

# ANALYSE STRATÉGIQUE ET CULTURE : UN NÉCESSAIRE RETOUR AUX SOURCES

**Philippe d'Iribarne**

**Presses de Sciences Po | *Revue française de sociologie***

**2005/1 - Vol. 46  
pages 151 à 170**

**ISSN 0035-2969**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-2005-1-page-151.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
d'Iribarne Philippe, « Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources », *Revue française de sociologie*, 2005/1 Vol. 46, p. 151-170.  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Presses de Sciences Po.

© Presses de Sciences Po. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Philippe d'IRIBARNE

## Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources

### RÉSUMÉ

Alors que *Le phénomène bureaucratique* accorde une place essentielle au rôle du contexte culturel dans le fonctionnement des organisations, l'analyse stratégique a par la suite largement rejeté cet héritage, dans ses textes théoriques et plus encore dans les travaux empiriques qui s'y réfèrent. La raison principale donnée pour expliquer la position ainsi prise est que la capacité des acteurs à construire les règles qui encadrent leurs actions, et la variété des modes de fonctionnement que l'on trouve dans un même contexte culturel, sont incompatibles avec tout déterminisme culturel. Il apparaît à l'examen que cet argument relève d'une conception de la culture, comme régissant des attitudes, des comportements ou des valeurs, qui dominait les sciences sociales il y a quelques dizaines d'années, mais y a de moins en moins cours. Appréhender plus justement la culture comme un contexte de sens permet de réconcilier analyse stratégique et analyse culturelle.

En ce quarantième anniversaire de la publication du *Phénomène bureaucratique* (Crozier, 1963), il paraît temps de considérer à nouveau un aspect essentiel de son apport : l'attention au contexte, et en premier lieu au contexte culturel, au sein duquel les stratégies des acteurs prennent sens et se déploient. À la suite d'une évolution progressive (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993 ; Crozier, 1994), qui paraît s'être radicalisée au cours de ces dernières années (Friedberg, 2000), cet intérêt pour la culture s'est largement dissipé parmi les tenants de l'analyse stratégique, au point de laisser parfois la place à un anticulturalisme militant (1). Il nous semble que cette difficulté à trouver une juste place à la dimension culturelle du fonctionnement des organisations vient du fait que, au moment où l'analyse stratégique a pris nais-

(1) Il existe bien sûr des approches qui s'intéressent à des questions de stratégie autres que l'analyse stratégique développée par Michel Crozier, Erhard Friedberg, et l'école de pensée qu'ils ont créée. On trouve de telles approches tant dans le champ de la sociologie des organisations (Chandler, 1962) que dans celui du management (Porter, 1980). Mais ces approches n'ont que bien peu de liens, entre elles et avec la conception qui a pris naissance dans les travaux de Michel Crozier ; ainsi

M. Porter est absent de la riche bibliographie que comporte *Le pouvoir et la règle* (Friedberg, 1993), pendant que M. Crozier et E. Friedberg sont absents de la bibliographie également très riche de *The competitive advantage of nations* (Porter, 1990). L'intensité de l'intérêt pour la culture (que ce soit pour lui faire une place centrale ou pour nier son rôle) est propre à l'école de pensée sur laquelle nous allons concentrer notre attention.

sance, la manière de concevoir la culture qui dominait dans les sciences sociales était difficilement compatible avec ses orientations majeures. Or, depuis cette époque, la conception de la culture et de ses rapports avec l'action a considérablement évolué. Cela rend possible, pour l'analyse stratégique, de retrouver le souci, présent aux origines, de comprendre en quoi l'observation d'une organisation singulière ne nous instruit pas seulement sur la vie interne de celle-ci, mais donne accès à des phénomènes qui la dépassent. L'objet de ce texte est à la fois de préciser les chemins que pourrait suivre un tel retour aux sources et de mettre en évidence l'enrichissement qui en résulterait pour l'analyse stratégique.

Nous partirons, dans une première partie, d'un examen des positions prises vis-à-vis de la culture par les deux grandes figures de l'analyse stratégique : Michel Crozier et Erhard Friedberg. Nous verrons qu'elles sont quelque peu hésitantes. Pensant avec eux que les travaux de terrain sont essentiels, nous discuterons ensuite les conclusions d'un tel travail (Bourrier, 1999) qui, tout en étant orienté par le cadre de pensée de l'analyse stratégique et en affichant un anticulturalisme rigoureux, fournit de riches matériaux ethnographiques. Nous verrons qu'un examen attentif de ces matériaux ne laisse aucun doute sur l'importance de la dimension culturelle dans les phénomènes étudiés, dès lors qu'on évite d'utiliser une approche qui rend cette dimension invisible. Enfin, dans une troisième partie, nous chercherons à préciser les voies susceptibles de conduire à une bonne prise en compte des cultures dans l'analyse stratégique.

### **Quelle place pour la culture dans l'analyse stratégique ?**

La quatrième (et dernière) partie du *Phénomène bureaucratique* s'intitule « Le phénomène bureaucratique comme phénomène culturel français » et l'ouvrage a comme sous-titre : *Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. L'ouvrage est largement considéré, particulièrement sans doute hors de France, comme représentant un travail de pionnier dans la mise en évidence de la dimension culturelle du fonctionnement des organisations. Mais les tenants de l'analyse stratégique n'ont guère développé cette veine. Et, en la matière, leur rapport aux origines reste hésitant. C'est qu'ils peinent à concilier leur volonté de ne pas négliger le contexte, et en particulier le contexte culturel, de l'action et leur refus d'admettre que ce contexte puisse échapper à la volonté des acteurs. Évoquant parfois une sorte de voie moyenne, ils ont du mal à lui donner une consistance.

***Entre la thèse, l'analyse stratégique donne place à la culture, et l'antithèse, la culture n'a pas de consistance, une synthèse problématique***

Les passages où les principaux tenants de l'analyse stratégique montrent leur intérêt pour la culture et l'analyse culturelle ne manquent pas.

Ainsi, même à un moment où Michel Crozier évoque la « tentation culturaliste » qu'il a repoussée, cette position est aussitôt nuancée : « Ceci ne veut pas dire que nous renoncions à la voie de recherche culturaliste que nous avons suivie et suivons encore partiellement. » (Crozier, 1994, p. 239).

*Le pouvoir et la règle* (Friedberg, 1993), donne une place significative à la culture. L'acteur rationnel, est-il affirmé, ne vit pas hors de tout contexte, et en particulier de tout contexte culturel. « La rationalité pure et universelle, sans limitations cognitives, affectives, structurelles n'existe pas : elle est toujours culturelle... » (*ibid.*, p. 212), ce qui conduit à s'opposer « au réductionnisme technico-économique d'un paradigme structurel *hard* ». Quand une méthode d'analyse des phénomènes observés est proposée, en suggérant de partir de l'hypothèse d'un comportement utilitariste, le contexte n'est pas négligé pour autant : il convient de « découvrir la nature des éléments structurant ce contexte, qui peuvent être matériels et immatériels, stratégiques et culturels, rationnels et affectifs » (*ibid.*, p. 218). Certes, l'analyse de systèmes d'actions concrets, étudiés en faisant appel à des explications endogènes est privilégiée (*ibid.*, p. 240), mais il est admis que cette approche ne conduit qu'à des interprétations partielles (*ibid.*, p. 241), et la possibilité d'aller plus loin est évoquée : « Cette validité limitée peut être étendue par l'analyse comparative (intraculturelle et interculturelle) qui permet de produire des modèles d'interprétation d'un niveau de généralité supérieur dans la mesure où elle assoit ses résultats sur l'examen et l'interprétation d'un plus grand nombre de cas de figure empiriques. » (*ibid.*, p. 246).

