjugé est rendu intelligible par un stéréotype, mais tout stéréotype n'est pas nécessairement un préjugé, puisqu'il peut être aussi l'expression d'un idéaltype. Le stéréotype naît de la confrontation entre deux groupes (ou de la confrontation d'un observateur avec un « objet ») et en exprime la différence au nom de l'un par rapport à l'autre (perspective comparative). Le stéréotype possède donc une fonction à la fois identitaire et cognitive. Le problème que vient de poser cette brève convocation des notions d'idéaltype, de stéréotype et de préjugé est aussi celui de savoir si les instruments de gestion tout comme les formes organisationnelles ne pourraient finalement pas être interprétés, malgré le recours à un même stéréotype, dans l'une des catégories comme dans l'autre. C'est d'ailleurs quand un stéréotype devient monotype, c'est-à-dire un cliché (ou une banalité) que s'amorce le processus dégradation... En d'autres termes, un système de contrôle de gestion, par exemple, ne serait-il pas tout autant un préjugé qu'un idéaltype...

Comme le signalent C. Bertereau & E. Marbot & P. Chaudat<sup>104</sup>, en sciences de gestion, il existe quelques textes sur les stéréotypes (S. Belghiti-Mahut<sup>105</sup>, V. L. Brescoll<sup>106</sup>, M. E. Heilman<sup>107</sup>, C. Leicht *et al.*<sup>108</sup>, F. Pigeyre & P. Vernazobres<sup>109</sup>, C. T. Kulik *et al.*<sup>110</sup>, L. A. Rudman & J. E. Phelan<sup>111</sup>, par exemple) dont on peut noter la focalisation sur les questions de genre.

---

<sup>103</sup> L. Flécheux, *op. cit.*

<sup>104</sup> C. Bertereau & E. Marbot & P. Chaudat, « Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : un focus sur l'étude des stéréotypes », *ARIMHE / « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise »*, vol. 1, n°34, 2019, pp. 51-66, ISSN 2259-2490

<sup>105</sup> S. Belghiti-Mahut, « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue Française de Gestion*, vol. 151, n° 4, 2004, pp. 145-160.

<sup>106</sup> V. L. Brescoll, « Leading With Their Hearts? How Gender Stereotypes of Emotion Lead to Biased Evaluations of Female Leaders », *The Leadership Quarterly*, vol. 27, n° 3, 2016, pp. 415-428.

<sup>107</sup> M. E. Heilman, « Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder », *Journal of Social Issues*, vol. 57, n° 4, 2001, pp. 657-674 - M. E. Heilman M.E. (2012), « Gender Stereotypes and Workplace Bias », *Research in Organizational Behavior*, n° 32, 2012, pp. 113-135.

<sup>108</sup> C. Leicht & G. Randsley de Moura & R. J. Crisp R.J. (2014), « Contesting Gender Stereotypes Stimulates Generalized Fairness in the Selection of Leaders », *The Leadership Quarterly*, vol. 25, n° 5, 2016, pp. 1025-1039.

<sup>109</sup> F. Pigeyre & P. Vernazobres, « Le « management au féminin » : entre stéréotypes et ambiguïtés », *Management international*, vol. 17, n° 4, 2013, pp. 194-209.

<sup>110</sup> C. T. Kulik & S. Perera & C. Cregan, « Engage Me: The Mature-Age Worker and Stereotype Threat », *Academy of Management Journal*, vol.59, n° 6, 2016, pp. 2132-2156.

<sup>111</sup> L. A. Rudman & J. E. Phelan, « « Backlash Effects for Disconfirming Gender Stereotypes in Organizations », *Research in Organizational Behavior*, n° 28, 2008, pp. 61-79.

## Culture et références ultimes

La quête présentée ici est celle, difficile, qui consiste à mettre en avant des références ultimes qui permettraient d'être utilisés comme opérateur de compréhension des traits culturels. Ce sont ces références ultimes qui marquent les modes de pensée, mais qui doivent être soigneusement distinguées des préjugés qui aveuglent. Et pourtant, références ultimes et préjugés suivent un cours parallèle, les unes 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 à réduire à un monoculturalisme tiède constitué pour l'essentiel des valeurs dominantes des catégories de la consommation. 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 la comprendre, le multiculturalisme est la négation de cet Autre au nom de la supériorité de ses préjugés. A ce titre, en s'installant dans les catégories de la consommation, consommer des « produits globaux » ne pourraient que, de façon interactive, conduire à une réduction de la diversité dont le concept d'acculturation est susceptible de rendre compte. Le multiculturalisme 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'organisation tout comme à l'intérieur. Les cadres, agents de classe 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 universaliste discutable.

