



MASTER I ECONOMIE ET GESTION Spécialité Management des Organisations de la Net-Economie

Module UE2-2 Les notions de culture et de modèle culturel

INTRODUCTION

1. LA NOTION DE CULTURE EN ANTHROPOLOGIE ET EN SOCIOLOGIE
2. CULTURE D'ENTREPRISE OU ORGANISATIONNELLE
3. LES DIFFERENTES CULTURES CONSTITUTIVES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE
4. CULTURE NATIONALE ET STYLES DE MANAGEMENT
5. LES MODELES REGIONAUX

Auteur : M. Ramdane Mostefaoui

 : ramdane.mostefaoui@u-picardie.fr

CONTROLE DE DIRECTION ET MANAGEMENT INTERCULTUREL

Les notions de culture et de modèle culturel

INTRODUCTION

Dans la littérature managériale, les concepts de culture d'entreprise, de culture nationale, régionale ou professionnelle et de modèle culturel sont couramment utilisés sans qu'ils soient explicitement définis. Lorsque des définitions sont proposées, elles ne font pas l'unanimité. De plus, lorsque deux ou plusieurs auteurs s'accordent sur le contenu des concepts, ils ne produisent pas pour autant des analyses concordantes des mêmes faits. Je pense qu'il faudrait préciser celles retenues dans le cadre présent avant d'aller plus loin.

LA NOTION DE CULTURE EN ANTHROPOLOGIE ET EN SOCIOLOGIE

Dans la littérature, on attribue la paternité du concept de culture à un anthropologue d'Oxford du XI^e siècle, le professeur Tylor. Dans un ouvrage publié en 1871, Tylor a donné la définition suivante : « La culture ou la civilisation, prise dans son acception ethnographique large, est cet ensemble complexe composé par la connaissance, la croyance, l'art, la morale, la loi, les coutumes et toutes autres compétences et habitudes acquises par l'Homme en tant que membre d'une société. »

Malinowski, approfondissant les recherches ethnographiques de Boas initiateur du courant diffusionniste (courant qui s'est intéressé aux phénomènes de diffusion de la culture), a préconisé en 1944, une théorie dite des besoins, un prélude à sa « théorie scientifique de la culture », titre de son ouvrage paru en 1970. Selon cette théorie, la fonction d'une culture est avant tout de satisfaire les besoins essentiels de ceux qui la portent. Les auteurs qui se rattachent à ce courant dit « fonctionnaliste », s'intéressent aux « fonctions » remplies par la culture et non plus à l'histoire, ni au processus de diffusion. Dans cette tradition, les organisations comme les entreprises ou les tribus sont des éléments constitutifs de la culture, des institutions qui constituent l'objet de ce courant. Pour Malinowski, toute institution sociale a une fonction, une contribution à apporter à l'ensemble de la société.

Le courant de l'anthropologie symbolique (Geertz, 1973 ; d'Iribarne, 1989) s'intéresse

à l'étude du sens, aux significations que les phénomènes prennent pour les membres des communautés et non plus au substrat matériel des faits observés, à leurs apparences.

Pour les sociologues des organisations comme Michel Crozier & Erhard Friedberg (1977), Jean-Daniel Reynaud (1989) ou Philippe D'Iribarne (1989 ; 1998) ce terme désigne des habitudes, des coutumes, des attitudes et des valeurs.

Les anthropologues structuralistes comme Claude Lévi-Strauss (1958) appréhendent la culture en tant que contexte d'interprétation. Dans un tel cadre de représentation des phénomènes, les individus sont réputés « interprètes ». Ils utilisent des indices, des codes et des règles pour donner du sens à ce qu'ils entendent ou voient. Ainsi, le même geste, la même parole, le ton de la voix ou les non-dits prennent des sens différents selon la situation ; un compliment est susceptible d'être mal interprété tandis qu'un rire moqueur pourrait très bien ne susciter aucune réaction défensive de la part de la personne qui en est l'objet.

CULTURE D'ENTREPRISE OU ORGANISATIONNELLE

Certains auteurs comme Friedberg (voir Berry, 1994), Schein (1985) ou Pesqueux (2004) emploient plus couramment le terme de culture organisationnelle tandis que P. D'Iribarne (1986) et M. Thevenet (1986) utilisent plutôt celui de culture d'entreprise.