Même dans un texte plus radical où il est question de « bataille » contre les « explications culturalistes » (Friedberg, 2000, p. 62), il est affirmé que « *only "thick" description will enable the researcher not only to penetrate the particular contexts of meaning, significance and relevance which the different dimensions of the situations have in the eyes of the actors in the field of action under study, but also to integrate this meaning into his or her interpretation and theorizing* ». L'évocation des questions de sens, la référence à la notion de « *thick description* », qui renvoie (même si le texte n'est pas cité) à la fameuse introduction de Geertz à *The interpretation of culture* (1973), laisse penser que la culture joue un rôle essentiel.

Simultanément, on trouve de grandes réticences par rapport à l'analyse culturelle, au nom de la souveraine liberté des acteurs.

Cette position est déjà vigoureusement exprimée dans *L'acteur et le système* : « structures et règles [...] ne sont elles-mêmes que le produit de rapports de force et de marchandages antérieurs. Elles constituent en quelque sorte l'institutionnalisation provisoire et toujours contingente de la solution que les acteurs relativement libres avec leurs contraintes et ressources, bref,

avec leurs capacités de négociation du moment, ont trouvé au difficile problème de leur coopération au sein d'un ensemble finalisé » (Crozier et Friedberg, 1997, pp. 92-93).

Cette idée est martelée avec insistance dans *Le pouvoir et la règle* : « les règles sont [...] la conclusion toujours provisoire, précaire et problématique, d'une épreuve de force » (1993, p. 171), « un système n'est explicable que à partir de l'action qui l'institue et le réinstitue constamment » (*ibid.*, p. 225), « les régulations qui correspondent aux caractéristiques de ces jeux [...] ne sont pas ici des mécanismes intangibles, hors de la portée des acteurs » (*ibid.*, p. 228), etc. La culture, élément de structuration des jeux, obéit à cette loi générale : « La culture a beau être une dimension centrale de l'action sociale [...] elle n'est pas un moteur, elle est le résultat d'un ensemble d'actions, de comportements convergents. » (*ibid.*, p. 284). Ceci amène à dénoncer « ce que l'analyse culturelle ou culturaliste a toujours de statique et de figé » (*ibid.*, p. 240). Certes, il est dit que « le chercheur est toujours au moins prisonnier de ses schèmes de pensée, de ses préjugés, de sa culture, dont il n'est jamais qu'à moitié conscient » (*ibid.*, p. 296). Mais ce qui est ainsi affirmé du chercheur, quand sa pratique est évoquée, n'est pas étendu à l'acteur en général au moment d'en faire la théorie.

Comment concilier cette double affirmation selon laquelle la culture, tout en jouant un rôle important, n'a pourtant qu'un caractère évanescent ? Beaucoup de formulations évoquent, à propos de son rôle, une sorte d'entre-deux, marqué par l'utilisation de termes tels que « aussi », « partiellement », « relative », etc. : « Les hommes, pour résoudre les problèmes de l'action collective, vont recourir aux schémas culturels qu'ils ont intériorisés, mais ils vont aussi devoir innover, apprendre du nouveau quand ces schémas sont trop inefficaces. » (Crozier, 1994, p. 241) (2) ; « les acteurs concernés [...] réussissent, en construisant localement l'ordre de leur coopération, à se jouer *au moins partiellement* des régulations les mieux assises, des contraintes et des pressions structurelles apparemment les plus déterminantes » (Friedberg, 1993, p. 179) ; « les conduites des acteurs [...] sont le produit d'une autonomie *même relative* et ne sont donc jamais *complètement résorbées* par des régulations plus larges » (Friedberg, 1993, p. 182).

Comment se raccordent donc l'autonomie des acteurs et leur dépendance ? Quels sont les éléments de la structuration des jeux, et en particulier les éléments culturels, qui sont effectivement susceptibles de changer très rapidement par la volonté des acteurs et quels sont ceux qui sont, au contraire, assez solides pour résister au passage du temps sur des périodes plus ou moins longues, voire pour traverser l'histoire ? Déjà *L'acteur et le système* notait (Crozier et Friedberg, 1977, p. 14) que la structuration des champs de l'action « peut être relativement formalisée et consciente, ou elle peut avoir été "naturalisée" par l'histoire, la coutume, les croyances, *au point de paraître évidente* ». Jusqu'où cette « évidence » est-elle de nature à rendre probléma-

(2) C'est nous qui soulignons, de même que dans les citations suivantes.

tique toute remise en cause ? Comment, de manière générale, la culture et l'action s'articulent-elles, en quoi, par quels processus, la première influence-t-elle la seconde et peut-elle être modifiée par elle ? Sur ces points, l'analyse stratégique, dans son état actuel, n'apporte pas de réponse. « Le contrôle social exercé à travers le fonctionnement d'un système d'action concret n'est donc certainement pas le seul. », remarque *L'acteur et le système*, avant d'ajouter : « *Nous ne pouvons même pas bien mesurer son importance par rapport à d'autres formes [...]* pour lesquelles nous sommes encore incapables de percevoir le système d'action concret à l'intérieur duquel elles agissent. » (*ibid.*, p. 258). Les choses en sont largement restées là. On trouve bien, à l'occasion, une référence cursive à la théorie de la structuration d'Anthony Giddens (3). Mais en fait celle-ci ne précise guère la part de ce qui se modifie plus ou moins dans le temps du fait de la volonté des acteurs. On pourrait imaginer que, devant ces difficultés, les tenants de l'analyse stratégique cherchent à tirer des enseignements des travaux empiriques qui analysent la manière dont les stratégies des acteurs sont influencées par le contexte culturel. Mais en fait ils projettent plutôt sur ces travaux leurs propres difficultés conceptuelles.

### ***Une reconstruction imaginaire des travaux portant sur la diversité des cultures***

Le refus du « culturalisme » conduit à chercher des alliés chez les tenants de l'analyse sociétale, et à avancer que « *both* [les tenants de l'analyse stratégique et ceux de l'analyse sociétale] *are fighting a "common battle" against culturalist explanations* » (Friedberg, 2000, p. 59) (4). Derrière ce combat, on retrouve la difficulté qu'ont les tenants de l'analyse stratégique à saisir la manière dont peuvent se combiner la solidité d'une culture et le caractère contingent des conduites. « Il faut bien s'entendre, est-il affirmé, car, des deux choses, l'une seulement est possible. Ou bien on a affaire [avec l'approche culturelle] à une simple explication contingente, et elle ne permet pas de fonder la moindre extrapolation ni surtout le moindre conseil pour l'action. Ou alors l'auteur [de *La logique de l'honneur*] croit avoir découvert là des dimensions structurantes pour le comportement des acteurs dans une société, et il y a bien une démarche déductive qui se fonde sur un déterminisme culturel et qui prétend prédire des comportements empiriques et des modes de fonctionnement à partir de la connaissance des traits culturels d'une société. » (Friedberg, 1993, p. 285). Le dilemme serait clair : ou tout est contingent (c'est-à-dire fonction de l'infinie diversité des circonstances particulières sans que l'on ait aucune régularité observable) et la culture

(3) Une allusion rapide y est faite dans Friedberg (2000, p. 65).

(4) Référence est alors faite, pour évoquer l'adversaire commun, à Iribarne (1991).

n'explique rien, ou rien ne dépend des circonstances et la culture explique tout (5).

