Entre rationalité gestionnaire et diversité des cultures politiques : blocages de communication dans l'entreprise

Philippe d'Iribarne

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2739>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2739

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2002

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Philippe d'Iribarne, « Entre rationalité gestionnaire et diversité des cultures politiques : blocages de communication dans l'entreprise », *Communication et organisation* [En ligne], 22 | 2002, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2739> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2739

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Entre rationalité gestionnaire et diversité des cultures politiques : blocages de communication dans l'entreprise

Philippe d'Iribarne

- 1 On pourrait penser que le développement d'une rationalité gestionnaire universelle, portée par la mondialisation et par la diffusion en tout point de la planète des *best practices* de management, est de nature à favoriser grandement la communication, au sein des entreprises, entre ceux qui relèvent de cultures différentes. Tous communiant dans une même rationalité gestionnaire, chacun d'eux ne va-t-il pas être amené à prendre du recul par rapport aux singularités de sa culture, à mieux percevoir tout ce qu'elles ont de contingent ? A partir du moment où, à la lumière de cette rationalité, ce qui est préjugé est bien perçu et reconnu comme tel, n'est-on pas en bonne voie pour surmonter une barrière essentielle qui s'oppose à la communication ?
- 2 Mais cette vision optimiste des choses tient pour acquis qu'il existe effectivement une rationalité gestionnaire universelle, porteuse de *best practices* susceptibles de se répandre de par le monde. Nous voudrions montrer dans ce texte que la réalité est bien différente. Il existe, y compris dans les sociétés qui montrent la voie sur le chemin de la modernité, une pluralité de cultures politiques, porteuses de conceptions du devoir, de l'accord, du rôle de l'autorité, de l'autonomie du citoyen, etc., qui paraît aussi irréductible que la pluralité des langues. De ce fait, l'existence, à un grand niveau d'abstraction, d'un langage universel de la gestion, recouvre, dès qu'on se rapproche du concret, une grande diversité des pratiques, le raccord se faisant par le fait que les « mêmes » mots (faire confiance, avoir un bon leadership, décider, former une communauté, etc.) recouvrent d'une culture à l'autre, des réalités très diverses¹. Mais une grande confusion règne entre les niveaux de langage. Quand un manager affirme « il faut déléguer, faire confiance, etc. » il se réfère en général à la fois au sens universel et abstrait d'une telle proposition et à ce qu'implique

concrètement sa mise en œuvre au moyen de procédures conçues au sein d'une culture singulière. Celle-ci peut être soit sa propre culture, soit, quand il se propose d'utiliser des procédures conçues sous d'autres cieux, une culture étrangère. Quand il n'est pas fait de claire distinction entre ces deux niveaux de langage, la communication entre ceux qui relèvent de cultures différentes débouche sur des impasses.

- 3 Maintes situations de coopération interculturelle relèvent de ce type de phénomène. Nous partirons, pour l'illustrer, d'un problème de communication spécialement exemplaire, qui a gravement perturbé le fonctionnement d'un groupe de projet mixte franco suédois chargé, dans le cadre d'une alliance entre une entreprise suédoise et une entreprise française, de concevoir un produit industriel². La conception d'un tel produit implique des arbitrages complexes entre des caractéristiques difficiles à concilier. Le bon fonctionnement d'un groupe de projet exige qu'il soit fait appel à une procédure de décision capable de gérer efficacement ces arbitrages. Mais les Français et les Suédois avaient des conceptions très différentes de ce que doit être une telle procédure. Leurs visions étaient influencées par des manières différentes de concevoir à la fois la démarche intellectuelle permettant de passer de la diversité des points de vue à une décision et l'organisation des relations qui se nouent entre ceux qui ont part au processus de décision.

Que veut dire décider ? Une opposition franco suédoise

- 4 Quand ils évoquent l'histoire du projet, ceux qui y ont participé s'accordent largement sur un ensemble de faits. Ils opposent une entreprise suédoise où l'on s'accorde entre pairs, avec de grandes délégations de pouvoir, où chacun a la capacité à s'engager sur ce dont il est responsable et où ce qu'il a fait ne peut être défait par son supérieur, à une entreprise française où règne une forte autorité hiérarchique. Une différence de style hiérarchique soulignée, elle aussi, par l'une et l'autre partie, accompagne cette différence de répartition du pouvoir. Par ailleurs, les Français se distinguent par la manière agressive dont chacun défend son point de vue et critique le point de vue d'autrui. Par contraste, l'approche suédoise apparaît comme marquée par le devoir d'écouter, d'argumenter sans passion, de faire preuve d'esprit de compromis.
- 5 Derrière ces différences, immédiatement perceptibles aux acteurs, il existe, sans qu'ils en soient eux-mêmes conscients, des logiques contrastées touchant à la fois aux processus intellectuels et aux relations entre personnes qui marquent le processus de décision.