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 ;
- Et 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 construire une oscillation dont il est difficile de sortir. L'idéologie ne peut être à la fois un masque à critiquer 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>112</sup> ou R. Girard<sup>113</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>114</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 acteurs à se référer à une représentation commune (le 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 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 multiculturalisme, les préjugés inhérents au projet d'utilisation des méthodes de gestion identiques dans toutes les organisations et ceux de la consommation des mêmes produits par tous et la « vérité en légitimité » concernera 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 fondamentaux, c'est-à-dire 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 d'aujourd'hui et 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 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

---

<sup>112</sup> G. Tarde, *Les lois de l'imitation*, Kimé, collection « Vues critiques », Paris, 1993.

<sup>113</sup> R. Girard, *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset, Paris, 1978

<sup>114</sup> R. Girard, *op. cit.*, p. 15

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 opposer la transcendance des cadres de la philosophie et à l'objectivité supposée de l'observation des pratiques, on opposera la rigueur de la méditation philosophique.

Références ultimes et idéaltype ont quelque chose à voir en commun. L'idéaltype, 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'idéaltype 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'idéaltype 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 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, à un moment donné et de façon plus ou moins totalement prédictive au point que l'on raisonne 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 – idéaltype – 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 conformisme 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 fondée 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 (qui sera privilégiée ici) 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.

Il ne faut pas sous-estimer la paresse inhérente à la convocation de l'hypothèse culturaliste en sciences de gestion puisqu'elle amène à facilement 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 force actuelle de l'entreprise multinationale dans sa capacité à transcender les différences culturelles dans une sorte de force « déculturalisante ».

## Focus sur la notion de proxémie

La proxémie est une notion récente qui concerne la manière dont l'individu gère son espace en présence d'autrui et l'utilise dans sa conduite comportementale, interrelationnelle et affective. E. T. Hall<sup>115</sup> la définit comme « *l'ensemble des observations et des théories concernant l'usage de l'espace par l'Homme* ». Un des principaux apports de E. T. Hall est sa notion de « bulle », la surface qui entoure l'individu et qui constitue une zone émotionnelle forte ou encore un périmètre de sécurité individuel. Il met en évidence quatre catégories de distances interindividuelles en fonction des intervalles qui séparent les individus, la distance intime, personnelle, sociale et publique. A. Moles & É. Rohmer<sup>116</sup> définissent la « loi proxémique » comme la tendance à accorder plus d'importance à ce qui est proche qu'à ce qui s'y éloigne : « *fondamentalement, axiomatiquement, ce qui est proche est, de toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être* ». Ils proposent une conception subjective de l'espace, centrée « *sur l'être individuel, unique et privilégié pour lequel les autres ne sont que les compléments facultatifs du Moi* ».

Le proverbe qui permet de comprendre l'enclave ethnique serait « qui se ressemble, s'assemble ». Une enclave ethnique se constitue quand des personnes de la même origine ethnique et / ou culturelle se concentrent dans une même zone, les distinctions culturelles étant préservées, ces personnes ayant tendance à travailler ensemble pour créer des opportunités pour eux-mêmes. Elles ont été historiquement créées par les immigrants du fait de l'hostilité ressentie vis-à-vis de la société où ils se trouvent et perdurent dans le temps, de génération en génération. La notion est d'origine américaine<sup>117</sup>.

## Focus sur l'inculturation

L'inculturation est un terme chrétien qui désigne la manière d'adapter l'annonce de l'Évangile dans une culture donnée. Cette notion est proche, mais sensiblement différente, de celle d'acculturation, cette dernière concernant le contact et la relation

---

<sup>115</sup> E. T. Hall & M. R. Hall, *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Seuil, Paris, 1990

<sup>116</sup> A. Moles & E. Rohmer, *Psychologie de l'espace*, Casterman, Tournai, 1978

<sup>117</sup> F. Barth, *Ethnic Groups and Boundaries. The Social Organization of Culture Difference*, Waveland Press, New York, 1968

entre deux cultures, tandis que l'inculturation concerne la rencontre de l'Évangile avec les différentes cultures. L'acculturation est un concept anthropologique et l'inculturation un concept théologique qui trouve son origine dès le XVIII<sup>e</sup> avec la querelle des rites qui avait interpellé les autorités catholiques sur la liturgie utilisée par les jésuites en Chine. Dans d'autres christianismes, l'inculturation s'est manifestée par la traduction de la Bible en langue vernaculaire.