

# Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique<sup>1</sup>

PHILIPPE d'IRIBARNE

Centre national de recherche scientifique (CNRS)  
France

## RÉSUMÉ

La construction d'échelles d'attitudes domine actuellement le management interculturel. Cette situation serait satisfaisante si une position donnée sur une échelle correspondait à une attitude identique en toutes circonstances. Mais c'est loin d'être le cas. La prise en compte des cultures dans le management exige que l'on s'intéresse aux attitudes qui concernent spécifiquement la mise en œuvre de chaque outil particulier (contrôle budgétaire, démarche éthique, etc.). De plus la mise en évidence de l'hétérogénéité des attitudes est essentielle quand on cherche à obtenir des attitudes inhabituelles (spécialement plus coopératives) par un management approprié. La compréhension d'une telle hétérogénéité demande une approche ethnologique.

## ABSTRACT

The construction of attitude scales is currently dominating intercultural management. This would be a satisfactory situation if a given position on a scale corresponded to an identical attitude in every circumstance. But this is far from being the case. Taking cultures into account in management requires being interested in the attitudes that specifically concern the implementation of each particular tool (budgetary control, ethical approach, etc.). Moreover, bringing out the heterogeneity of attitudes is essential when trying to obtain attitudes that are not habitual (particularly, more cooperative) through appropriate management. Understanding such heterogeneity demands an ethnological approach.

## RESUMEN

La construcción de escalas de actitudes domina actualmente la gestión intercultural. Esta situación sería satisfactoria si una posición dada sobre una escala se correspondiera con una actitud idéntica en todas las circunstancias. Pero esto está lejos de ser así. La consideración de las culturas en la gestión exige que nos interese en las actitudes que tienen que ver específicamente con el empleo de cada herramienta particular (el control presupuestario, la cuestión ética, etc.). Además, es esencial que se ponga en evidencia la heterogeneidad de las actitudes cuando se busca obtener actitudes que no son habituales (en especial más cooperativas) con una gestión apropiada. La comprensión de dicha heterogeneidad exige un enfoque etnológico.

Mots clés : culture, approche qualitative, management, mobilisation du personnel.

La construction d'échelles d'attitudes qui permettent de caractériser chaque culture nationale par quelques chiffres domine la recherche sur le management interculturel. Elle tient en particulier une place pratiquement hégémonique dans la littérature de langue anglaise, elle-même dominante. Pendant ce temps les recherches utilisant une approche ethnologique ne tiennent au contraire qu'une faible place (Chapman, 1996). Si les " *cultural studies* " ne négligent pas le domaine de l'entreprise et du management, elles délaissent largement l'analyse des cultures nationales pour se consacrer aux cultures de groupes plus restreints (Hassard, 1999). Certes certains de ceux dont les travaux ont le plus marqué la discipline appellent au développement, à côté de la construction d'échelles d'attitudes, d'une approche ethnologique analysant minutieusement les spécificités de chaque culture (Hofstede, 2001), mais ce message n'a eu jusqu'à présent que des effets limités. Par ailleurs, les discussions, très vives, sur la portée de ces échelles, que l'on trouve dans les travaux qui leur sont consacrés en psychologie sociale, discipline dont elles relèvent à l'origine (Kim, Triandis, Kâgitçibasi, Choi et Yoon, 1994; Triandis 1995), ne sont guère citées par les travaux de gestion. Ceux-ci tendent plutôt à en faire usage sans se poser de questions sur leur portée. On se propose, dans le présent article, de montrer que, du point de vue de la pratique du management interculturel, un rééquilibrage est nécessaire. Une première partie sera consacrée aux enseignements des travaux de psychologie sociale concernant la portée des échelles

---

<sup>1</sup> A paraître dans *Management International*, 2004

d'attitudes servant à caractériser les cultures. On considérera à cet effet la dimension actuellement la plus étudiée : l'opposition entre individualisme et collectivisme. Une deuxième partie conduira à recouper ces enseignements par ceux de travaux d'inspiration ethnologique. Une troisième partie portera enfin sur les exigences qui découlent, pour les travaux comparant les cultures nationales, de leur utilisation en management interculturel.

## Échelles d'attitudes et complexité des cultures

Que veut-on dire quand on affirme qu'une société a un score élevé d'individualisme, pour prendre la dimension qui a été le plus étudiée dans les comparaisons entre cultures utilisant des échelles d'attitudes (Kim et al., 1994)? Cela ne veut pas dire, bien sûr, qu'on retrouve le même degré d'individualisme chez tous ses membres. G. Hofstede (1980) met depuis longtemps ses lecteurs en garde contre pareille interprétation. Il s'agit sans ambiguïté d'un score moyen, mesuré sur un ensemble d'individus. Cela voudrait-il dire, par contre, qu'on observe dans cette société une propriété bien définie, un certain niveau d'individualisme, que l'on retrouverait, avec la même intensité, chez un individu moyen, dans toutes les formes de comportement? Que, par exemple, dans une société très individualiste, un individu moyen se comporterait, de manière cohérente, de façon individualiste (cette façon pouvant elle-même être définie sans ambiguïté) dans sa famille, dans son travail et dans une queue d'autobus, et, au sein de son travail, dans sa manière de respecter les consignes reçues aussi bien que dans sa facilité à changer d'entreprise? Ou cela veut-il dire au contraire qu'il s'agit d'un score moyen, synthétisant des attitudes très contrastées concernant divers domaines de l'existence et diverses formes de comportement, attitudes elles-mêmes loin d'être toujours corrélées entre elles? L'information que fournit un score d'individualisme n'est pas la même dans les deux cas. Très grande dans le premier, car elle permet de prévoir les manières d'être et de faire qui prédominent dans toutes les circonstances de l'existence, elle est faible dans le second, dès que l'on s'intéresse aux manières spécifiques d'être qui prévalent dans tel ou tel domaine précis.