Des différences, mal perçues par les intéressés, entre deux logiques de décision

- 6 Ce sont deux logiques globales de décision, ayant chacune sa propre rationalité, qui se sont rencontrées. Du côté suédois, il s'agit avant tout de construire un accord entre pairs, d'affirmer la cohésion du groupe autour d'une adhésion partagée à un projet commun. L'expression des idées tend à être subordonnée à la recherche d'un accord entre les hommes. Du côté français, il s'agit plutôt de permettre à chacun d'exprimer librement son point de vue, et de chercher à le faire triompher dans une joute oratoire où les arguments s'affrontent. L'expression des idées est censée n'être subordonnée qu'à

l'expression de la vérité. Ce qui sert de référentiel commun relève d'une référence partagée à une certaine forme de rationalité technique relativement abstraite, au nom de laquelle il convient d'argumenter sans se laisser enfermer dans les idées établies. De cette différence globale d'orientation découlent de multiples divergences dans les manières de faire des deux parties.

- 7 Les avis exprimés par chacun n'ont pas le même statut dans l'une et l'autre conception. Un avis français exprime plus une prise de position dans un débat, un avis suédois la place que l'on occupe dans un groupe. Côté suédois, exprimer un avis sur un autre sujet que celui dont on est responsable voudrait dire quitter sa place, perturber le fonctionnement du groupe. Dans un contexte français, au contraire, un avis techniquement compétent montre la capacité d'analyse de celui qui l'émet et ne peut être légitimement rejeté au seul motif qu'il ne relève pas du domaine de responsabilité de celui-ci.
- 8 Le type de compromis qui tend à intervenir relève de logiques différentes dans l'un et l'autre contextes. Côté suédois il correspond à des accommodements entre personnes prêtes à sacrifier ce qu'elles défendent en propre sur l'autel du groupe. Mais cette attitude n'exclut pas une grande intransigeance sur ce qui fait l'identité partagée du groupe. Côté français un compromis est légitime quand il conduit à sacrifier à une rationalité plus haute l'élément de rationalité auquel on est attaché. Il peut être légitime, face à une argumentation imparable, de « se rendre à l'évidence ». On peut accepter de changer de position au nom de la raison, lorsque que les hypothèses dont on était parti ne tenaient pas. Mais un compromis a quelque chose de douteux quand il conduit à renoncer à ce que l'on considère comme raisonnable pour faire plaisir à quelqu'un d'autre, ou à céder à la pression d'un groupe.
- 9 Cette différence de perspective éclaire les différences de virulence dans l'argumentation. Une expression véhémence n'a pas le même sens et la même portée dans les deux contextes. Dans un contexte français, elle est le signe de l'attachement à un élément de décision dont on considère comme essentiel qu'il ne soit pas oublié. Aussi on peut se trouver de manière relativement permanente dans un mode de fonctionnement où la volonté de (con) vaincre, l'agressivité verbale qui l'accompagne, s'expriment de manière ouverte. Ce mode de relation n'est pas nécessairement associé à des sentiments violents, et ne prête pas gravement à conséquence dans les rapports entre personnes. Si on n'a pas peur des « débats d'idées » musclés, c'est que les conséquences destructrices en sont limitées. Dans un contexte suédois, la situation est bien différente. La virulence verbale prend sens dans un registre non d'intensité des convictions, mais de style de relations. Elle signifie que l'on est sorti du domaine des rapports normaux marqués par l'écoute et la recherche d'accord, pour passer dans un registre où dans des rapports devenus insupportables, on sort de ses gonds.
- 10 Comme, en France, l'affrontement des arguments raisonnables peut être sans fin, il doit s'accompagner de l'existence d'arbitres ; d'où le rôle de la hiérarchie qui, pour être légitime, doit être techniquement compétente. Quand on n'a pas de « base scientifique » permettant de définir de manière indiscutable ce qui est conforme à la raison, il faut pour atteindre néanmoins une « perspective globale », s'écarter du registre de « l'accord », et s'en remettre à une décision prise à un niveau capable de prendre une « vue holiste » et de donner des instructions aux spécialistes. Ce rôle des responsables, côté français, s'oppose à celui de responsables suédois plus voués à un rôle de facilitateur d'organisateur.