Bien évidemment, le vertige d'une explication totale serait aussi délirant pour une approche culturelle que pour quelque approche que ce soit, en matière de fonctionnement des organisations comme ailleurs. Ce vertige est tout à fait étranger à *La logique de l'honneur*. Citons simplement un passage, parmi d'autres : « Il existe un certain nombre d'images classiques des rapports hiérarchiques en France : la centralisation, le grand pouvoir du chef, la distance entre supérieur et subordonné. En fait nous avons rencontré sur ces trois points des situations extrêmement diverses, et on ne peut pas dire qu'il existe en la matière un modèle français ayant quelque uniformité. » (Iribarne, 1989, p. 35) (6). Il est clair, donc, que la culture ne détermine pas tout. Ce fait voudrait-il dire qu'elle n'a aucune influence qui vaille la peine d'être étudiée sur le fonctionnement et la gestion des organisations ? Le saut logique est hardi. La question est évidemment de savoir quelles sont précisément la nature et l'ampleur de son influence, et en quoi celle-ci concerne celui qui cherche à améliorer le fonctionnement d'une organisation concrète.

Mais, pour répondre à de telles questions, on ne peut se contenter de propos généraux sur la culture, l'analyse culturelle, la créativité des acteurs, etc. Il faut analyser précisément, en s'appuyant sur des travaux de terrain, comment la culture et l'action interfèrent. Nous évoquerons, dans la troisième partie de ce texte, les enseignements que nous avons tirés de nos propres travaux. Mais de leur côté, pour étayer leur position « anticulturaliste », les tenants de l'analyse stratégique mettent en avant des travaux concurrents. Leur argument se veut percutant : si l'on observe des organisations où les mêmes activités s'exercent dans deux environnements culturels différents, elles ne diffèrent pas de manière significative (Friedberg, 2000, p. 68), ou encore, dans une forme plus élaborée, on trouve beaucoup plus de différences entre organisations à l'intérieur d'un même contexte national, même si elles relèvent d'activités semblables, qu'entre différents contextes (7). Reste à savoir dans quelle mesure on a là une propriété de la réalité, ou plutôt des instruments d'observation utilisés ; rien n'est plus facile de démontrer qu'il n'y a aucune différence entre un objet A et un objet B, à condition de prendre

(5) Passons par ailleurs sur des supputations fantaisistes telles que : « Il n'y a rien d'étonnant dans le fait qu'ayant exploré l'univers culturel de la société française [...], il [Philippe d'Iribarne] en retrouve des résonances dans les entreprises françaises [...]. Mais de là à commencer la recherche à ce niveau, il y a un pas, que lui-même n'a pas franchi dans ses recherches empiriques, mais qu'il n'est pas loin de franchir... » (Friedberg, 1993, p. 240). La référence est *La logique de l'honneur* (Iribarne, 1989).

(6) L'examen de cette diversité des fonctionnements que l'on trouve au sein d'une même culture est le thème central de *Le tiers monde qui réussit* (Iribarne, 2003a) centré sur l'analyse de cas d'entreprises remarquables par la qualité de coopération que l'on y trouve, au sein de sociétés où le fonctionnement de la plupart des entreprises est marqué par une coopération particulièrement médiocre.

(7) On trouve déjà cet argument dans Binst (1990). Il est repris à partir d'un travail beaucoup plus fouillé dans Bourrier (1999).

un instrument d'observation adéquat (8). Examinons donc un travail de terrain censé justifier un anticulturalisme radical (9).

### Unité d'une culture et variété des formes d'organisation

Il n'était pas possible (ni sans doute utile), dans le cadre d'un article, de passer en revue l'ensemble des travaux empiriques, menés sous la bannière de l'analyste stratégique, qui étayaient un point de vue anticulturaliste. Après avoir considéré plusieurs d'entre eux, nous avons choisi un ouvrage (Bourrier, 1999) qui compare les fonctionnements de quatre centrales nucléaires parmi lesquelles deux sont situées en France et deux aux États-Unis. Plusieurs raisons nous ont poussé à ce choix. La recherche est, à notre connaissance, la plus récente dans ce registre. L'anticulturalisme qu'elle affiche est particulièrement vigoureux. Portant sur la France et les États-Unis, pays où nous avons nous-mêmes fait des investigations, elle fournit un bon aliment au débat. Enfin, l'ouvrage qui en rend compte est particulièrement riche, nonobstant son orientation théorique, en matériaux ethnographiques qui ouvrent la porte à d'autres interprétations que celles proposées par l'auteur.

*A priori*, le parti adopté, prendre deux usines aux fonctionnements contrastés au sein de chacun des contextes concernés, convient bien à une analyse précise du rôle de la culture. Mais l'auteur ne s'est pas engagée dans cette voie, n'y voyant que « tentation » : « Il est [...] tentant d'expliquer les différences que l'on observe par le "facteur culturel" » ; « Nous avons été tentée par ces explications [les analyses de *La logique de l'honneur*], combien séduisantes et rassurantes. ». Mais cette tentation a été écartée : « Hélas, nous avons dû nous rendre à l'évidence que nos quatre cas ne présentaient pas de régularité nationale, deux à deux, propres à nous faire adopter une explication d'ordre culturel. » (Bourrier, 1999, p. 13). Les différences de fonctionnement observées sont expliquées par des questions d'intérêt et des jeux de pouvoir. L'accent est mis sur le fait que la répartition du pouvoir peut varier grandement au sein d'un même contexte national et sur les liens entre cette répartition et les partis d'organisation adoptés. Nous verrons qu'en fait l'existence, tout à fait réelle, de différences de fonctionnement entre usines situées dans un même pays n'empêche nullement celle de fortes régularités nationales. Celles-ci se trouvent simplement ailleurs que là où elles ont été recherchées.

(8) Ainsi, en utilisant un thermomètre on pourra affirmer avec assurance qu'il n'y a aucune différence entre un objet d'un centimètre et un autre d'un kilomètre, du moment qu'ils sont à la même température, et on pourra affirmer inversement qu'ils n'ont rien de commun si on les compare en se servant d'un mètre.

(9) Dans une précédente tentative de débat avec les tenants de l'analyse stratégique (voir

Iribarne, 1994), nous avons procédé à une analyse secondaire, à partir d'une conception de la culture plus conforme à celle qui prévaut actuellement chez les anthropologues, des données ethnographiques contenues dans *Le phénomène bureaucratique*. Mais les tenants de l'analyse stratégique ont jugé qu'il s'agissait alors d'un débat entre approches « culturalistes », étranger de ce fait à ce qu'étaient devenues leurs préoccupations.

Puis nous chercherons pourquoi l'analyse est passée à côté de ces régularités et comment le cadre de pensée utilisé a favorisé cette cécité.

### *Deux univers de sens*

Supposons que les usines étudiées aient simplement été désignées par A, B, C et D sans révéler où elles se trouvent. Cela aurait-il empêché un lecteur connaissant tant soi peu la France et les États-Unis de deviner que les usines de Bugey et Nogent sont en France, celles de *Diablo Canyon* et de *North Anna* aux États-Unis ? En fait, de multiples indices, souvent décisifs, lui auraient laissé voir à quel contexte culturel chaque usine se rattache, au point qu'une lecture cursive suffit à en avoir le cœur net.

Il est d'autant plus intéressant de rapprocher les deux usines américaines que leurs fonctionnements sont effectivement très différents. À *Diablo Canyon*, les rapports sont particulièrement méfiants. Le personnel, encadré par le syndicat, adopte de strictes stratégies de conformité. Des *jobs descriptions* minutieuses sont vues comme un moyen de protéger ceux dont elles définissent le travail contre tout jugement arbitraire. Les exécutants refusent de sortir de ce qui leur est ainsi prescrit, de manière à éviter tout risque de se trouver en faute (10). Au contraire, à *North Anna* on est dans une perspective de « bonne entente », le syndicat coopère avec la direction et une politique usuellement qualifiée d'*empowerment* dans les ouvrages de management est mise en œuvre (Bourrier, 1999, p. 105). A-t-on pour autant affaire à des manières radicalement différentes de concevoir l'intégration de l'individu dans une organisation ? En fait les traits communs sont très importants, et l'on retrouve bien ce que nous avons observé pour notre part aux États-Unis (Iribarne, 1989).