Les spécialistes de cette approche ont des vues peu convergentes sur le sujet (Kim et al., 1994). Ainsi, pour prendre deux autorités en la matière, G. Hofstede (1994) paraît beaucoup plus confiant que H. Triandis (1995) dans la cohérence de la dimension individualisme vs collectivisme. Toutefois ceux dont la psychologie sociale constitue le domaine disciplinaire s'accordent pour reconnaître que les scores obtenus selon cette dimension ne correspondent pas à une propriété définie de manière univoque.

### Une coexistence d'individualisme et de collectivisme

*“ In recent years, note H. Triandis (1995, p. 2), social psychologists have made numerous attempts to measure tendencies toward individualism and collectivism, and in doing so they discovered considerable complexity in what should be included in these constructs. They have also theorized about the causes and consequences of people's behaving in individualistic and collectivist ways and discovered that people are typically both individualists and collectivists. ”* Divers auteurs, étudiant telle ou telle culture particulière, ont pour leur part examiné de manière plus détaillée comment, dans chacune d'elle, des manières d'être qui peuvent être qualifiées d'individualistes coexistent avec d'autres manières d'être usuellement qualifiées de collectivistes.

Ce type de remarques a particulièrement été développé à propos des pays asiatiques, généralement considérés comme collectivistes, compte tenu des scores qu'ils réalisent sur les échelles correspondantes.

Ainsi, note Kim (1994, p. 36), *“ Sinha and Tripathi (1994) have coined the term coexistence to describe a model that allows diverse, even contradictory, elements to coexist within a culture and within a person [...]. The coexistence mode separate the private self [...] from the public self [...]. The public self become enmeshed with collectivist values, such as family loyalty, in-group solidarity, and national identity. It coexists with the private self, which maintains individualist values of self-cultivation and personal striving. Sinha and Tripathi point out that coexistence appears in all facets of Indian culture: in child-rearing practices, interpersonal relationships, intergroup relations and public institutions. It does not implies dissonance in the Indian culture ”.*

La coexistence d'aspects individualistes et collectivistes fortement marqués a été soulignée par plusieurs auteurs à propos de la culture chinoise. Ainsi, à propos d'un ensemble d'études portant sur les pratiques de *child-rearing*, C. Kâgitçibasi (1994, p. 64), note que *“ Lin and Fu (1990), in a comparison of Chinese, immigrants Chinese, and Caucasian American parents, found the two Chinese groups to be higher than the American group on both parental control and encouragement of independence and emphasis on achievement ”*; une culture peut très bien être plus

collectiviste qu'une autre sous certains aspects et plus individualistes sous d'autres. D'autres recherches, portant sur l'*achievement* dans les sociétés collectivistes (Yang and Yu, 1994) ont mis en évidence le lien existant chez les Chinois entre la volonté d'*achievement*, généralement considérée comme un trait individualiste, et des motivations de nature collectiviste, telle "*the prosperity of the family or clan*". On retrouve la même association de traits individualistes non seulement ne s'opposant pas à des traits collectivistes mais se nourrissant de ceux-ci à propos de l'esprit d'entreprise : reprenant les résultats d'un ensemble de recherches, Schwartz (1994, p. 111) note que : "*These data suggest that China is not a prototypical collectivist society, if collectivism refers to a conception of the person deeply embedded in the collectivity, without legitimate autonomous interests. [...] the major hallmark of this culture is an emphasis on entrepreneurship within highly regulated relationships.*"

Réciproquement, dans les pays qui, tels les pays européens, ont des scores élevés d'individualisme, on trouve des traits qui paraissent nettement collectivistes. Ainsi, pour Triandis (1995, p. 3), "*Germany, though overall quite individualistic, is also collectivist in certain respects. The German episode is illustrative of collectivist behavior.*"

### **Des hésitations sur ce que recouvrent les diverses dimensions permettant de caractériser une culture**

Cette hétérogénéité des cultures n'est pas seulement, pour ceux qui construisent des échelles d'attitudes, la source d'interrogations sur la portée des résultats qu'ils obtiennent. Elle les conduit à se poser des questions sur la manière même de construire ces échelles. Des contenus différents sont susceptibles d'être associés à un même terme, et, selon les contenus retenus, une même culture pourra apparaître sous des jours significativement différents. Là où les uns voient une dimension unique, dont toutes les sous-dimensions sont pour le moins corrélées entre elles, même si c'est parfois de manière assez lâche, d'autres voient au contraire plusieurs dimensions, orthogonales l'une par rapport à l'autre (Kim et al., 1994). Il est intéressant à cet égard de rapprocher les résultats de la recherche phare de G. Hofstede (1980) avec ceux d'une recherche, fort citée elle aussi, réalisée par Schwartz (1994) en 1988-1992 dans 38 pays.

Schwartz, partant d'un questionnaire portant sur 56 valeurs, auquel ont répondu d'une part des *schoolteachers*, d'autre part des *university students*, applique aux résultats une technique d'analyse (*smallest space analysis*) représentant chaque valeur comme un point dans un espace à deux dimensions "*such that the distances between the points reflect the empirical relations among the values as measured by the correlations between their importance ratings. The greater the conceptual similarity between two values, the more related they are empirically, and hence the closer their location in the space*" (p. 100). Cela le conduit à définir 7 "*types*", correspondant à des parties de l'espace, parmi lesquels 4 sont, aussi bien pour les échantillons de *schoolteachers* que pour ceux d'*university students*, corrélés avec la dimension d'individualisme d'Hofstede. Trois le sont positivement : *Affective Autonomy* ( $r = 0,46$  et  $0,85$ ), *Intellectual Autonomy* ( $r = 0,53$  et  $0,68$ ) et *Egalitarian Commitment* ( $r = 0,51$  et  $0,45$ ). Un l'est négativement : *Conservatism* ( $r = -0,56$  et  $-0,66$ ). La comparaison des positions d'un même pays sur chacune des échelles ainsi définies avec sa position sur l'échelle d'individualisme d'Hofstede montre à quel point, selon les traits de chaque culture pris en compte dans la construction de chaque échelle, une même culture peut montrer des facettes très diversement individualistes. Ainsi, les États-Unis, pays le plus individualiste dans l'échelle construite par Hofstede, est placé très différemment dans les diverses échelles de Schwartz (11<sup>e</sup> en *Affective Autonomy*, 18<sup>e</sup> en *Intellectual Autonomy*, 14<sup>e</sup> en *Egalitarian Commitment*, et 15<sup>e</sup> à partir de la fin en *Conservatism*). Au contraire la France, seulement 11<sup>e</sup> sur l'échelle d'individualisme d'Hofstede, est ici 1<sup>e</sup> en *Affective Autonomy*, 2<sup>e</sup> en *Intellectual Autonomy*, 5<sup>e</sup> en *Egalitarian Commitment* et 2<sup>e</sup> à partir de la fin en *Conservatism*.