- 11 Dans une perspective suédoise, quand l'accord du groupe est réalisé, il n'y a plus rien à redire. Ce qui a été décidé ensemble, tout en restant fidèles aux conceptions qui sont liées à l'identité commune du groupe, contribue à asseoir cette identité, ainsi que la cohésion du groupe, et mérite à ce titre une sorte de respect religieux. Le remettre en cause relève d'une forme de sacrilège. Dans une perspective française, au contraire, tant qu'on peut faire valoir un argument, et que celui-ci a au moins une apparence de rationalité, il y a quelque chose à redire, il est légitime de continuer le combat. Chacun a non seulement le droit d'argumenter tant qu'il le fait de manière qui paraît raisonnable, mais le devoir de le faire pour défendre ce qui, suivant son intime conviction, est la voie de la raison.

Il ne suffit pas de travailler ensemble pour se comprendre

- 12 Chacune des deux parties a eu bien du mal à comprendre son partenaire, et souvent n'y est pas arrivé. Même si certaines interprétations erronées se sont modifiées avec le temps (ainsi, les Français ont appris à ne pas prendre une certaine passivité apparente des Suédois pour un signe d'accord), l'expérience de la coopération n'a suffi ni aux uns ni aux autres pour passer d'une constatation de différences de manière d'agir à la compréhension de deux logiques d'action (logique que, pour notre part, nous n'avons pu reconstituer qu'à la suite de tout un travail d'analyse). Ils sont restés parfois désemparés devant des manières d'agir surprenantes, et les ont parfois interprétées en en construisant une représentation largement imaginaire.
- 13 Constatant que l'approche suédoise était bien différente de la leur, les Français ont hésité sur la manière de l'interpréter. Certains ont mis en avant l'écoute, la qualité de coopération qui régnait chez les Suédois. Ils ont souligné le « respect de la parole des autres », le fait de « permettre que les points de vue de chacun s'expriment complètement, jusqu'au bout », ce qui va de pair avec le fait de « prendre des décisions de façon plus collective, plus consensuelle ». Ils ont prêté aux Suédois une grande courtoisie. Et, par contraste, ils se sont jugés eux-mêmes peu attentifs à ce qu'autrui veut dire. D'autres ont vu les choses de manière moins positive, affirmant que les Suédois, dans leur désir d'éviter les conflits ouverts, s'en tiennent à des formes d'opposition dissimulées qui ne sont guère constructives. Par ailleurs, ils ont été choqués, sans le comprendre, par rattachement suédois aux décisions prises, tenant des propos tels que : « Chez Volvo, lorsque les gens ont participé à une décision celle-ci devient incontournable (...). Même si quelqu'un sait, reconnaît que c'est une bêtise, il obéit ». Au total ils ont été quelque peu déroutés par l'approche suédoise, sans réussir à en trouver la clef, et sans que les Suédois soient en état de la leur communiquer.
- 14 De leur côté, les Suédois ont été particulièrement surpris et choqués par la façon dont les Français remettaient en cause les décisions prises en commun. Ils ont cru en trouver une explication en rapprochant ce fait de l'aspect hiérarchique de la société française. Ne comprenant pas la place qu'y occupe le débat d'idées, ils ont supposé que, si les décisions prises entre pairs pouvaient être par la suite remises en cause, c'est à cause de la toute puissance de la hiérarchie. Certains ont été jusqu'à imaginer que les Français étaient totalement soumis à leurs supérieurs, tenant des propos tels que : « D'après la culture française vous devez faire ce que l'on vous a ordonné », ou « Nous discutons ensemble [avec les Français], et nous pensions qu'il y avait un accord. Alors ils rentraient chez eux et parlaient à leur chef, et celui-ci leur disait ce qu'ils devaient penser ». L'un d'eux a bien noté que « Ils [les Français] dessinaient tout autre chose que ce sur quoi nous nous étions

mis d'accord, conformément à leurs habitudes et à leur expérience », ce qui laissait supposer que le pouvoir de la hiérarchie n'était pas seul en cause. Ils auraient pu remarquer que, selon les termes d'un Français, « Chez Renault le processus de décision pour introduire une innovation (...) peut sans arrêt être remis en cause, rediscuté. Chacun fait un peu ce qu'il veut. Si quelqu'un n'est pas d'accord, il peut faire différemment, tout le monde a plein d'idées pour faire autre chose ». Mais cet élément n'a pas été intégré dans la vision qu'ils ont construite des Français. Et ils n'ont pas saisi les rapports existant en France entre le rôle d'arbitre du supérieur et la liberté qu'a chacun de défendre son point de vue, y compris face à l'opinion majoritaire.

