

Organisation et Interculturel

La question est de savoir comment intégrer les différences culturelles sans tomber dans le culturalisme en donnant à ce terme le sens de faire de la culture une essence. Or en réalité la culture n'existe que dans une dimension sociale. Jusque dans les années 80, la dimension culturelle de l'organisation a été occultée. Cette dimension n'est en fait abordée que dans les ouvrages du management. La dimension culturelle apparaît dans les années quatre vingt avec une forte internationalisation des entreprises.

L'enquête de Hofsteeve : La remise en cause de la théorie de la convergence.

Hofsteeve est un hollandais qui a écrit sur les différences culturelles ; il a mené une enquête sur cinquante filiale d'IBM où il a cherché un rapport entre culture et hiérarchie. Il s'aperçoit que les pays du sud de l'Europe, l'Afrique et les pays islamique possèdent un rapport très strict à la hiérarchie. Cette hiérarchie est marquée dans l'espace. Dans l'Europe du nord, il y a une valorisation de l'égalitarisme avec un minimum de distances entre les hiérarchies.

Il prend en compte la capacité de chaque culture à accepter ou non les incertitudes. IL montre en fait qu'il n'y a pas de convergence culturelle ; cette situation n'est que temporaire. Les types de managements sont fonction des cultures nationales. En fonction des pays, il y a développement de normes nationales pour le management des entreprises. En France la légitimité du pouvoir est fondé sur les compétences techniques.

Sociologie des organisations (M. Crozier , R. Sainsaulieu).

En 1964, M. Crozier publie « le phénomène bureaucratique » où il intègre le jeu social dans le système d'organisation. Dans la dernière partie de sa thèse, il explique l'existence de la bureaucratie française à partir des traits culturels et de l'histoire nationale. Il montre que dans la culture française, existe une valeur aristocratique qui prône la hiérarchie et qui accorde une grande valeur au chef d'œuvre, l'objet bien fait, plus important que l'objet efficace. Dans les années soixante dix, il abandonne l'approche culturelle pour la remplacer par une approche stratégique des zones d'incertitude.

Dans la même période, M. Bintz compare les hôpitaux américains, française et suisses. Elle démontre que les différences de fonctionnement sont liés à des styles de management.

R. Sainsaulieu a fait une thèse sur l'identité au travail. Il prend à cœur d'analyser la dimension culturelle dans le domaine des organisations. Son approche culturelle est plus psychologique qu'anthropologique. Il centre la culture sur la question de l'identité et se pose la question sur la construction de la culture par les différents groupes. Pour ce faire il développe un réseau de chercheurs au travers de l'association internationale de sociologie en langue française (AISLF).

La tradition anglo-saxonne.

Les Anglo-saxons sont favorables à une approche culturelle des problèmes. La théorie est élaborée par E. T. Hall dans son guide du comportement dans les affaires internationales où il compare la France, les U.S.A. et l'Allemagne. Il remarque que chaque culture codifie les distances acceptables entre deux personnes selon les situations.

La question de la ponctualité est différente selon les cultures :

- pour un Allemand, l'heure du rendez-vous est impérative.

- pour un Français, un retard d'un quart d'heure est tout à fait normal. Lorsque l'on se rend à une invitation, on arrive avec un quart d'heure de retard.
- Pour un Africain, un retard d'une heure est acceptable.

Ces notions sont à prendre en compte lorsque l'on travaille dans le domaine international car cela permet de gérer le temps. Il est possible, lorsque l'on a un rendez-vous avec un Africain d'entreprendre quelque chose dans l'heure qui suit le rendez-vous, car on sait qu'il ne sera pas ponctuel (selon notre conception), alors qu'un Allemand arrivera à l'heure et qu'il n'admettra pas un retard de quelques minutes (ce n'est pas dans sa culture).

D'autre part E. T. Hall distingue les communications lentes et les communications rapides, et met l'accent sur leur relativité. Lent ou rapide par rapport à un autre système ; on se situe dans le domaine du différentiel.

Enfin, les cultures peuvent être monochroniques (Allemands où l'on ne fait qu'une seule chose à la fois : pendant un rendez-vous, pas de téléphone) ou polychroniques (France où l'on fait plusieurs choses à la fois : rendez-vous et réception de coup de téléphone).

Ph. Iribarne : le retour de la culture en organisation.

Dans « La logique de l'honneur », il compare les entreprises en France, aux U.S.A. et aux Pays-Bas.

- Pour la France, il reprend la théorie de Tocqueville développée dans « L'Ancien régime et la Révolution » où l'essentiel se trouve dans l'honneur du travail bien fait. L'important n'est pas de respecter les lois et les codes, mais de réaliser un chef d'œuvre.
- Aux U.S.A., la culture est basée sur le « Fair play ». Il s'agit avant tout de respecter les valeurs spécifiées dans le contrat et lors des négociations. Cela proviendrait, d'après Iribarne des conditions qui ont présidé à la formation de l'Amérique avec les Pilgrim Fathers. Les premiers immigrants aux Amériques étaient des marchands pieux chassés d'Angleterre. Ce qui compte, c'est l'honnêteté, la vertu...
- Les Pays-Bas font avant tout référence aux piliers de la société. Celle-ci est assise sur des piliers qui prennent en compte les différents blocs religieux (catholiques et protestants) et politiques (libéraux et socio-démocrates). Chaque pilier est autonome et chaque élément est repris dans la négociation. L'effet pervers réside dans la possibilité de prendre en compte chaque élément ce qui en final se traduit par un développement séparé (apartheid).

La grande question dans la négociation, c'est que très souvent, notamment dans les pays latins on ne négocie que sur les résultats alors que les pays anglo-saxons négocient en globalité c'est-à-dire en prenant en compte à la fois la manière de négocier qui est codifiée et le résultat de la négociation. On négocie la manière de négocier. Une fois cette manière adoptée, il devient alors possible de négocier ce qui doit faire l'objet d'un arrangement.

On s'aperçoit que les modes culturels sont fort différents et qu'ils doivent être pris en compte lorsque l'on traite avec des civilisations différentes. Il importe donc de connaître les interlocuteurs. Malheureusement, cette approche est trop souvent oubliée, notamment par la civilisation occidentale qui veut imposer trop rapidement sa manière de voir sans comprendre quelles sont les pratiques dans les autres sociétés.