L'un et l'autre désignent le mode de raisonnement, de sentir et d'agir communs aux membres d'une organisation, d'une entreprise. Cette culture constitue un système de valeurs partagées par l'ensemble des membres composant la collectivité. Elle englobe les croyances, les attitudes et les normes qui sont communes à ces membres.

L'anthropologie symbolique (d'Iribarne, 1989) définit la culture comme un processus d'interprétation, c'est-à-dire un processus par lequel les individus donnent des significations à la réalité qu'ils perçoivent à partir d'un référentiel de sens.

Le processus d'interprétation s'inscrit dans une optique cognitive. L'un des objets des recherches entreprises dans cette visée est de mettre en relation les cartes cognitives et le sens que les individus donnent à leurs pratiques. Ces recherches montrent que les théories d'action ou « théories actionnables » auxquelles se réfèrent ces individus expliquent leurs conduites.

L'une des fonctions fondamentales de la culture d'entreprise est de structurer l'identité des membres du collectif et de créer le sentiment d'identification et d'appartenance à une organisation.

Cette activité symbolique contribue à l'intégration de ses membres, et notamment des nouveaux. La production de symboles remplit aussi une fonction de régulation des

comportements individuels et collectifs, par des échanges d'informations informelles verbales ou gestuelles difficilement compréhensibles par des personnes étrangères à la collectivité.

La culture organisationnelle délimite le « dedans » de l'organisation (le nous) et le « dehors » (eux), donnant ainsi la possibilité de fédérer les efforts autour des mêmes causes.

Cette notion est souvent associée au concept d'apprentissage organisationnel par la transmission des valeurs, des croyances, des mythes, des rites et des « bonnes manières de faire » aux nouveaux membres.

Ce mécanisme de régulation des comportements organisationnels internalise le contrôle dans le modèle de représentation des acteurs en leur inculquant des « abrégés du vrai » et des « abrégés du bon », des critères de simplification du « réel » qui permettent d'apprécier en prenant des raccourcis... Ce qui peut conduire à faire des choix de façon mécanique, « machinique » et à des aberrations... C'est un mécanisme de nature à exercer une forte emprise sur les comportements.

Poussée à l'extrême, la démarche aboutit à une forme de manipulation voire une espèce de « dressage » des comportements (M. Foucault, 1975), comme la dévotion au gourou dans les sectes.

Au total, cette notion est caractérisée par trois traits principaux :

- le caractère collectif du phénomène sous-tendu par une association d'individus unis par des valeurs et des normes partagées;
- la production de symboles qui permet aux membres de l'organisation d'échanger des signes et des informations incompréhensibles pour les non-initiés;
- le processus cognitif associé au fonctionnement de l'organisation qui transmet ces valeurs et ces normes par la répétition et l'interaction (apprentissage organisationnel).

Les principaux rôles de la culture d'entreprise énoncés dans la littérature (Schein, 1985 ; Allouche & Schmidt, 1995 ; Rochet, 1968) peuvent être résumés comme suit :

- rôles internes qui consistent à intégrer, fédérer et mobiliser les membres de l'organisation autour des objectifs postulés par les gouvernants;
- rôles externes qui permettent d'identifier et de différencier l'organisation par rapport à son environnement.

LES DIFFERENTES CULTURES CONSTITUTIVES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Une culture organisationnelle correspond à un système humain composé de membres appartenant à plusieurs cultures d'origines différentes. Certaines de ces valeurs sont issues principalement de la culture nationale et / ou régionale de ces membres, d'autres de la culture de la profession à laquelle appartient l'organisation (culture professionnelle) et aussi de la culture personnelle et des expériences individuelles et collectives de ces membres.

Chacune de ces composantes constitue un apport spécifique susceptible d'influencer la culture de l'ensemble ainsi formé, son développement et son évolution.

1) La culture nationale

La culture nationale est une notion qui se rapporte à un pays, à un Etat au sens de l'Organisation des Nations Unies, à des croyances, des habitudes et des manières de penser, ainsi qu'à des valeurs partagées par ses citoyens. Les formes des institutions que chaque pays se donne reflètent sa culture. Ainsi l'œuvre de Crozier (Crozier, 1970 ; 1971 ; 1979 ; 2000) a permis de montrer les ressorts de la bureaucratie en France et les résistances culturelles des Français au changement, à leur aversion pour les situations de face à face. Aussi, cet élément est-il susceptible d'influencer les comportements des membres individuels et collectifs et la conduite des organisations.