- 15 Par ailleurs, dans la vie du projet, l'entreprise française a accepté de revenir, instruite par l'expérience, sur un certain nombre de décisions d'abord prises dans son sens. Surpris par ce revirement, les Suédois l'ont attribué à la force de la pression qu'eux-mêmes ont exercé sur leur partenaire. Ils n'ont pas compris ce qu'il devait à l'attachement de celui-ci à la raison technique, et à sa capacité à se rendre devant des arguments techniquement convaincants.
- 16 Au total, les Suédois ont reconstruit logiquement l'univers français, dans une logique suédoise, à partir d'éléments d'observation à la fois réels et partiels. Ils ont fait usage de l'opposition fonctionnement démocratique/fonctionnement autocratique en faisant comme si la vision suédoise d'une société démocratique avait une portée universelle. Ils ont « compris » l'approche française en la catégorisant comme autocratique, en référence implicite à la vision suédoise de ce terme. Comme ils ont eu du mal à donner sens à ce qui, chez les Français, jurait avec cette vision, ils ont fait comme si les réalités correspondantes n'existaient pas.
- 17 De leur côté les Français n'ont pas été en état d'expliquer leur propre cohérence. Ils ont été sensibles à la critique de l'aspect hiérarchique de leur fonctionnement, mais n'ont pas su le mettre en relation avec la liberté d'argumenter dont ils disposaient. Convaincus que leur approche est favorable à la mise au point d'un projet de qualité, ils sont restés hésitants sur le poids à accorder à cet argument par rapport à l'argument touchant à l'aspect insuffisamment démocratique de leur manière de décider.

Rationalité universelle et diversité des cultures politiques

- 18 Mais, pourrait-on se demander, comment se fait-il que, malgré la mondialisation et la diffusion sur la surface de la planète des meilleures pratiques de management, on puisse encore concevoir différemment la manière dont il convient de s'organiser pour décider ? Et, si des différences de niveau de culture démocratique sont réellement en cause, comment se fait-il qu'elles subsistent encore entre pays européens ? Peut-on croire que la France, puisque c'est elle qui est en posture d'accusée, reste marquée plus que la Suède par un reste de conceptions archaïques ? Par ailleurs comment comprendre les difficultés des Français à expliciter et défendre les mérites de leur propre approche, pris qu'ils sont entre le fait qu'ils sont gênés par leur conscience des dérives autocratiques dont leur manière de décider est porteuse et celui qu'ils restent convaincus de ses mérites et ne sont pas prêts de prendre les Suédois en modèle ? Pour répondre à ces questions, il faut comprendre comment chaque culture combine l'universel et le local, ce qui suppose de considérer comment le mouvement de modernisation et le développement des idéaux

démocratiques qui ont marqué les sociétés européennes ont rencontré la diversité des cultures politiques traditionnelles que l'on y trouvait.