On est, à *North Anna* comme à *Diablo Canyon*, dans un univers où un rôle central est donné à la responsabilité personnelle de chacun, aux comptes qu'il a à rendre à ceux pour qui il travaille. Une référence, totalement absente des propos français, domine : le travail que l'on fait pour quelqu'un vis-à-vis de qui on est responsable (*accountable*, terme sans vrai équivalent français ; le livre ne citant les propos américains qu'en traduction française, il ne peut que gommer quelque peu cette singularité, mais elle n'a pas disparu pour autant) ; « Normalement je fais ça pour eux » (Contremaître, *North Anna*, Bourrier, 1999, p. 112) ; « Il n'a aucune responsabilité envers moi. » (Contremaître, *North Anna*, *ibid.*, p. 110) ; « Ça revient à : "Vous la direction, dites-moi ce que je dois faire". » (Contremaître, *Diablo Canyon*, *ibid.*, p. 114) ; « les contremaîtres peuvent être tenus pour responsables » (Contremaître, *Diablo Canyon*, *ibid.*, p. 113). Dans ce contexte, les règles qui définissent minutieusement les droits et devoirs des parties, et permettent par là un jugement

(10) Tout cela est très bien décrit (Bourrier, 1999, pp. 104-105), même si les propos des acteurs indiquant le sens qu'ils donnent à ce

type de fonctionnement sont, contrairement aux cas français, plutôt résumés que cités littéralement.

considéré comme équitable, jouent un rôle essentiel. Certes elles ne sont pas fixées de la même façon à *North Anna*, où le personnel de base participe à la conception des règles qu'il devra respecter, et à *Diablo Canyon*, où ces règles sont produites par le management. Mais elles sont tout autant prises au sérieux dans un cas que dans l'autre. « La conformité aux règles observée sur les chantiers de *Diablo Canyon* est intrigante » (*ibid.*, p. 193) ; « À *North Anna*, les chantiers sont également le théâtre d'une grande conformité aux règles prescrites. » (*ibid.*, p. 196). Il est tellement légitime de définir minutieusement les tâches qui incombent à chacun qu'à *North Anna* l'adoption d'un planning conduit à sceller « un véritable contrat moral » entre les participants (*ibid.*, p. 242). Corrélativement, le fait que l'on se trouve dans un bon climat de coopération n'empêche nullement de développer un système rigoureux de contrôles, de récompenses et de sanctions. À *North Anna*, on a tout un système d'indicateurs de performances et de bonus (*ibid.*, p. 226) ; de plus, « Tout écart par rapport à ce qui avait été prévu la veille doit être justifié par les intéressés et arbitré par les trois managers. [...] Les "aigles" [les managers] n'hésitent pas à user de leur pouvoir de sanction : de même qu'ils décochent les employés méritants, les erreurs jugées graves sont durement punies. » (*ibid.*, p. 123).

En comparant *Diablo Canyon* et *North Anna*, on retrouve le fait qu'une même manière de concevoir la responsabilité de chacun, toujours présente dans les entreprises américaines, conduit à des fonctionnements très contrastés en fonction du degré de confiance qui règne entre les acteurs. La célébration, au cours des années quatre-vingt, des entreprises « excellentes », ou « à forte culture », par les gourous du management américain, a fait grand cas de ce contraste (Peters et Waterman, 1982) (11).

Si l'on prend maintenant les deux usines françaises, on peut opposer une usine au management traditionnel, Bugey, à une usine au management plus moderne, Nogent, mais toutes deux témoignent bien du même univers culturel.

À Bugey, contrairement à ce qui se passe dans les deux centrales américaines, où les règles en vigueur sont l'objet d'un grand respect, et où tout changement des pratiques passe par une modification de ces règles, celles-ci sont traitées avec désinvolture. « Informellement, les exécutants et leurs contremaîtres amendent, complètent, modifient les procédures en fonction des situations qu'ils rencontrent. Chaque contremaître possède un "petit calepin" personnel, support d'un "historique-mémoire", où figurent les "vrais chiffres". [...] Mais ces ajustements ne figurent pas dans les historiques informatisés tenus par la Préparation. La documentation officielle s'écarte de la réalité du terrain et de la manière dont les procédures sont effectivement utilisées. » (*ibid.*, p. 174). Cela est d'autant plus significatif que le nucléaire cons-

(11) Certes, cette littérature peut paraître un peu facile, voire peu sérieuse et indigne d'être citée, à un sociologue des organisations, mais elle est néanmoins fort instructive sur la

manière dont se combinent ce qui unit et ce qui sépare les diverses formes de fonctionnement des entreprises américaines.

titue un lieu privilégié en matière de mise en place de procédures rigoureuses et de contrôle du respect de ces procédures. Même les aspects du fonctionnement de l'usine qui ont donné lieu à des réformes récentes restent marqués par un tel type de fonctionnement. Ainsi « les tâches du “chargé de contrôle” sont laissées pour une bonne part à sa libre interprétation » (*ibid.*, p. 163) et celles qu'il assume « en pratique » sont nettement différentes de celles qu'il doit remplir « en théorie » (*ibid.*, p. 180). Serait-ce à dire que l'action de chacun est régie par sa seule fantaisie ? Ce n'est pas le cas. C'est que les repères qui guident l'action de chacun sont autres que les règles officielles. Les traditions propres à chaque métier tiennent une place centrale. Ainsi « les “vrais chiffres” sont connus du groupe et transmis oralement des plus anciens aux plus jeunes, selon des processus d'apprentissage qui évoquent ceux du compagnonnage » (*ibid.*).

À Nogent, on a cherché à « casser » l'ancien mode de fonctionnement. Ainsi, affirme un membre d'un nouveau « service des achats » : « Le vrai pouvoir d'un contremaître ou d'un chef d'exécution sur un site nucléaire c'est sur les entreprises, avec les agents EDF il y a le statut donc il peut rien faire, donc les gens d'entreprise sont plus corvéables que ses agents, donc ils étaient les seigneurs et nous les acheteurs on vient prendre ce pouvoir... maintenant on dit “on va consulter”, ça casse le pouvoir des seigneurs sur les entreprises extérieures. » (*ibid.*, p. 188). À cet effet des cahiers des charges rigoureux définissent les prestations des sous-traitants, lesquels tiennent une place majeure dans l'entretien de la centrale (*ibid.*, p. 161, p. 168). En fait, on a bien eu un changement dans la distribution du pouvoir (et si l'on considère que cette distribution est la seule caractéristique pertinente d'un fonctionnement d'organisation, on peut effectivement affirmer que l'on a un fonctionnement très différent de celui que l'on observe à Bugey). Mais ce n'est pas pour autant ni que les acteurs ont changé de repères ni que ces repères ont cessé d'influencer considérablement le fonctionnement réel de l'usine. Le métier fait toujours référence, avec les compétences et les responsabilités qu'il implique, le rang qui lui est attaché et les stratégies qu'induit sa défense dans les rapports avec les autres métiers. C'est en son nom que la légitimité de la nouvelle organisation est radicalement contestée : « le travail que je fais maintenant n'a rien à voir avec mes compétences – je suis chaudronnier – pour moi ça correspond à une rupture de mon contrat de travail, puisque je ne fais pas ce pour quoi j'ai été embauché » (*ibid.*, p. 251). Contrairement au contexte américain, où le mode d'organisation qui fait référence est fondé sur une explicitation rigoureuse de ce dont chacun est responsable, ce sont ici les traditions du métier (« je suis chaudronnier ») qui servent de repères. Les responsabilités attribuées à chacun prennent sens dans de tels repères et sont jugées à leur aune. Quand elles correspondent mal à ce que ceux-ci demandent (« le travail que je fais maintenant n'a rien à voir avec mes compétences »), un sentiment d'illégitimité se développe (« ça correspond à une rupture de mon contrat de travail »). Les réactions que ce sentiment provoque engendrent un écart considérable entre le fonctionnement théorique de l'usine et son fonctionnement réel. Ainsi, la mise en concurrence des fournisseurs, en

principe devenue la règle, reste l'exception : « Dans 90 % des cas, c'est sans mise en concurrence, ils [les techniciens] ont peur de travailler avec les autres, et souvent quand on leur amène une nouvelle boîte ils ne veulent même pas la voir. » (Acheteur, *ibid.*, p. 188).