Ces différences ne signifient pas, certes, que chacun de ces scores, et en particulier le score d'Individualisme d'Hofstede, n'a pas de signification. Hofstede (1994, p. XII) fait remarquer que l'*Individualism Index* qu'il a construit est validé par les corrélations qui le lient à de multiples caractéristiques des sociétés considérées. Il précise : "*One of the strongest correlations found is between the Individualism Index and the national wealth (per capita GNP as reported by the World Bank). The correlation coefficient (for 40 countries, using the 1970 data) is 0,82, which means that  $0,82^2 = 67\%$  of the variance in country Individualism Index scores can be accounted for by differences in national wealth.*" Sans doute cet index traduit-il assez bien l'inégale avancée sur la planète des mouvements d'émancipation de l'individu qui ont pris naissance dans les sociétés européennes ou d'origine européenne, sociétés qui ont connu simultanément un essor économique remarquable. Les scores qui lui correspondent permettent d'opposer, au premier chef, les sociétés dont les valeurs proclamées mettent en avant l'autonomie de l'individu à celles dont les valeurs proclamées mettent en avant la prééminence du groupe. Mais il ne faut pas trop attendre d'un tel index si, s'intéressant aux pratiques au delà des discours, on considère tel ou tel trait précis des rapports entre l'individu et la société.

Compte tenu de cette hétérogénéité de chaque société selon les divers aspects de l'individualisme (et il en est sans doute de même pour les autres dimensions qui donnent lieu à la construction d'échelles d'attitudes), vaut-il mieux multiplier les échelles, de façon que chacune d'elles recouvre un ensemble moins hétérogène, ou garder au contraire un petit nombre d'échelles, ce qui permet de donner une image plus condensée de chaque société? Les points de vue des experts du domaine ne convergent pas. Ainsi, pour Schwartz (1994, p. 117) : *“Important is to distinguish two dimensions confounded in the I/C literature: a dimension opposing conception of the person as autonomous versus embedded or related (Autonomy versus Conservatism), and one of opposing pursuit of personal goals versus collective goals (Mastery and Hierarchy versus Egalitarian Commitment and Harmony).”* Hofstede au contraire reste attaché à l'opposition univoque I/C, tout en suggérant aux *cross-cultural psychologists* de prêter plus d'attention à l'opposition *masculinity/femininity*. Sans chercher à s'engager dans ce débat, on peut se demander si l'hétérogénéité de chaque société dans chacune des dimensions susceptibles de donner matière à la construction d'une échelle d'attitudes n'est pas telle que, de toute manière, un ensemble d'échelles de dimension raisonnable ne peut pas en rendre compte. Cette hétérogénéité, ainsi mise en évidence par les constructeurs d'échelles d'attitudes, paraît en effet radicale quand, changeant d'approche, on se tourne vers une démarche ethnologique.

## Un regard ethnologique sur l'hétérogénéité des cultures

Parallèlement aux recherches qui visent à comparer les cultures nationales en utilisant des échelles d'attitudes, d'autres travaux adoptent une approche ethnologique. Cette approche conduit à considérer d'abord chaque culture dans sa logique interne, dans les liens qui unissent ses diverses dimensions, en mettant l'accent sur ce qu'elle a d'original. Elle n'interdit pas pour autant d'adopter une perspective comparative<sup>2</sup>. Dans une telle approche, on attache une grande attention aux relations complexes entre l'individu et la société, aux formes de pression considérées comme légitimes et à celles qui ne le sont pas. Plutôt que de se demander d'emblée si les individus sont globalement plus ou moins autonomes dans la société A que dans la société B, on commence par regarder quelle forme d'autonomie on rencontre dans chacune d'elle. On étudie quels types de comportements sont strictement contrôlés, au moyen de quels instruments, quelles lectures sont faites localement de tels contrôles, et quels comportements sont au contraire peu normés. On cherche si les formes d'exercice de l'autorité sont les mêmes dans les diverses sphères de l'existence ou si, au contraire, l'autorité dans l'État suit par exemple d'autres règles que l'autorité dans la famille. La complexité des cultures n'apparaît plus alors comme une sorte de phénomène perturbateur, mais se trouve au contraire au centre de l'analyse.

### Différemment autonomes

Toute société construit, tant bien que mal, une forme de compromis entre l'impossibilité de vivre sans règles et le désir des humains d'agir à leur guise. Plus elle encadre strictement certains aspects de l'action de ses membres, plus elle peut laisser ceux-ci agir comme bon leur semble sur d'autres points. Aussi, la coexistence au sein d'une même société de traits individualistes et collectivistes n'est ni le simple fruit du hasard ni la conséquence d'un manque de cohérence dans l'application des mêmes valeurs. Elle est due au fait que les diverses sociétés utilisent des formes différentes de contrôle social, qui vont de pair avec des formes différentes d'autonomie. On peut illustrer ce phénomène en prenant comme exemple les différences que l'on trouve en la matière entre les États-Unis, la France et l'Allemagne. On y trouve des conceptions de la liberté différentes qui, présentes depuis bien des siècles, ont survécu aux bouleversements sociaux, économiques, politiques qui ont, pendant ce temps, marqué les sociétés européennes (Iribarne, 2003b). Il en résulte que les formes d'individualisme qui dominent diffèrent d'un pays à l'autre.