D'Iribarne dans sa Logique de l'honneur (1989) montre l'importance de l'influence de cet élément. Une enquête ethnographique réalisée dans le cadre d'un programme de recherche sous sa direction en France, aux Pays-Bas, aux USA, l'amène à des conclusions éclairantes sur les spécificités des cultures respectives de ces pays et les conditions de leur mobilisation en tant que moteurs de la performance globale des organisations.

L'anthropologie symbolique de P. d'Iribarne plaide pour le développement de méthodes de gestion appropriées à chaque contexte culturel.

En conclusion générale, d'Iribarne et son équipe (1989) concluent à un idéal de l'honneur en France, à un idéal d'échange équitable construit sur la base d'un contrat aux USA et à un idéal de consensus aux Pays-Bas.

2) La culture régionale

Cette composante correspond à la diversité culturelle des régions des populations d'un même Etat ou d'Etat voisins exemple la culture méditerranéenne (Orsoni, J. & Pérez, R., 2006).

3) La culture professionnelle

La culture professionnelle constitue un élément important d'une culture d'une

organisation et correspond aux savoir et savoir-faire acquis dans l'exercice d'une profession, ce qui implique une mémoire collective et la transmission des compétences acquises aux nouveaux membres de l'organisation. Ainsi, la culture professionnelle est une résultante de connaissances explicites, de connaissances implicites ou tacites, d'attitudes et de manières de se comporter acquises dans l'exercice d'un métier.

Cet apprentissage de ces connaissances et l'acquisition de ces expériences structurent l'identité professionnelle des praticiens dans le sens où ces derniers, comme l'ont montré les travaux de Sainsaulieu (1977) s'identifient à leurs pairs. Ces savoirs professionnels s'expriment dans des langages verbaux et gestuels de façon spécifique aux professionnels et souvent incompréhensibles pour les observateurs extérieurs.

La culture professionnelle sous-tend aussi un univers symbolique avec des valeurs, des croyances, des théories actionnables et des modèles communément partagés. L'identité professionnelle qui confère un statut dans l'organisation peut-être source de reconnaissance sociale.

En outre, la culture organisationnelle est susceptible d'être influencée par la personnalité des dirigeants. Les fondateurs de certaines organisations à forte culture sont souvent cités dans la littérature managériale (Schein, 1983 ;).

Des « héros » redresseurs d'organisations à la dérive imprègnent aussi le style de dirigeance et de management et constituent des exemples, des références pour leurs membres.

De nombreuses recherches empiriques montrent que les organisations nouvellement confrontées à la concurrence ont le plus généralement besoin d'opérer des adaptations de leur gestion et donc de leur culture pour s'adapter à la situation.

Dans ces situations de crise, un changement organisationnel s'appuyant sur une culture, sur un nouveau de régulation est le plus souvent nécessaire. L'arrivée de ces dirigeants facilite l'élaboration de nouvelles valeurs et le pilotage des politiques nécessaires. Il faudrait souligner la difficulté de la démarche.

En effet, les membres des organisations ne sont pas des marionnettes : infléchir la culture d'une organisation n'est pas chose aisée. La démarche suppose entre autres, de paraître légitime aux yeux des membres dont les dirigeants cherchent à changer les comportements.

Les résistances et les crises observées actuellement en France et partout dans le monde au cours des ces dernières années peuvent s'interpréter dans cette perspective.

Les conflits et les crises qui s'en suivent sont le signe que l'on touche véritablement au social, à l'âme des organisations : leur culture. Changer les habitudes, l'équilibre des rapports de force établis conduit à déstabiliser l'organisation et à créer de

l'incertitude génératrice d'inquiétude.

CULTURE NATIONALE ET STYLES DE MANAGEMENT

De nombreuses recherches ont mis en évidence l'existence de liens entre cultures nationales et styles de management adopté. Les résultats des travaux respectifs de G. Hofstede (1980) et de Trompenaars (1993) présentés ci-après tendent à montrer les liens entre cultures nationales et styles de management.

I. Le modèle d'Hofstede

Les principaux résultats mettent en évidence des différences entre cultures nationales relativement à l'existence ou non de distance hiérarchique entre supérieur et subordonné (Hofstede, 1987).

Dans ce modèle, la France, la Belgique, l'Italie, l'Espagne, les pays d'Amérique du Sud, les pays d'Afrique figurent parmi les plus pays où la distance hiérarchique est élevée, contrairement aux pays germaniques, scandinaves et anglo-saxons où cette distance est faible.