Cette référence, en paroles et en actes, au métier et à son rang, que nous n'avons retrouvée dans aucun des propos américains cités dans l'ouvrage (et comment y voir le fruit d'un simple hasard ?), se rencontre sans cesse dans les deux usines françaises. À l'occasion, l'auteur reprend à son compte cette grille de lecture (sans que l'on puisse toujours savoir dans quelle mesure elle suit en cela la vision des acteurs ou au contraire, influencée par sa propre culture, opère une lecture française des situations) : « Les agents EDF déningent ces nouvelles fonctions qui, selon eux, les cantonnent à des tâches subalternes. Ils se sentent exclus de toute la partie noble du travail, à savoir la réparation. » (*ibid.*, p. 249) (12). Cette conception des rapports de l'individu à l'organisation, du devoir professionnel, du type d'autonomie qu'il est légitime qu'il revendique, avec le type de stratégies qu'elle induit, n'est évidemment pas propre à Nogent et à Bugey. Elle régissait déjà le fonctionnement des manufactures de tabac et des agences de traitement des chèques postaux étudiées par Michel Crozier dans *Le phénomène bureaucratique*. Nous l'avons retrouvée dans l'usine d'aluminium de Saint-Benoît-le-Vieux de *La logique de l'honneur*. Elle hérite de toute une vision française de ce qui caractérise le citoyen libre d'une société démocratique, et en remontant dans le temps, le véritable homme libre (Iribarne, 2003c). Elle ne peut donc trouver sa source dans les spécificités d'un mode d'organisation qui caractériserait les centrales d'EDF.

### *Ils ont des yeux...*

Comment se fait-il que, en dépit du riche ensemble de données qui ont été rassemblées, l'analyse soit passée à côté des logiques culturelles dont celles-ci témoignent ? Ces données confirment pourtant ce que, de son propre aveu, l'auteur savait déjà de ces logiques en entreprenant son travail : il est affirmé d'entrée que l'on retrouve bien dans les usines américaines « l'échange *fair* entre égaux » et dans les usines françaises « le respect des devoirs et des droits implicites de chacun selon son état » analysés dans *La logique de l'honneur* ; il est reconnu que : « à chaque pays, sa façon de régler selon sa culture les modalités du “travailler ensemble” et partant du “vivre ensemble” en société » (Bourrier, 1999, p. 13). Par quelle sorte de tour de magie la volonté affichée de repousser la « tentation culturaliste » a-t-elle fait qu'un lien sans cesse aperçu a pu en fin de compte être occulté ?

(12) L'influence de la culture de l'auteur n'est guère susceptible d'introduire de biais dans la manière dont il donne sens à ce qu'il observe, tant que le terrain observé relève de sa propre culture. Il n'en est pas de même quand

ce terrain relève d'une autre culture. Et plus la dimension culturelle de la lecture que chacun fait des situations qu'il vit ou qu'il observe est niée, moins ce biais suscite la vigilance de l'observateur.

Le fait de se trouver dans un contexte qui vous est étranger donne habituellement du relief, par rupture avec un univers familier, à la dimension culturelle. L'effet de surprise incite à s'interroger à la fois sur ce qui donne sens pour les acteurs à ce que l'on a du mal à comprendre et sur les évidences de sa propre culture. Pour sa part, M. Bourrier a bien éprouvé pareille surprise dans son expérience américaine. Elle note en effet que : « La conformité aux règles observée sur les chantiers de *Diablo Canyon* est intrigante. Pas d'improvisation, pas d'écart de routine ou de conformité, encore moins de violation. », et ce que cela a d'exotique est bien souligné : « Comment expliquer ce phénomène assez inattendu surtout au regard de l'expérience française ? » (*ibid.*, p. 193). Mais on ne trouve pas pour autant d'interrogation sur la lecture que la culture américaine donne d'une telle conformité. Pourtant un élément supplémentaire aurait pu inciter à s'intéresser à cette lecture : alors que le fonctionnement de *Diablo Canyon* a donné à l'auteur « l'impression d'une chape de plomb permanente » (*ibid.*, p. 260), pareille impression, est-il rapporté, ne ressortait nullement d'une enquête américaine faite dans le même site (Schulman, 1996). Mais, au lieu que cet écart conduise à penser à une différence d'appréciation liée à une différence entre des regards français et américain sur une même réalité, c'est la pertinence de l'enquête américaine qui est mise en cause. De même, un rituel de comparution devant une instance de jugement est évoqué, à propos de *North Anna*, et son étrangeté pour un regard français est parfaitement ressentie et donnée à voir (Bourrier, 1999, p. 98), sans que l'analyse de ce qui rend ce rituel plein de sens pour un regard américain soit entreprise. À plusieurs reprises, la manière, surprenante pour un regard français, dont les acteurs américains donnent sens aux situations est abordée (ainsi, p. 130 à propos d'une question d'attributions). Mais on ne trouve pas d'interrogation sur ce qui fonde son originalité.

L'évocation des usines françaises traduit parfois une conscience très nette du fait que le sens donné aux situations joue beaucoup dans les conduites qu'elle observe. On trouve des allusions à la manière dont les événements sont « vécus et interprétés par les acteurs » (*ibid.*, p. 93). Le fait que les événements concernent ceux qui les vivent en fonction du sens qu'ils leur donnent se rencontre par exemple à propos des chargés de contrôle de Nogent : « Ils dénigrent ces tâches puisqu'elles ne font pas appel aux qualifications professionnelles qu'ils détiennent en tant que chaudronniers ou électriciens. » (*ibid.*, p. 186). Le repère à partir duquel la situation prend sens pour les acteurs – leur métier est-il respecté ? – est bien vu, et le « puisque » montre que le fait que ce repère pèse lourd dans la réaction des acteurs concernés est bien vu lui aussi. De plus, la comparaison avec les États-Unis montre clairement que ce repère est loin d'être universel. Mais tout cela n'est pas relevé. Le fait d'être pris dans cette manière française de donner sens rend peut-être difficile d'avoir du recul par rapport à elle, et donc la prendre comme objet d'analyse.

Cet abandon des questions de sens, sitôt qu'elles apparaissent, est lié à la représentation canonique de l'acteur que fournit l'analyse stratégique. Tout est ramené d'autorité à des questions d'intérêt et de pouvoir, elles-mêmes

réputées suffisamment universelles pour qu'il soit superflu de s'intéresser à la place qu'y tient la culture. Ainsi, après avoir été source d'interrogations, la manière dont les règles sont respectées à *Diablo Canyon* est rangée aussitôt dans ce cadre canonique : « Notre hypothèse est la suivante : si les intervenants suivent scrupuleusement les règles et les procédures de travail, c'est qu'ils le peuvent et qu'ils y ont intérêt. » (*ibid.*, p. 194). Cette hypothèse est-elle vraiment en harmonie avec les données d'observation ? Tient-elle compte en particulier du fait qu'une situation analogue, où les acteurs impliqués auraient eux aussi intérêt à adopter une « stratégie de *compliance* », n'a pas été rencontrée en France ? La question n'est pas posée. Le fait que l'attachement au respect des procédures soit commun à *Diablo Canyon* et à *North Anna* est bien vu, mais est jugé sans portée, en affirmant que « les raisons qui conduisent les intervenants [à *North Anna*] à ne pas contourner les règles sont cependant très éloignées de celles de *Diablo Canyon* ». À cet effet, l'intérêt est à nouveau appelé à la rescousse : « En effet, les intervenants et les contremaîtres n'ont pas intérêt à les contourner car ils sont responsables explicitement de la mise en œuvre des modifications. » (*ibid.*, p. 199). Le fait que les jeux de pouvoir que l'on trouve dans les deux usines soient différents conduit à affirmer que les raisons qui motivent les comportements des acteurs sont très différentes. Mais l'environnement culturel commun qui donne sens à ces jeux, et hors duquel ils sont l'un et l'autre difficilement concevables, demeure impensé. Si, parfois, des questions de repères et de perte d'identité sont effleurées (ainsi, p. 235), elles sont vite laissées de côté.