La forme d'autonomie que cultive le monde anglo-saxon, et en particulier les États-Unis, est liée à la figure du propriétaire, libre de négocier les conditions de tout engagement dans une action commune. Chacun est vu comme “propriétaire de lui-même” (Locke, 1690). À cette conception de la liberté correspond une forme particulière d'individualisme. L'individualisme américain (Tocqueville, 1840; Bellah, 1985; Lamont, 1995) donne une place centrale au droit d'entreprendre, de faire sans entraves tout ce que la loi n'interdit pas, de décider par soi-même du contenu des contrats où l'on s'engage. Il supporte mal l'intrusion de l'État dans ce qu'il regarde comme des affaires privées. Par contre, il accepte sans difficulté d'être soumis à la loi du marché. C'est en référence à cette conception de

---

<sup>2</sup> Un inventaire progressif de ce qui, dans ces cultures, concerne le management a été entrepris au début des années 1980 par une équipe du CNRS (Centre national de la recherche scientifique) français, Gestion et Société. Elle s'étend progressivement à un nombre croissant de pays appartenant aux divers continents (Iribarne et al., 1998).

la liberté que prend sens la construction de l'entreprise comme un nœud de contrats<sup>3</sup>. De plus l'individualisme américain est un individualisme politique, qui concerne les rapports aux détenteurs de l'autorité, non un individualisme moral, qui concerne le contrôle qu'exerce la communauté sur la moralité de ses membres. Tocqueville (1835) notait, à propos des fondateurs de la Nouvelle-Angleterre : "Dans le monde moral, tout est classé, coordonné, prévu, décidé à l'avance. Dans le monde politique, tout est agité, contesté, incertain; dans l'un obéissance passive, bien que volontaire; dans l'autre indépendance, mépris de l'expérience et jalousie de toute autorité. Loin de se nuire, ces deux tendances, en apparence si opposées, marchent d'accord et semblent se prêter un mutuel appui." L'observation de la vie politique américaine contemporaine, du contrôle que la communauté exerce sur la moralité des détenteurs du pouvoir, jusque dans des domaines qui, dans bien d'autres pays, ne paraîtraient relever que de leur vie privée, montre que la situation n'a pas radicalement changé.

En France, une figure différente de l'homme libre a prévalu; celui qui, ayant fait librement allégeance à un pouvoir qui incarne ce qui est grand, voit celui-ci respecter les privilèges coutumiers de son état. Le rôle donné en France aux droits et devoirs liés au métier, à la "noblesse" de celui-ci, ou la place qu'y tient la référence à la raison dans les processus de décision se comprennent à la lumière de cette conception. Celle-ci fonde également la forme française d'individualisme (Crozier, 1963; Lamont, 1995). Attaché à une sorte de "bon plaisir", refusant ce qui "abaisse", cet individualisme ne se soumet à la loi qu'avec réticence. Il entend bien montrer que s'il fait quelque chose pour autrui, c'est qu'il le veut bien, est prêt à "rendre service" mais non à être "au service"; les analyses de Tocqueville (1840) comparant la position des domestiques en France et aux États-Unis restent à cet égard pleines d'enseignement. Par contre il ne répugne pas à faire allégeance à une forme d'autorité qui incarne quelque chose de suffisamment noble, et au premier chef l'intérêt général, dont il confie volontiers la défense à l'État.

Dans le monde germanique l'homme libre est vu comme celui qui gère, en commun avec ses pairs, les affaires de la communauté, qui a voix au chapitre dans les décisions communes qui s'imposent à ses membres. C'est en référence à cette conception que prend sens la construction de l'entreprise comme une communauté où l'on se concerta. L'individualisme allemand (Troeltsch, 1991; Dumont, 1991) prend une forme cohérente avec cette vision. Il relève plus d'une édification de soi-même (*Bildung*), d'une culture de soi-même, d'une volonté de considérer comme inviolable ce que l'on pense, de ne pas s'asservir aux caprices de la mode – ce dont les Français (Elias, 1939) sont volontiers accusés – ni à la toute puissance de l'argent – ce dont les Anglo-saxons (Weber, 1913) sont volontiers accusés. Mais il est prêt à se soumettre à ce qui a été décidé en commun (Kant, 1796) à un point qui peut choquer des Anglo-saxons ou des Français.

### **Des attitudes différentes dans divers domaines de l'existence**

À côté de la forme d'hétérogénéité qui vient d'être évoquée, on en trouve une autre, liée au fait que, au sein d'une même société, des attitudes différentes prévalent habituellement dans divers domaines de la vie sociale, et que cette diversité peut se retrouver dans la vie des entreprises.

On peut illustrer ce phénomène en prenant le Mexique en exemple et en considérant cette fois la dimension de "*power distance*". Dans les échelles construites par Hofstede le Mexique a un score de PD particulièrement élevé; (classé 2<sup>e</sup> sur 39 par PD décroissantes) (Hofstede, 1980). Or l'existence d'une telle distance ne peut nullement être considérée comme une caractéristique générale de la société, ni même des entreprises, mexicaines. Une recherche ethnologique, réalisée dans une filiale mexicaine d'un groupe multinational (Iribarne, 2001; 2002a), est à cet égard instructive.