Des idéaux démocratiques qui diffèrent

- 19 Considérer comme évident que la société suédoise est en avance par rapport à la société française sur la voie de la démocratie est aller bien vite en besogne. De fait, la faible pression de la hiérarchie que l'on observe en Suède va de pair avec d'autres formes de pression sociale qui ne sont pas forcément moins intenses et moins attentatoires aux idéaux démocratiques que celles auxquelles les Français sont soumis. Cette pression, agissant en amont des décisions que chacun prend, délimite ce qu'il peut envisager de décider. Il existe des références communes très tranchées séparant ce que l'on peut envisager de faire et ce qu'il est impensable de vouloir. Un Suédois, après avoir affirmé « nous avons des mandats très libres », ajoute « et avons une idée de ce qui était acceptable ». Les directives reçues peuvent être d'autant plus limitées que chacun sait par lui-même jusqu'où il peut aller.
- 20 En Suède, ce poids de la référence à ce qui est partagé par le groupe, conduit beaucoup plus qu'en France à exclure celui qui diverge. Cela s'est produit, dans l'entreprise suédoise, pour ceux qui manifestaient trop leur opposition à la politique officielle concernant les rapports avec son partenaire français. L'idée de « purge » a été évoquée, côté suédois, à leur propos. L'absence de désaccord apparent peut être liée à la peur d'exprimer les désaccords plutôt qu'à une véritable unité de vues. Au contraire, côté français chacun est resté libre d'avoir son opinion, qu'elle soit ou non conforme à l'opinion officielle.
- 21 On peut ainsi opposer une société qui donne un grand rôle à un contrôle hiérarchique exercé par une autorité instituée et une société qui privilégie un contrôle social exercé à travers les mœurs, l'existence de valeurs partagées, la pression d'un groupe sur chacun de ses membres. La force d'une identité partagée, l'exigence d'unité de vues qui lui est liée, s'accordent bien, en Suède, avec le fait que c'est le groupe de pairs, faisant pression au nom de valeurs communes, qui constitue l'instance majeure d'intégration. Pendant ce temps, la distance à laquelle se tient la hiérarchie en France s'accorde à l'importance du rôle d'arbitre qui doit être le sien, sans qu'elle se contente d'être simplement partie à l'ajustement mutuel des points de vue.
- 22 Ce contraste peut être ressenti très différemment suivant qu'on regarde la solidarité du groupe de pairs comme un moyen d'être libéré de la pression de la hiérarchie, ou le recours à une forme plus politique de gouvernement comme un moyen d'être libéré du conformisme du groupe de pairs. Ce groupe peut être vu à bon droit (comme de manière générale les sociétés dites à consensus) comme un lieu de solidarité égalitaire ou comme un lieu de pression³. Selon que l'on porte plus attention à la distance entre dirigeants et dirigés ou à la liberté d'expression dont bénéficient ces derniers, la France peut paraître comme en retard ou comme en avance par rapport à la Suède dans un processus de modernisation démocratique.
- 23 En fait, l'un ou l'autre point de vue n'ont sans doute guère de sens. Il paraît plus juste de dire que les deux pays sont simplement différents, marqués par des cultures politiques différentes.

Conceptions de la décision et visions de la liberté

- 24 Les différences de cultures politiques, de conceptions de la démocratie, que l'on trouve entre la France et la Suède, sont marquées par des conceptions différentes de ce qui caractérise un homme libre, donc par des formes différentes d'attachement à la liberté et par l'acceptation de formes différentes de contrôle social⁴. Ces conceptions, présentes depuis bien des siècles⁵, ont survécu aux bouleversements sociaux, économiques, politiques qui ont, pendant ce temps, marqué les sociétés européennes. Ainsi, dans le monde germanique, et plus largement dans l'Europe du nord continentale, s'est imposée la figure de celui qui gère, en commun avec ses pairs, les affaires de la communauté, qui a voix au chapitre dans les décisions communes qui s'imposent à ses membres. En France, c'est une autre figure qui prévaut : celui qui, ayant fait librement allégeance à un pouvoir qui incarne ce qui est grand, voit celui-ci respecter les privilèges coutumiers de son état⁶. Ces conceptions ont d'autant mieux résisté au mouvement de modernisation qui a marqué les sociétés européennes qu'elles n'étaient pas seulement présentes dans les institutions et les mœurs traditionnelles auxquelles ce mouvement s'est attaqué mais que, en chaque lieu, elles ont animé ce mouvement de l'intérieur et lui ont donné une forme singulière. On les retrouve dans la diversité des visions modernes de la liberté qui ont éclos dans ces sociétés⁷. Chacune d'elles est restée à bien des égards, dans la manière même dont elle a compris et mis en œuvre les idéaux de liberté, dans les institutions qu'elle a édifiées au nom de ces idéaux, dans les mœurs qui s'y sont répandues sous leur influence, profondément marquée par son passé.
- 25 De nos jours la variété de ces conceptions affecte toujours les manières d'organiser la vie en société et en particulier le fonctionnement des entreprises. Dans la manière dont chacun est traité, dans les pressions auxquelles il est soumis, il existe une frontière entre ce qui est réputé être d'un côté pression légitime, compatible avec la pleine dignité d'un citoyen libre, et de l'autre entrave insupportable à l'autonomie de chacun. Cette diversité des conceptions éclaire bien notre cas franco suédois. Le rôle de *primus inter pares* dévolu à l'autorité en Suède est en rapport avec la conception de l'homme libre (celui qui a part aux décisions collectives au sein d'un groupe de pairs) qui prévaut dans l'aire culturelle où on parle des langues germaniques. À la lumière de cette conception, le rôle du supérieur français ne respecte pas le fonctionnement d'une communauté d'hommes libres. Au contraire, dans une lecture française, le fait d'exprimer librement son avis, ne serait-ce que dans une sorte de « baroud d'honneur » si on est sûr qu'il ne sera pas suivi, et de conserver, une fois la décision prise, son indépendance de pensée par rapport à quiconque, et en particulier par rapport au groupe, est la marque de l'homme libre. L'existence d'un supérieur qui arbitre en fin de compte n'a rien d'offensant, pour autant que celui-ci apparaisse comme le représentant terrestre de quelque chose de plus haut – dans un contexte moderne, la rationalité technique.