Un postulat fondamental de l'analyse est que les choix organisationnels sont faits en situation d'apesanteur culturelle, qu'ils ne doivent rien à la manière dont ils prennent sens dans l'univers mental de ceux qui ont à les vivre et constituent un point de départ radicalement contingent. L'existence de « différences importantes dans l'organisation des activités » ayant été constatée, il est affirmé, comme une évidence fondatrice : « on ne les attribue pas à un facteur culturel ou à des différences en matière de réglementation, mais plutôt à un choix d'allocation des ressources différent » (*ibid.*, p. 100) (13). Comment ne pas conclure, puisqu'on l'a ainsi postulé et que les données conduisant à mettre en question la validité de ce postulat sont ignorées, que « l'argument culturel est pauvre, comparé à celui de la conception organisationnelle, dans la mesure où c'est plutôt le second qui conditionne le premier » (*ibid.*, p. 267, et dernière). Certes, une « concession mineure par rapport aux évidences sur lesquelles s'appuie cette recherche » conduit à admettre « volontiers ce bémol consistant à souligner que le *design* organisationnel est également influencé par tout un ensemble de facteurs ressortissant de "l'effet sociétal" ». Mais, même sous cette forme embryonnaire, cette concession paraît bien formelle, tant les questions de contexte de sens ne sont pas intégrées au cœur de l'analyse. Ce travail empirique reste très en retrait par rapport aux textes théoriques de l'analyse stratégique, en particulier par

(13) Le seul point où la vigilance anticulturnaliste qui marque l'ouvrage paraît prise en défaut correspond à une évocation de « tradi-

tions syndicales » différentes entre la Californie et le « Sud » des États-Unis. Cet appel à des « traditions » détonne dans l'analyse.

rapport à *Societal or systems effects* ? (Friedberg, 2000), dans la reconnaissance du rôle de ce contexte. Du coup, il n'apporte pas de réponse, même partielle, aux interrogations, relatives au rôle précis de la culture dans le fonctionnement des organisations, auxquelles conduisent ces textes théoriques.

En fin de compte, l'affirmation courante des tenants de l'analyse stratégique selon laquelle leurs travaux empiriques auraient « démontré » que la culture n'a aucun effet significatif sur le fonctionnement des organisations ne résiste pas à un examen un peu attentif de la manière dont une telle démonstration est conduite. On a pu le mettre en évidence de manière d'autant plus précise, pour la recherche que nous venons d'examiner, que le matériau ethnographique qu'elle apporte est très riche. On pourrait le montrer de même quand ce matériau est plus sommaire (14).

### Quels rapports entre cultures et stratégies

Y aurait-il vraiment une sorte d'incompatibilité constitutive entre le cadre de pensée de l'analyse stratégique et la prise en compte des contextes culturels ? Ou la réaction actuelle de ses tenants vis-à-vis de la culture aurait-elle un caractère plus contingent, fruit d'une histoire qui n'a pas dit son dernier mot ? On cherchera, dans cette dernière partie, à montrer que cette hypothèse est la bonne. Une perception plus exacte de ce que l'anthropologie contemporaine entend par culture, et de l'évolution qu'a connu cette conception depuis un demi-siècle, pourrait aider l'analyse stratégique à retrouver son intérêt initial pour les cultures (15).

(14) Ce qui est le cas dans Binst (1990).

(15) Il sortirait évidemment du cadre de ce texte de résumer, même sommairement, l'histoire fort complexe de l'usage que les sciences sociales ont fait de la notion de culture au cours des cinquante dernières années. L'essentiel, pour le sujet qui nous occupe, est que l'on est passé d'une notion de culture comme directement productrice de comportements (les X... sont doux, les Y... violents, etc.), qui dominait dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle et encore dans les années cinquante (Benedict, 1934) à une notion de culture comme cadre au sein duquel les comportements prennent sens (Geertz, 1973). Cette évolution doit beaucoup au fameux « tournant linguistique » qui a marqué les sciences sociales à

partir de la fin des années cinquante (Lévi-Strauss, 1958). Il est vrai qu'une certaine approche populaire de la culture est restée marquée par une vision de celle-ci comme directement productrice de comportements. De plus cette vision a largement persisté dans les ouvrages de management, ainsi que dans une part des travaux sur l'entreprise relevant de la psychologie sociale, travaux qui, à la suite de Parsons, ont assimilé la culture à un système de valeurs (Hofstede, 1980). Mais on ne peut faire comme si l'approche culturelle dans son ensemble était pétrifiée dans une sorte d'essence intemporelle. Il est particulièrement étonnant que les tenants de l'analyse stratégique, en principe si attentifs au caractère non figé des situations, tombent dans ce travers.

## *Quel rôle pour la culture ?*

L'influence que la culture est susceptible d'avoir sur la diversité des formes d'organisation a longtemps été recherchée en se servant du cadre d'analyse de la théorie de la « contingence organisationnelle ». Ce cadre conduit à supposer que l'on peut définir une forme d'organisation par quelques paramètres (plus ou moins centralisée, plus ou moins formalisée, etc.) et à chercher quels sont les facteurs (taille de l'entreprise, contexte stable ou turbulent, etc.) qui influencent la valeur prise par ceux-ci. Ces valeurs sont supposées pouvoir caractériser une organisation dans des repères eux-mêmes parfaitement indépendants du contexte culturel (ainsi, dire qu'une entreprise est centralisée ou décentralisée est supposé avoir un sens bien défini, indépendamment du fait que l'on se trouve en Suède, en Chine ou ailleurs). Si l'on adopte cette perspective, on dira que la culture a une influence sur l'organisation dans la mesure où l'on observe que les organisations qui baignent dans telle culture sont plus ou moins ceci ou cela (centralisées, formalisées, coopératives, etc.) que celles qui baignent dans telle autre (16). Lorsque les tenants de l'analyse stratégique cherchent à démontrer que la culture n'a qu'un effet mineur sur l'organisation, et affirment que l'on trouve plus de différences entre diverses organisations au sein d'une même culture qu'entre des organisations baignant dans des cultures différentes, c'est en étant fidèles à ce cadre de pensée. C'est ce que fait l'analyse portant sur les centrales nucléaires, quand elle oppose des organisations où le pouvoir accordé aux exécutants est plus ou moins étendu. Mais ce cadre ne permet pas de saisir les effets réels de la culture sur l'organisation.