Ces résultats permettent une classification des pays à orientation individualiste ou communautaire. Dans la 1ère catégorie se trouvent la France et d'autres pays européens, les USA et l'Australie. Dans la seconde, les pays africains et asiatiques.

Ce critère est sensé avoir un impact dans les relations entre employés et employeurs et dans les relations entre employés; par conséquent, il peut influencer sur l'organisation des relations sociales et sur la gestion des conflits.

La relation à l'incertitude, à l'ambiguïté, à la prise de risque et à l'imprévisibilité des événements aussi change selon les cultures dans ce modèle.

Les pays qui sont classés parmi ceux « à contrôle élevé de l'incertitude » figurent la France, l'Italie, l'Espagne, les pays d'Amérique du Sud et le Japon alors que les pays anglo-saxons, scandinaves, africains et l'Inde se classent dans la catégorie dite à « contrôle faible de l'incertitude ».

Enfin, le modèle oppose les cultures à « orientation masculine » aux cultures à orientation féminine. Les premières se caractérisant par l'importance accordée à la réussite et à la possession tandis que les secondes valorisent l'entraide, la solidarité entre salariés et la protection de l'environnement.

II. La grille d'analyse de Trompenaars

Il existe dans la littérature plusieurs modèles d'analyse des cultures nationales. Dans ce texte, la grille de Trompenaars (1993) est présentée pour illustrer le propos.

Cette grille retient 7 dimensions qui permettent de distinguer les cultures nationales. Selon cet auteur, ces dimensions exercent une influence sur le management des organisations et sur le comportement de ces membres.

1) Il oppose orientation individualiste et orientation collectiviste des individus dans ces pays. Ainsi, les Français sont considérés dans la littérature comme individualistes alors que les Suédois seraient plutôt collectivistes, la société suédoise exerçant une pression forte ; la logique consensuelle prévalant de cette société sur toute autre considération.

2) De la même façon, il distingue cultures objectives, caractérisées par une attitude rationnelle, froide, neutre à des cultures subjectives dans lesquelles prédominent la sensibilité, les émotions et les sentiments. Ces différentes attitudes sont, selon Trompenaars à prendre en considérations dans les négociations entre partenaires et dans les relations professionnelles.

3) Les cultures universalistes caractérisent les postures en quête de solutions « universelles » contrairement aux cultures particularistes suggérant des solutions adaptées à chaque cas particulier, c'est-à-dire des solutions sur mesure.

4) La grille distingue les systèmes porteurs de culture diffuse, enclins à lier vie privée et vie professionnelle, des modèles dits à « culture limitée » dans lesquels les individus séparent vie privée et vie professionnelle.

5) L'attribution du statut social diffère selon les cultures nationales. Dans certaines sociétés, elle est fondée sur l'âge (cas fréquents dans les pays africains), l'origine sociale ou le diplôme (cas français) ou tout au contraire sur les réalisations personnelles, c'est-à-dire suivant les résultats obtenus concrètement au cours d'un parcours professionnel (cas allemand).

Ainsi les diplômés des grandes écoles en France ont-ils tendance à être cooptés pour les emplois supérieurs dans la haute administration et l'industrie, tandis qu'en Allemagne prédomine le critère de qualité du déroulement de la carrière.

6) Les rapports à la nature sont différents. Certaines cultures nationales considèrent que les individus doivent respecter l'environnement et accepter les lois de la nature (cas de pays africains et asiatiques), d'autres cultures estiment a contrario qu'ils peuvent influencer sur ces lois et contrôler la nature (cas de pays occidentaux).

7) Le rapport au temps selon Trompenaars permet de distinguer des cultures séquentielles et des cultures synchrones. Les premières conduisent à procéder au règlement des problèmes les uns après les autres, tandis que dans les cultures synchrones, plusieurs problèmes, différentes tâches peuvent être envisagées et

effectuées en même temps.

D'autres auteurs, comme Kluckhorn et Strodtbeck (1961) signalent que suivant leurs appartenances culturelles, les individus peuvent adopter des attitudes différentes dans leurs relations à l'autre pouvant aller de l'indépendance (absence de relation, absence de conflit d'intérêt), à la dépendance mutuelle ou interdépendance (relation de coopération, d'échanges mutuellement bénéfiques) ou à la dépendance (relation de domination).