Certes, les propos qu'ont tenus les membres du personnel, à propos du passé de l'entreprise, ou d'autres entreprises où ils ont précédemment travaillé, évoquent bien une forte *power distance*. Dans l'univers ainsi évoqué, le supérieur relève d'un autre monde, "*dioses*", "*tyrano*", "*intocable*", il se tient "à part"; on ne peut le voir sans "formalités", sans "rendez-vous". Il n'est pas question pour lui de rentrer en dialogue, ou même d'échanger des arguments, avec ses subordonnés et son attitude relève plutôt de "*tu dices que es blanco yo digo que es negro, y porque soy tu jefe es negro*". Quand il n'est pas satisfait, il "dispute", il "gronde". Face à une telle manière d'être, les subordonnés ont peur, "tremblent". Mais, à propos du présent de l'entreprise, les mêmes personnes décrivent un

---

<sup>3</sup> Le contraste entre les conceptions de la vie en société et du gouvernement des hommes qui sont à l'œuvre dans les entreprises françaises, américaines et néerlandaises (avec, pour ces dernières des traits communs avec les entreprises allemandes) a été étudié dans (Iribarne, 1989).

monde marqué par de tout autres rapports. Tout ce qui marque classiquement l'écart des conditions entre les divers niveaux est systématiquement gommé. Le tutoiement généralisé, le fait de s'appeler par son prénom, la facilité à voir ses supérieurs sans formalités, aident à "rompre les barrières". Ils sont source d'identification mutuelle. On sort de la distance habituelle entre supérieurs et subordonnés. "*Nosotros no trabajamos con el hecho de que ella es mi Jefa sino es como una amiga [...]. Es muy diferente de empresas mexicanas*" affirme, par exemple, une responsable de projet. Au-delà des aspects relationnels, les rapports de travail sont présentés comme faisant jouer à ceux qui dirigent et à ceux qui sont dirigés des rôles symétriques : pour les uns comme pour les autres, il s'agit de donner en même temps que l'on reçoit "aide" et "appui". "*Todos somos iguales*" affirment les membres du personnel. Tout cela suggère une "*power distance*" très faible.

Comment comprendre cette hétérogénéité? Le type de fonctionnement très hiérarchique qui domine dans les entreprises mexicaines paraît s'enraciner dans l'expérience traditionnelle de l'*encomienda*, où les rapports entre dirigeants et dirigés mettaient en relations deux groupes profondément étrangers l'un à l'autre et dont l'un dominait l'autre sans partage, colonisateurs et colonisés (Arellano et Cabrero, 2000). Mais une toute autre forme de coopération, régie par des logiques bien différentes, s'est développée dans un autre domaine de la vie sociale, la famille. Les rapports égalitaires que l'on trouve dans l'entreprise étudiée ont été présentés par les intéressés comme calqués sur ceux qui prévalent dans une famille, et plus spécifiquement une famille de frères : "*Te hace como una hermandad, es como una, primos y hermanos.*" Le score de *power distance* du Mexique masque le fait que la possibilité de faire appel à un tel modèle est ouverte aux entreprises.

Compte tenu de ces diverses formes d'hétérogénéité, on comprend sans peine qu'un pays puisse être classé très différemment, pour une même dimension, en fonction de la manière dont a été construite l'échelle d'attitudes qui a servi à établir le classement correspondant : type de conduite auquel se rapportent les questions posées, terrain qui a servi à l'enquête.

## **Une prise en compte essentielle pour la gestion**

Pour celui qui gère une entreprise, il est essentiel de bien prendre en compte cette complexité. Ainsi, quand il cherche à mettre en place un outil de gestion, il ne lui suffit pas de savoir si ceux à qui il a affaire sont *en moyenne* un peu ou très individualistes (ou un peu ou très soumis à l'autorité). Il lui faut savoir comment la *forme particulière* d'individualisme qui les marque les conduira à réagir à cet outil particulier. Ce qui compte alors n'est pas une attitude moyenne, mais l'attitude qui prévaut dans le domaine bien précis qui concerne l'outil en question, compte tenu des contraintes spécifiques qu'il conduit à exercer et des formes spécifiques d'autonomie qu'il ménage. Si on veut mettre en place des formes de gestion plus coopératives, il est bon de savoir sur quelles ressources s'appuyer pour obtenir l'adhésion de ceux que l'on dirige, et donc dans quelles circonstances ceux-ci vont avoir une attitude plus coopérative que celle que l'on trouve couramment dans les entreprises. Pour comprendre les réactions de ses partenaires d'une autre culture, il lui faut de même comprendre finement quelles formes prennent chez eux l'individualisme, le respect de l'autorité, etc., et pas seulement quels sont leurs scores moyens en la matière.

### **La mise en place de pratiques de gestion**

Considérons un domaine aussi fondamental de la gestion que la délégation et le contrôle. Dans une vision des différences culturelles qui s'en tient aux scores réalisés sur quelques échelles d'attitudes, seule se pose la question de leur ampleur : plus on se trouve dans une culture à *power distance* faible et à individualisme élevé, plus la décentralisation doit être forte, et le contrôle, léger. La question des formes précises de décentralisation à mettre en place et des moyens précis de contrôle qu'il convient d'utiliser ne se pose pas, voire n'a pas de sens. Or, il existe en fait de multiples formes de décentralisation qui font appel à des moyens de contrôle très divers. Les pressions qu'elles conduisent à exercer ne diffèrent pas tant par leur intensité que par leur nature, et il en est de même pour l'autonomie qu'elles ménagent. De ce fait, l'accueil qui leur est réservé et leur efficacité dépendent des formes spécifiques d'individualisme et de rapport à l'autorité que l'on trouve dans chaque culture.