Il n'est pas difficile, certes, de trouver, dans deux cultures différentes, des organisations que l'on peut, en un certain sens, qualifier d'identiques, à condition d'utiliser des critères suffisamment abstraits, tels l'importance des responsabilités confiées à la base, le nombre d'échelons hiérarchiques, le niveau de formation du personnel, la formalisation des procédures, etc. Ainsi, nous avons pu rapprocher deux entreprises, situées l'une au Mexique et l'autre au Maroc, extrêmement semblables entre elles sur ces divers points (Iribarne, 2002). De plus, l'une comme l'autre, loin d'être représentative des entreprises du pays correspondant, s'y montrait remarquablement originale. Cela impliquerait-il que les cultures au sein desquelles elles baignaient n'avaient pas d'influence significative sur leur fonctionnement ? Il n'en est rien. De fait, dès que l'on sort d'une vision très abstraite, ces fonctionnements se révèlent très dissemblables. Ainsi donner du pouvoir à la base ne se fait pas de la même façon dans les deux contextes ; ce pouvoir est plus collectif dans le cas mexicain, plus individuel dans le cas marocain, et cerner la réalité de près implique d'être encore beaucoup plus précis. De même « faire confiance » ne se traduit pas en actes de la même façon. C'est que les images d'une bonne communauté, où on se fait confiance, où on se traite avec

(16) On trouve une discussion de cette approche de la « contingence structurelle », appliquée à l'influence de la culture, dans Child et Kieser (1979).

respect, et où chacun prend à cœur l'intérêt commun, images qui constituent des repères pour les acteurs, et qui leur servent à donner un sens à ce qu'ils vivent, sont très dissemblables. Au Mexique, l'image d'une sorte de famille de frères, où l'on s'entraide face aux difficultés de l'existence, fait référence. Il en est de même, côté marocain, de l'image d'une sorte de confrérie dirigée par un saint homme, au sein de laquelle un strict ordre moral encadre les actions par lesquelles chacun défend avec vigueur ses propres intérêts. Cette différence a une grande influence sur ce qu'implique, en pratique, donner du pouvoir ou faire confiance, traiter avec respect, être juste, etc. De manière générale, c'est dans ce passage du plus abstrait au plus concret que la culture joue un rôle décisif.

Prendre en considération ce rôle des cultures ne fait pas qu'ajouter une touche de couleur locale à des représentations abstraites qui suffiraient à définir comment agir si l'on cherche, par exemple, à développer un mode de fonctionnement plus coopératif. Dans les cas cités, pareilles visions ont conditionné les stratégies, très loin d'être identiques, mises en œuvre par le management dans l'un et l'autre lieu pour faire prendre réellement chair aux idées d'*empowerment* et de mise en place de rapports confiants au sein de l'entreprise. Dans ce rôle, la culture n'a pas déterminé totalement l'action. En effet, elle n'a nullement contraint le management des entreprises concernées à chercher à développer des rapports coopératifs (et, dans d'autres entreprises, le management ne cherche nullement à développer de tels rapports). Mais elle a fortement influencé cette action en conditionnant la manière dont le management a du s'y prendre pour arriver à ses fins (17).

De manière générale, dès que l'on va au-delà d'une description utilisant des notions très abstraites et que l'on est attentif aux « détails » concrets des stratégies et des formes d'organisation, on n'échappe pas aux questions de sens, et donc de contexte de sens, qui sont centrales dans l'approche contemporaine de la culture. Cela n'implique nullement de se désintéresser du jeu des intérêts. Et si l'on a une conception un peu large de ceux-ci, telle celle qui est défendue dans *L'acteur et le système* (Crozier et Friedberg, 1977, p. 215), on peut toujours expliquer formellement les stratégies des acteurs par la poursuite de leurs intérêts. Mais les enjeux qui alimentent les intérêts ne sont jamais purement naturels. Ils n'existent qu'orientés par le sens que les acteurs donnent aux situations et aux actions, et donc par une culture. Affirmer que les stratégies des acteurs qui déterminent les formes d'organisation qui se mettent en place sont indépendantes des cultures est aussi loin de la réalité que d'affirmer que la culture détermine ces formes en ne laissant aucune marge de jeu aux stratégies des acteurs.

Mais alors, dira-t-on peut-être, quel est le facteur qui pèse le plus ? Ce type de question peut donner lieu à des débats sans fin, dont la conclusion dépend strictement du critère que l'on utilise pour savoir ce qui se ressemble et ce qui

(17) L'analyse de ces rapports entre la culture et l'action est développée dans Iribarne (2003b).

diffère (18). Si l'on veut vraiment s'engager dans un tel débat, nous pouvons proposer un critère de ressemblance qui nous paraît assez raisonnable. Il est dans le pouvoir des acteurs, même si c'est difficile, de passer d'une forme de fonctionnement d'entreprise propre à une culture à une autre forme propre à cette même culture (par exemple d'une forme peu coopérative mexicaine à une forme coopérative mexicaine). Mais il est hors de leur portée de passer d'une forme de fonctionnement d'entreprise propre à une culture à une forme de fonctionnement propre à une autre culture, même si, à un niveau d'abstraction suffisant, il s'agit de fonctionnements « identiques » (par exemple d'une forme coopérative mexicaine à une forme coopérative marocaine).

Une telle compréhension des rapports entre l'action et la culture, qui regarde celle-ci non pas comme une concurrente de l'action mais comme le contexte où elle prend sens, est essentielle quand il s'agit d'éclairer les acteurs. Elle permet de comprendre finement les « résistances culturelles », si souvent dénoncées, aux plans les mieux conçus. Plus encore, elle éclaire les voies d'une action efficace attentive aux voies de progrès qui s'ouvrent réellement dans chaque contexte culturel, et dissuade de tenter d'imposer en tout lieu des *best practices* qui, ayant fait leurs preuves dans leur terreau d'origine, risquent fort de ne susciter que déception sous d'autres cieux (19).

### ***Retour aux sources et renouveau pour l'analyse stratégique***

À l'époque où Michel Crozier a jeté les bases de l'analyse stratégique, la vision dominante de la culture ne la regardait pas encore comme un contexte de sens. Elle la faisait plutôt correspondre à des attitudes, à des valeurs, directement productrices de comportements. La conception de la culture que l'on trouve dans *Le phénomène bureaucratique* est, bien naturellement, marquée par ce contexte. Ainsi, la « peur du face à face », présentée comme caractéristique de la culture française, correspond à une attitude, l'attachement au « bon plaisir » à une valeur, le fonctionnement comme « communauté délinquante » à un comportement. Une telle conception de la culture risque de faire croire à une sorte de « fatalité culturelle » (« les Français, ou d'autres, agissent ainsi, c'est leur culture et l'on n'y peut rien ») qui laisserait peu de place à l'innovation, à la créativité des acteurs, à leur capacité à aller de l'avant. Une vision de la société ouverte au progrès interdit de l'accepter. De plus, une telle vision de la culture, qui laisse supposer, quand on aborde une situation particulière, que tout est joué à l'avance, dissuade de s'intéresser vraiment aux réalités du terrain. C'est dans ce contexte qu'un « conflit de méthode » a surgi au sein du Centre de Sociologie des Organisations, conflit qui a joué un rôle décisif dans « le désintérêt croissant » de celui-ci pour les recherches donnant un rôle central à la culture, bien que, pour sa part, Michel Crozier ait songé tout

(18) On peut rappeler les débats farouches qui ont opposé à une certaine époque ceux qui tenaient qu'une femme capitaliste ressemble plus à une femme prolétaire qu'à un homme

capitaliste et ceux qui professaient le contraire !

(19) C'est cette perspective d'usage créatif des ressources propres de chaque culture qui oriente nos propres travaux.

d'abord à développer de telles recherches après la publication du *Phénomène bureaucratique* (Crozier, 1994, p. 239, p. 240).

À partir de là, deux pistes s'ouvraient :

- soit remettre en cause une telle conception de la culture ;
- soit rejeter l'analyse culturelle.