Dans cette relation, l'autre peut-être un acteur individuel ou une organisation. Ainsi, selon ces auteurs, un salarié appartenant à la culture américaine, adopterait une attitude individualiste, rationnelle et dépourvue d'affect. Par contre, un salarié de culture asiatique ou orientale fondée sur la dépendance de l'individu au groupe ferait prévaloir les intérêts du groupe.

Ces auteurs signalent par ailleurs qu'une grande attention est portée aux personnes dans ces cultures alors que les américains sont plus attentifs au contenu du travail à faire, à l'efficacité de l'exécution des tâches.

LES MODELES REGIONAUX

On parle aujourd'hui de modèle asiatique, de modèle nord-américain, de modèle européen et de modèle africain. L'objet de cette section est de donner un contenu à ces notions couramment utilisées dans la littérature managériale.

I. Le modèle asiatique

Le management asiatique des organisations est influencé par le confucianisme. C'est un modèle d'organisation structuré autour de valeurs accordant la primauté au groupe, à la collectivité.

Les liens familiaux, l'intérêt collectif, le respect sont des valeurs importantes.

La recherche d'intérêts exclusivement individuels sources de conflits est déconsidérée. Sont valorisées aussi la discipline, la modestie et la loyauté à l'égard du dirigeant qui doit à son tour veiller au bien-être de ses salariés.

II. Le modèle nord-américain

Inspirée par les doctrines libérales, la culture nord-américaine (D'Iribarne, 1989) accorde une place centrale à l'individu et au contrat. Le libre-échange et le laisser-faire sur lesquels est fondée l'économie nord-américaine octroient une grande liberté de manœuvre aux entreprises aux USA et au Canada. Dans ces pays, l'initiative et la

prise de risque sont fortement valorisées, la réussite économique recherchée. Les entreprises n'hésitent pas à s'engager dans des compétitions.

Le marché de l'emploi comme les autres marchés est libre ; les demandeurs d'emploi sont considérés comme des ressources, ce qui conduit les citoyens de ces pays à développer des stratégies individualistes pour s'ajuster au marché du travail dans ces pays où les entreprises disposent d'une grande liberté par rapport à l'Etat et aux syndicats des salariés.

La précarité de l'emploi constitue une des principales caractéristique du marché du travail dans ces pays. La flexibilité du marché conduit, dans ces pays, les salariés à exercer plusieurs emplois ; et parfois dans des métiers complètement différents.

Le taux de chômage est relativement faible dans ces pays mais les inégalités sociales sont fortes et la protection sociale des classes défavorisées insuffisante, eu égard au degré de développement de ces pays.

III. Le modèle africain

Ce modèle se caractérise par une orientation familiale et communautaire. Dans les pays africains, la religion, la tradition et la solidarité sont des référents fondamentaux.

Ils passent avant toute autre considération. Les relations sociales sont organisées autour du chef de famille et du chef de tribu. Les liens hiérarchiques sont de ce fait marqués par le paternalisme.

La cohésion sociale est constamment recherchée.

Le management africain a recours à la gestion des symboles, des mythes, des rites et des images. Une trop grande loyauté à l'égard du chef conduit à une trop grande dépendance tout en empêchant l'épanouissement des membres de l'organisation.

IV. Vers un modèle européen

La construction européenne est en marche ; le modèle de management aussi. L'Europe constitue un bloc multiculturel, une diversité de cultures, avec un Royaume-Uni plus proche des USA (§II précédent, avec lesquels il forme le modèle anglo-saxon) que des autres pays européens.

Les autres membres de l'UE, tout aussi différents les uns des autres par leur histoire et leurs traditions, oscillent entre les modèles français, espagnol, italien et le modèle allemand d'une part, et le modèle anglo-saxon, d'autre part.

Le modèle français se caractérise principalement par une forte intervention de l'Etat,

une bureaucratie relativement omniprésente, un secteur public important, des syndicats revendicatifs divisés ; tandis que dans le modèle allemand, l'Etat fédéral apparaît comme agent protecteur, stimulateur de l'action collective et chargé du contrôle des marchés.

Dans les pays de l'Europe de l'Est, les forces en opposition à l'ancien système socialiste dont ils sont issus les poussent vers le modèle anglo-saxon tandis que les valeurs traditionnelles de solidarité et d'égalité attachées au capitalisme étatique les rapprochent du modèle des PECO.

De fait, un modèle de management hybride, à mi-chemin entre les deux principaux modèles semble émerger globalement en Europe.