Référence à l'universel, mise à mal des formes traditionnelles de rencontre entre cultures, et difficultés de communication

- 26 Nous nous trouvons donc dans une situation où la référence à des principes universels, en matière d'idéaux politiques comme de rationalité gestionnaire, coexiste avec le fait que la

diversité des cultures politiques conduit à des manières très diverses d'incarner cet universel. Mais la manière dont s'articulent en la matière l'universel et le local reste obscure aux acteurs, d'autant plus qu'ils croient souvent que le fait de se référer aux mêmes principes devrait entraîner une unification des pratiques. Cette mauvaise perception de l'articulation de l'universel et du local, du moderne et du traditionnel, est à la source de difficultés de communication qui n'existaient pas dans un monde plus purement traditionnel.

La communication interculturelle dans les formes traditionnelles de communication entre cultures

- 27 Dans une perspective purement « traditionnelle », une tradition est respectable en tant que tradition. Pour justifier une manière d'agir, il suffit d'affirmer qu'elle vient des ancêtres et qu'il convient de respecter les pratiques qu'ils ont instaurées. La communication interculturelle implique alors que chacun, quand il cherche à donner un sens à ce qu'il fait à destination de ceux qui relèvent d'une autre culture, l'inscrive dans l'antiquité d'une tradition, considérée en tant que telle, sans avoir besoin de le légitimer par une référence à l'universel, à la raison, au bien, au juste, etc. Même lorsqu'une pratique prend sens par un but qui peut être compris de manière universelle (par exemple constituer un signe de respect), il est bien admis que c'est en fonction d'une tradition qu'elle est choisie à cet effet plutôt qu'une autre. Cette référence à la tradition suffit pour justifier le fait que, au sein d'une culture donnée, telle ou telle manière de faire prévale dans telle ou telle circonstance, par exemple qu'un homme se couvre la tête dans une synagogue et la découvre dans une église (il s'agit dans l'un et l'autre cas d'un signe de respect envers Dieu, mais c'est la tradition qui justifie que ce signe soit choisi plutôt qu'un autre), qu'on mette les fourchettes sur une table de salle à manger pointée vers le bas en France et pointée vers le haut en Angleterre (là on est dans une tradition qui a perdu toute justification instrumentale), etc. Dans la mesure où chaque tradition est conçue comme concernant une communauté particulière, la rencontre de traditions différentes ne conduit pas à les comparer à l'aune d'un référentiel commun. Une bonne communication interculturelle peut se donner comme tâche, en explicitant le sens local de ce qui se fait et ne se fait pas dans chaque contexte, de permettre d'appliquer au mieux la vieille règle « Chez les Romains, fait comme les Romains ».
- 28 Les choses changent quand on se trouve dans un domaine, tel que le management moderne ou l'organisation des sociétés démocratiques, où, pour donner sens à ce que l'on fait, il n'est plus légitime de le relier aux particularités d'une tradition, mais il convient de ne mettre en avant que des références universelles. Il n'est alors plus possible de regarder ce que l'on observe chez l'autre comme simplement différent. On tend à l'évaluer, et à le comparer à ses propres pratiques, à l'aune de modèles universels. Les formes traditionnelles de coexistence entre ceux qui relèvent de cultures différentes se trouvent alors déstabilisées⁸.