Sans doute, au moment où la question s'est posée, était-il trop tôt pour que la première voie s'ouvre réellement, ce qui a engagé l'analyse stratégique sur la seconde. Puis, les années passant, ses tenants n'ont semble-t-il pas perçu combien les conceptions de la culture auxquelles il était possible de faire appel ont évolué. Ils ont continué à se battre contre des conceptions anciennes (en faisant comme si ceux qu'ils dénonçaient y étaient restés fidèles) sans se rendre compte que des conceptions qui, centrées sur les questions de contexte de sens, n'impliquent aucune « fatalité culturelle » et ne mettent nullement en cause la primauté du travail de terrain, avaient pris corps. Il est possible aussi que l'analyse stratégique se soit trouvée prise dans un de ces cercles vicieux qu'elle analyse si bien. À force de s'être écartés de toute analyse culturelle, ses tenants n'ont pas acquis les compétences, très différentes de celles du sociologue classique des organisations, nécessaires pour mener à bien de telles analyses. Pour une école qui paraît aspirer à une position hégémonique au sein de l'étude des organisations (et plus largement de l'action organisée) (20), il y a là une position inconfortable. Reconnaître qu'il est important de prendre en compte la diversité des cultures conduirait à admettre qu'il peut être utile de coopérer avec d'autres, et donc à abandonner (pour dire les choses en utilisant les catégories de l'analyse stratégique) une position de pouvoir conquise de haute lutte, ce qui ne se fait jamais de gaieté de cœur.

Pourtant, les tenants de l'analyse stratégique auraient tort de s'enfermer dans cette stratégie de fermeture et de refus. À le faire, ils seraient condamnés à ressasser sans trêve des idées qui ont certes représenté un progrès majeur à l'époque où elles ont été introduites, mais font maintenant partie du patrimoine des sciences sociales. À être reproduites sans tenir compte de ce que le meilleur des cadres conceptuels a aussi ses limites, ces idées seraient vouées à devenir un obstacle à de nouveaux progrès. Certes on retrouve dans toutes les organisations « les mêmes difficultés, les mêmes marchandages politiques, les mêmes obstacles à la coordination ou à la communication » et aucune n'est exempte « de luttes internes, d'échanges biaisés d'information, d'arbitrages partiels et risqués, de dysfonctionnements [...], figures connues des analyses

(20) Cela apparaît bien dans la manière dont, dans *Le pouvoir et la règle*, tous ceux qui travaillent dans ce champ en adoptant d'autres perspectives sont impitoyablement pourfendus, sans aucune évocation de possibles complémentarités. On retrouve la même recherche d'hégémonie dans la manière dont, dans *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, les courants de recherche qui ont pris spécifi-

quement comme objet les organisations à haut risque sont renvoyés dans le néant, en affirmant (Bourrier, 1999, p. 261) que toute « possibilité de caractérisation » les concernant n'est « que superficielle », ou dont l'analyse sociétale est réduite à une simple application particulière de l'analyse stratégique, n'apportant rien par elle-même, dans « *Societal or systems effects ?* » (Friedberg, 2000).

organisationnelles » (21). Mais s'il n'y avait rien de plus à dire, quel sens cela aurait-il d'entreprendre de nouvelles recherches pour ne faire que le vérifier encore et encore ? Par ailleurs, le caractère véridique de ces généralités n'interdit nullement, quand on étudie une organisation singulière (et que l'on veut peut-être aider ceux qui y travaillent à la faire mieux fonctionner), d'utiliser tout l'acquis de connaissances rassemblé sur celles qui partagent avec elle quelques propriétés. Entre ce qui est vrai pour toutes les organisations et ce qui n'en concerne qu'une, il y a bien des degrés. Ainsi, la capacité des acteurs à faire table rase de toute forme d'héritage et à recommencer le monde comme au jour de la création n'est pas infinie. Savoir qu'ils baignent dans une culture dont on n'est pas totalement ignorant ne dispense certes pas de comprendre ce qu'ils en font. Mais cela peut éviter de repartir à zéro dans le long chemin qui permet de jeter quelque lumière sur les jeux où sont susceptibles de s'engager ceux dont les repères nous sont étrangers.

\*  
\* \*

Si l'on adopte une approche de la culture qui, loin d'y voir une sorte de potion magique qui conditionnerait les acteurs, est attentive aux codes qui donnent sens aux situations et aux actions, rien ne s'oppose à ce que l'analyse stratégique retrouve l'attachement à la prise en compte de la dimension culturelle qui a marqué ses débuts. Le souci qui l'anime de donner toute sa place à l'acteur et à l'action, de ne pas s'égarer dans une croyance naïve au rôle des valeurs, de saisir le poids des intérêts et l'appétit pour le pouvoir, n'oblige en rien à oublier que toute action prend sens dans un contexte. Le volet stratégique et le volet culturel de la démarche sont trop longtemps devenus étrangers. Il est temps qu'ils se retrouvent.

**Philippe d'IRIBARNE**

*Gestion et Société*  
140, rue du Chevaleret – 75013 Paris

*philippe.tribarne@wanadoo.fr*

(21) C'est la conclusion à laquelle arrive en fin de compte l'analyse des centrales nucléaires (Bourrier, 1999, p. 262), comme si celle-ci

n'avait fait que conforter l'auteur dans ses convictions de départ.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Benedict R.**, 1934. – *Patterns of culture*, Boston, Houghton Mifflin.
- Binst M.**, 1990. – *Du mandarin au manager hospitalier*, Paris, L'Harmattan.
- Bourrier M.**, 1999. – *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Chandler A. D. Jr**, 1962. – *Strategy and structure*, Cambridge (Mass.), MIT Press.
- Child J., Kieser A.**, 1979. – « Organizational and managerial roles in British and West German companies : an examination of the culture free thesis » dans **C. J. Lammers, D. J. Hickson** (eds.), *Organizations alike or unlike*, London, Routledge & Kegan, pp. 251-271.
- Crozier M.**, 1963. – *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Le Seuil.
- 1994. – « Le problème de l'action collective, l'éducation du regard » dans **F. Pavé** (éd.), *L'analyse stratégique ; sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels ; autour de Michel Crozier*, Paris, Le Seuil, pp. 239-244.
- Crozier M., Friedberg E.**, 1997. – *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Le Seuil.
- Friedberg E.**, 1993. – *Le pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil.
- 2000. – « Societal or systems effects ? » dans **M. Maurice, A. Sorge** (eds.), *Embedding organizations*, Amsterdam, John Benjamins, pp. 57-70.
- Geertz C.**, 1973. – *The interpretation of culture*, New York, Basic Books.
- Hofstede G.**, 1980. – *Culture's consequences*, London, Sage.
- Iribarne P. d'**, 1989. – *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Le Seuil.
- 1991. – « Culture et "effet sociétal" », *Revue française de sociologie*, 32, 4, pp. 599-614.
- 1994. – « The honour principle in the "Bureaucratic Phenomenon" », *Organization studies*, 15, 1, pp. 81-97.
- 2002. – « Motivating workers in emerging countries : universal tools and local adaptations », *Journal of organizational behavior*, 23, pp. 243-256.
- 2003a. – *Le tiers monde qui réussit. Nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob.
- 2003b. – « The combination of strategic games and moral community in the functioning of firms », *Organization studies*, 24, 8, pp. 1283-1308.
- 2003c. – « Trois figures de la liberté », *Annales*, 58, 5, pp. 953-980.
- Lévi-Strauss C.**, 1958. – *Anthropologie structurale*, Paris, Plon.
- Peters T. J., Waterman R. H.**, 1982. – *In search of excellence*, New York, Harper and Row.
- Porter M. E.**, 1980. – *Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors*, New York, The Free Press.
- 1990. – *The competitive advantage of nations*, London, The MacMillan Press.
- Schulman P.**, 1996. – « Heroes, organizations and high reliability » *Journal of contingencies and crisis management*, 7, pp. 72-83.