À cet égard le cas américain est particulièrement instructif. Le modèle classique de délégation en cascade, avec fixation d'objectifs, évaluation des résultats a posteriori et sanction, positive ou négative, de ceux-ci, prospère aux États-Unis. Il est courant de mettre ce succès en relation avec le fort individualisme américain, lequel conduit à vouloir juger chacun selon ses performances propres, en ayant soigneusement identifié celles-ci. Mais les chartes éthiques et

les procédures, type *hotlines*, qui font dénoncer par les autres membres de l'entreprise ceux qui ne respectent pas ces chartes, prospèrent également. Or ces procédures impliquent un fort contrôle de chacun des membres de l'entreprise par la communauté que forme l'ensemble du personnel. Si l'on considère le score d'individualisme des États-Unis, elles devraient être particulièrement difficiles à mettre en place. Pourtant il n'en est rien. Ce phénomène est d'autant plus significatif que, dans d'autres pays, tels que la France, l'utilisation de telles procédures se heurte à de vives résistances. Si l'on s'en tient à une vision unidimensionnelle de l'individualisme il y a là une contradiction. Mais celle-ci disparaît si on prend en compte, sans s'arrêter à la tentative d'exprimer l'individualisme par un score, la *forme* particulière d'individualisme que l'on trouve aux États-Unis.

Les relations que le modèle canonique de délégation instaure entre les divers niveaux hiérarchiques sont parfaitement adaptées à la *forme* d'individualisme qui prévaut dans le contexte américain. En effet, l'établissement de relations contractuelles entre supérieurs et subordonnés procure à ces derniers un type d'autonomie (pouvoir négocier librement ce à quoi ils s'engagent, ne pas être soumis à des obligations autres que celles auxquelles ils se sont engagés) qui est exactement celui que valorise la culture américaine. Simultanément le fait d'être soumis au contrôle moral de la communauté n'est pas perçu dans la culture américaine comme une perte d'autonomie attentatoire à l'idéal de l'individu libre. Beaucoup ne la ressentent sans doute même pas comme limitant leur désir de s'affirmer comme individu pleinement responsable de lui-même.

De même, les formes de décentralisation et de contrôle qui prévalent en France (de même que les réactions françaises aux tentatives d'importer les manières de faire *made in USA*) sont liées à la conception spécifique de l'autonomie, et donc aux formes d'individualisme et de rapport à l'autorité qui y prévalent (Iribarne, 1989; Segal, 1998). Il ne suffit pas de considérer le score de la France sur une échelle d'individualisme (que ce score soit moyen parmi les sociétés de cultures européennes, comme chez Hofstede, ou la mette au premier rang dans le monde, comme chez Schwartz) et sur une échelle de *power distance* pour comprendre ce qu'il en est.

D'un côté, et on a là la forme française d'individualisme, chacun est très attaché au rôle coutumier associé à son identité professionnelle. Il n'est guère prêt à accomplir des tâches qui paraissent indignes de ce rôle sous prétexte que son supérieur en a décidé ainsi ou que cela répond au désir d'un client. C'est le respect de ce rôle, de la forme de noblesse qui lui est attachée, bien plus que la précision des règles encadrant l'action des supérieurs, qui prend alors du relief. Mais le même individu qui sera prêt à se révolter, ou du moins à ne s'engager que mollement dans son travail, si ce respect manque, acceptera sans peine, dans les domaines où son identité professionnelle n'est pas menacée, un style d'autorité qui apparaîtrait, dans un contexte américain, comme marqué par un arbitraire inacceptable. Simultanément, les réactions françaises à la mise en place par les entreprises de démarches éthiques à l'américaine sont extrêmement négatives (Iribarne, 2002b). Ces démarches se heurtent à une forme française d'individualisme pour laquelle l'éthique, dans la mesure où elle s'affiche comme telle, relève des convictions de chacun et non d'un contrôle exercé par la communauté. Par contre, la forme diffuse de pression communautaire liée au fait que chaque identité professionnelle est porteuse de devoirs en même temps que de droits, et sert ainsi de support à une forme voilée d'éthique de l'honneur, est bien acceptée.

Par ailleurs, dans les pays où des attitudes peu favorables à une bonne efficacité productive tendent à prévaloir au sein des entreprises, le rôle d'un management en quête d'efficacité n'est pas de considérer leur existence comme acquise. Il doit s'efforcer au contraire, comme dans le cas mexicain précédemment évoqué, de mettre en place des formes de gestion déviantes en s'appuyant sur des attitudes également déviantes par rapport à celles qui dominent habituellement le monde de l'entreprise. Cela constitue, en particulier, une voie fondamentale de progrès dans les pays en développement (Iribarne, 2003a). La prise en compte de la diversité des attitudes au sein d'une même culture est alors essentielle. Or, elle ne peut qu'être entravée par la croyance en l'univocité des attitudes au sein d'une même société, croyance que l'appréhension de la culture par quelques scores ne fait que conforter. Au contraire une approche ethnologique capable de rendre compte de la complexité des cultures et d'éclairer sur la manière d'en faire usage favorise un management créatif.

### **Comprendre des partenaires d'une autre culture**

Un aspect crucial des rapports interculturels réside dans la manière dont ceux qui ont reçu leurs repères de cultures différentes décodent mutuellement leurs faits et gestes. Ce décodage est souvent régi par des visions inadéquates, lourdes de stéréotypes, de l'étranger. Ces visions, qui alimentent un climat de méfiance, associé à une vision dépréciative de l'autre, tendent à prévaloir chaque fois qu'il faut gérer de fortes divergences de vues, y compris sur des

terrains techniques.

Il est d'autant plus malaisé de comprendre une culture autre que la sienne que ce qui est logiquement lié dans une culture ne l'est pas nécessairement dans une autre; aussi, quand on rencontre une culture étrangère, on tend à la reconstruire de manière imaginaire en partant de traits que l'on a réellement observés et en supposant que leur présence implique celle de tout ce qui, *dans la logique de la culture de l'observateur*, leur est lié. Un des risques qu'il y a à représenter une culture par les scores obtenus sur quelques échelles d'attitudes et que cela alimente ce type de reconstruction imaginaire, et constitue dès lors un obstacle plutôt qu'une aide à une bonne coopération. Si, par exemple, la culture X a un score élevé d'individualisme, ceux qui relèvent d'une autre culture vont comprendre cela à partir de l'image qu'ils ont de ceux qui, dans leur propre culture, sont très individualistes. Et si les formes d'individualisme que l'on trouve dans l'une et l'autre culture sont très différentes, cela peut conduire à de grossiers contresens. Il en est de même pour la *power distance* ou toute autre dimension.