Les effets d'une confusion entre niveaux de représentation

- 29 Dès lors qu'une confusion s'introduit entre les références universelles prises dans toute leur pureté (plus ou moins démocratique, plus ou moins rationnel, etc.) et l'expression qu'une culture particulière donne de ces références (plus ou moins démocratique dans le

sens que cela a chez les Suédois, plus ou moins rationnel dans le sens que cela a pour les Français, etc.), la communication interculturelle devient hautement problématique.

- 30 Dans une telle confusion entre l'universel et le local, le sens des pratiques qui marquent chaque culture reste largement incommunicable. Comme la logique propre de chaque culture, ainsi que la manière dont elle fournit une version particulière du respect des principes universels auxquels elle se réfère, ne sont pas perçues, les cultures restent opaques. Les principes universels communs à ceux qui se rencontrent ne leur fournissent pas un horizon commun de sens au sein duquel il est possible de se comprendre. Quand on rencontre une culture étrangère, on tente de la catégoriser, dans des catégories universelles (telles que démocratie ou autocratie). On s'appuie pour cela sur certains traits, qui ont particulièrement retenu l'attention, en s'attachant à ce qu'ils signifient, en rapport avec ces catégories, *dans la culture de l'observateur*. Les observations qui montrent que l'image ainsi construite est caricaturale tendent alors à être négligées. Ainsi, nos Suédois, s'appuyant sur l'observation du rôle des hauts responsables dans les processus de décision, ont catégorisé la culture française comme autocratique, sans donner sens à la liberté d'opinion et de parole qu'ils ont rencontrée chez leurs partenaires français.
- 31 La situation se complique encore quand chacun est porteur non seulement de l'interprétation des principes universels que véhicule sa propre culture, mais encore d'interprétations que véhiculent d'autres cultures, cas qui se produit quand ces interprétations ont acquis une audience internationale. Ainsi, actuellement, en matière de management, deux interprétations du principe universel selon lequel l'arbitraire des dirigeants doit être limité ont acquis une telle audience : d'une part, de manière dominante, leur interprétation américaine, selon laquelle c'est la définition précise des droits de chacun qui constitue le moyen adéquat pour obtenir cette limitation ; et d'autre part leur interprétation d'Europe du nord, selon laquelle ce sont des procédures de concertation qui doivent jouer ce rôle. Par contre leur interprétation française, qui donne une place centrale au respect des statuts, n'a pas acquis la même audience. Dès lors les Français se trouvent sur la défensive dans des rapports interculturels. Comme nous l'avons vu dans notre cas franco suédois, ils sont amenés à se critiquer eux mêmes au nom de conceptions étrangères, tout en critiquant les autres au nom de leurs propres conceptions, sans être à même de donner réellement sens ni à leurs pratiques ni à celles des autres.

Conclusion

- 32 Les sociétés contemporaines sont marquées, en matière de management comme en matière de conceptions politiques, par des références universalistes. Les idées de *one best way*, de *best practices* de portée universelle, sont largement reçues. Elles vont de pair avec la conviction qu'il existe une rationalité gestionnaire universelle et, en matière d'organisation de la coopération entre les hommes, une manière universelle de mettre en pratique les idéaux démocratiques. Or, dans les faits, on observe une persistance des différences entre cultures politiques, jusque dans les sociétés les plus « modernes ». Mais les intéressés n'ont guère conscience de l'existence de ces cultures. Cette combinaison rend singulièrement malaisée la communication interculturelle dans l'entreprise (et en dehors d'elle). Chacun, quand il parle de ce qu'il fait et tente de le justifier, utilise des arguments empruntés à un discours universaliste, là même où, de fait, ce dont il parle ne prend tout son sens qu'en référence à une tradition singulière. Dès lors, dès que, cessant

de les tenir pour allant de soi, on les questionne, bien des pratiques paraissent comme privées de sens, voire injustifiables, tout en restant l'objet d'un attachement qui peut paraître irrationnel de la part de ceux pour qui elles ont jusque là paru « naturelles ».

- 33 Pour sortir de cette situation il est nécessaire, dans la communication interculturelle, de pouvoir mieux articuler deux registres : d'une part la référence à un horizon de sens universel, porté par un vocabulaire très abstrait (démocratie, autonomie, respect, etc.) : et d'autre part, la référence à des cultures particulières au sein desquelles se détermine ce que recouvre ce vocabulaire lorsque l'on passe des principes à l'acte. C'est en pouvant être situées par rapport à l'un et l'autre registre que les pratiques développées au sein des diverses cultures pourront prendre sens, pour les intéressés eux-mêmes, et pour ceux, issus d'autres cultures, avec qui ils tentent de communiquer.