On peut citer à cet égard l'exemple d'une coopération franco-suédoise qui a conduit à mettre en place un groupe de projet, formé à parité de représentants des deux entreprises, chargé de concevoir un produit industriel (Iribarne, 1998). Les Suédois ont été particulièrement surpris et choqués par la façon dont les Français remettaient en cause les décisions prises en commun. Ils connaissaient bien les travaux qui caractérisent la culture française par une forte *power distance*; dans le classement fait par Hofstede (1980), la France occupe la 8<sup>e</sup> place sur 39 par ordre de PD décroissante, juste avant la Colombie ou la Turquie. Cela les a encouragés à supposer que, si les décisions prises entre pairs pouvaient être par la suite remises en cause, la toute-puissance de la hiérarchie en était la cause. Certains ont été jusqu'à imaginer que les Français étaient totalement soumis à leurs supérieurs, tenant des propos tels que : "D'après la culture française vous devez faire ce que l'on vous a ordonné", ou "Ils rentraient chez eux et parlaient à leur chef, et celui-ci leur disait ce qu'ils devaient penser." L'un d'eux avait bien noté pourtant que "Ils [les Français] dessinaient tout autre chose que ce sur quoi nous nous étions mis d'accord, conformément à leurs habitudes et à leur expérience", ce qui montrait que le pouvoir de la hiérarchie n'était pas seul en cause. Ils auraient pu remarquer que, dans l'entreprise française selon les termes d'un membre de son personnel, "le processus de décision pour introduire une innovation [...] peut sans arrêt être remis en cause, rediscuté. Chacun fait un peu ce qu'il veut. Si quelqu'un n'est pas d'accord, il peut faire différemment, tout le monde a plein d'idées pour faire autre chose". Mais, polarisés qu'ils étaient sur l'aspect hiérarchique, ils n'ont pas intégré cet élément dans la vision qu'ils ont construite des Français.

En fait, comme l'a montré une analyse attentive, utilisant une approche ethnologique, des processus de décisions français et suédois, leur différence de manière d'agir s'enracine, sans que les intéressés en aient conscience, dans le fait qu'ils conçoivent différemment ce qu'est une décision. Pour des Suédois, c'est un compromis où s'exprime la volonté de chacun de s'accorder avec les autres membres d'une communauté quelque peu sacralisée. Pour des Français, ce n'est un moment dans une confrontation d'idées et ce sont les idées, inspirées par la raison, qui sont sacralisées. Il est quelque peu sacrilège pour les premiers de revenir sur une décision prise par la communauté; ce l'est pour les seconds de sacrifier la raison à ce qui, pour être apparu acceptable à un stade provisoire de l'évolution des idées, n'en est pas plus justifié au fond. Par ailleurs, comme l'affrontement français des points de vue "fondés en raison" n'a aucune raison de s'arrêter de lui-même, une décision politique, prise par une autorité, doit à un certain moment clore la discussion. Cela ne veut nullement dire que les Français sont soumis sans mesure à leur hiérarchie et, au moment de les mettre en application, les décisions prises par celle-ci sont, à leur tour, une base de discussion. Mais il est très difficile pour des Suédois de percevoir quelle cohérence lie tout cela (comme il est difficile pour des Français, qui n'ont pas plus compris leur partenaire qu'ils n'en ont été compris, de percevoir que la sacralisation des décisions prises en groupe peut avoir de toutes autres sources qu'un refus viscéral du changement).

Rentrer ainsi dans une vision de l'autre qui ne se contente pas de le caractériser comme plus ceci ou moins cela, avec tous les jugements de valeur que cela entraîne immédiatement, mais cherche à comprendre quelle est *sa manière à lui* de gérer ses rapports avec ses semblables, rend plus capable de s'y ajuster de manière constructive. À saisir finement la forme d'autonomie à laquelle autrui est attaché comme les contraintes qu'il est prêt à accepter, et à savoir rendre intelligible sa propre manière d'être et d'agir, on risque beaucoup moins de s'enfermer dans un affrontement de visions dépréciatives mutuelles. On est ainsi mieux armé pour régler de concert les divergences de vues et d'intérêts qui se produisent inévitablement dans toute coopération.

## Conclusion

Les recherches sur le management interculturel peuvent être regardées dans une double perspective. D'une part, elles correspondent à un champ universitaire qui se développe selon sa logique interne, avec ses paradigmes dominants (Kuhn, 1962). D'autre part, et ce rôle est de plus en plus important avec l'internationalisation de l'économie, elles éclairent la pratique du management en situation interculturelle. Du point de vue de la connaissance pure, comme pour éclairer l'action, il leur faut rendre compte de la complexité des cultures et, en particulier, du fait que des attitudes très contrastées d'une situation à une autre et d'un domaine à l'autre de la vie sociale peuvent prédominer au sein d'une même culture. La construction d'échelles d'attitudes conduisant à caractériser chaque culture par quelques scores n'offre à cet égard que des perspectives bien limitées. Un score reflète une moyenne entre les attitudes qui prévalent dans les divers domaines pris en compte dans l'échelle qui a servi à le mesurer. Dans ces conditions, il ne peut rendre justice des attitudes propres à chaque domaine. De plus, deux échelles construites en privilégiant des domaines différents peuvent placer une même culture dans des positions bien différentes. Cette difficulté, déjà sensible dans une pure perspective de connaissance, est cruciale quand il s'agit d'éclairer l'action. En effet, le succès ou l'échec d'une pratique de management dans un certain contexte culturel dépend des attitudes que l'on y rencontre dans les domaines très spécifiques que concerne cette pratique. Comme en témoignent les cas américain et français, ces domaines ne sont pas du tout les mêmes, et peuvent être le lieu d'attitudes bien différentes, au sein d'une même culture, si on considère la mise en place d'un management par objectifs ou celle d'une *hotline* au service de l'enforcement d'une démarche éthique. Le niveau d'observation que demande la pratique du management est en général beaucoup plus fin que celui auquel se situe la construction d'échelles d'attitudes.

Au contraire, une approche ethnologique se situe au niveau d'observation pertinent pour la pratique du management. Elle amène à bien distinguer les réactions que suscite la mise en place de chaque pratique de management (une pratique de contrôle, une démarche qualité, un système informatique, etc.). Elle met ces réactions en relation avec le sens que prennent, dans un contexte culturel singulier, les formes de pressions et les formes d'autonomie associées à cette pratique. Elle fournit ainsi un accès immédiat aux caractéristiques particulières de la culture qui entrent en jeu dans le succès ou l'échec de cette pratique.

## Bibliographie

- ARRELLANO GAULT, David; CABRERO MENDOZA, Enrique (2000). "El dilema de la importación de modelos organizacionales", dans Arellano, Cabrero et Del Castillo, *Reformando al gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Ed MA Porrúa-CIDE.
- BELLAH, Robert N. (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*, New York, Harper & Row.
- CHAPMAN, Malcolm (1986). "Social anthropology, business studies, and cultural issues", *International Studies of Management and Organization*, 26/4, p. 3-29.
- CROZIER, Michel (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- DUMONT, Louis (1991). *L'idéologie allemande*, Paris, Gallimard.
- ELIAS, Norbert (1939). *La civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Lévy, 1973.
- HASSARD, John (1999). "Pop culture magicians seek honest-grappler after-truth for marginal discussion", *Organization Studies*, n° 4.
- HOFSTEDE, Geert (1980, 2001). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> éditions, Londres, Sage.
- HOFSTEDE, Geert (1994). "Foreword", dans U. Kim et al., *Individualism and collectivism*, Londres, Sage.
- IRIBARNE, Philippe d' (1989). *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil.
- IRIBARNE, Philippe d' (1998). "Comment s'accorder; une rencontre franco-suédoise", dans Philippe d'Iribarne et al., *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil.

- IRIBARNE, Philippe d' (2001), "Un management moderne enraciné dans une culture traditionnelle; les enseignements d'une success-story mexicaine ", *Gérer et Comprendre*, n° 65, septembre.
- IRIBARNE, Philippe d' (2002a), " Una gestión moderna arraigada en la cultura mexicana ", *Gestión y Política Pública*, vol. XI, n° 1, primer semestre de 2002, p. 187-213.
- IRIBARNE, Philippe d' (2002b). " La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique en France et aux États-Unis ", *Revue française de gestion*, septembre-octobre.
- IRIBARNE, Philippe d' (2003a), *Le tiers-monde qui réussit*, Paris, Odile Jacob.
- IRIBARNE, Philippe d' (2003b). " Trois figures de la liberté ", *Annales*, septembre-octobre.
- IRIBARNE, Philippe d'; HENRY, Alain; SEGAL, Jean-Pierre; CHEVRIER, Sylvie; GLOBOKAR, Tatjana (1998). *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil.
- KÂGITÇIBASI, Cigdem (1994). " A critical appraisal of individualism and collectivism", dans U. Kim et al., *Individualism and collectivism*, Londres, Sage.
- KANT, Emmanuel (1796). " Métaphysique des mœurs ", dans *Œuvres philosophiques*, tome III, Paris, Bibliothèque de la Pléiade, Gallimard, 1986.
- KIM, Uichol; TRIANDIS, Harry C.; KAGITÇIBASI, Cigdem; CHOI, SANG-CHIN; YOON, Gene (édit.) (1994). *Individualism and collectivism: Theory, methods and applications*, Londres, Sage.
- KUHN, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*, Chicago, University of Chicago Press.
- LAMONT, Michèle (1995). *La morale et l'argent : les valeurs des cadres en France et aux États-Unis*, Paris, Métailié.
- LIN, C.Y.C.; FU, V.R. (1990). " A comparison of child rearing practices among Chinese, immigrant Chinese, and Caucasian – Americans parents ", *Child development*, 61.
- LOCKE, John (1690). *Two Treatises of Government*.
- SCHWARTZ, Shalom H. (1994). " Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values ", dans U. Kim et al., *Individualism and collectivism*, Londres, Sage.
- SEGAL, Jean-Pierre (1998). " Hiérarchie et dignité : la bureaucratie "à la française" à l'épreuve du changement ", dans Philippe d'Iribarne et al., *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil.
- SINHA, Durganand; CHARAN TRIPATHI, Rama (1994). " Individualism in a collectivist culture ", dans U. Kim et al., *Individualism and collectivism*, Londres, Sage.
- TOCQUEVILLE, Alexis de (1835). *De la démocratie en Amérique*, tome I.
- TOCQUEVILLE, Alexis de (1840). *De la démocratie en Amérique*, tome II.
- TRIANDIS, Harry C. (1995). *Individualism & Collectivism*, Westview press.
- TROELTSCH, Ernst (1909, 1911, 1913). *Protestantisme et modernité*, Paris, Gallimard, 1991.
- WEBER, Max (1913). *Sociologie du droit*, Paris, PUF, 1986.
- YANG, K.-S.; YU, A.-B. (1988). " Social-oriented and individual-oriented achievement motivation: conceptualization and measurement ", dans *Chinese personality and social psychology*, Twenty-fourth International Congress of Psychology, Sydney, Australie.