NOTES

1. Les recherches qui ont alimenté ce texte sont issues d'un programme mené par Gestion & Société, équipe de recherche du CNRS. Celle-ci a entrepris un inventaire des cultures politiques que l'on rencontre dans les divers pays, considérées dans leur influence sur les faits d'organisation. Une part de ces recherches relève d'analyses comparées du fonctionnement d'organisations ayant les mêmes activités dans des contextes culturels différents. Une autre part s'appuie sur l'étude de situations de rencontres de cultures, soit à l'occasion de transfert de pratiques de gestion dans un contexte différent de celui où elles ont été conçues, soit dans des coopérations au sein de filiales étrangères ou à l'occasion de fusions. Les investigations réalisées à ce jour ont concerné 30 pays. Les résultats obtenus ont été publiés dans un ensemble d'articles et d'ouvrages, dont : Philippe d'Iribarne. *La logique de l'honneur* (1989). Point-Seuil. 1993 (comparaison entre le fonctionnement de trois usines techniquement semblables situées en France, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas) : Philippe d'Iribarne. Alain Henry. Jean-Pierre Segal. Sylvie Chevrier, Tatjana Globokar, *Cultures et mondialisation*. Seuil. 1998. Point-Seuil 2002, (ensemble d'études de cas concernant le Québec, la Belgique, la France, la Suède, la Suisse, la Slovénie, le Maroc, la Mauritanie et le Cameroun).

2. « Le fonctionnement de ce groupe est analysé dans : Philippe d'Iribarne, « Comment s'accorder : une rencontre franco-suédoise », in *Cultures et mondialisation*, op. cit.

3. On peut dire que la France s'est plus fortement écartée que la Suède d'une forme d'intégration « traditionnelle », fondée sur l'homogénéité des mœurs, pour mettre en place une forme d'intégration « moderne », par un pouvoir politique, d'une société culturellement plus hétérogène : qu'elle est allée plus loin dans le passage d'une solidarité mécanique à une solidarité organique, au sens de Durkheim : Emile Durkheim. *De la Division du Travail social*. PUF. 8ème édition. 1967.

4. Cf.. Philippe d'Iribarne. « Conceptions de la liberté, cultures politiques et régulation de l'économie ». Communication au forum de la Régulation. 11-12 octobre 2001.

5. On trouve une analyse des conceptions de l'homme libre dans la France, l'Allemagne et l'Angleterre médiévales dans Marc Bloch, *La société féodale*. Albin Michel. 1939.

6. Dans le monde anglo-saxon, on a encore une autre figure : c'est le propriétaire, libre de négocier les conditions de tout engagement dans une action commune, assuré de voir le juge

veiller au respect des contrats où il s'est engagé, qui fait référence. C'est en tant que « propriétaire de lui-même », et pas seulement de ses biens, que chacun peut être dit libre.

7. Ainsi on peut trouver de nombreuses traces de cette diversité dans les différences entre les pensées politiques qui ont animé les mouvements d'émancipation de l'ordre ancien et de construction de sociétés de citoyens dans les sociétés européennes et aux Etats-Unis au tournant du 18^e et du 19^e.

8. Cette situation n'est pas propre aux entreprises. Ainsi Clifford Geertz, analysant la coexistence entre musulmans et hindouistes en Indonésie, a observé que cette coexistence, qui était facile quand une vision traditionnelle de la religion prévalait, chacun suivant sa tradition parce que c'était celle de ses pères, est devenue plus difficile à partir du moment où s'est développée une vision plus moderne, plus argumentée rationnellement, de la religion au premier chef de l'islam. Clifford Geertz, *The Interpretation of Culture*, New-York, Basic Books, 1973.

RÉSUMÉS

Les sociétés contemporaines sont marquées, en matière de management comme d'organisation politique, par des références universalistes, mais leurs cultures politiques diffèrent. Chacun justifie ses pratiques dans des catégories de portée universelle, même lorsqu'elles ne trouvent tout leur sens que dans une tradition singulière. Les difficultés de communication interculturelle qui en résultent ont marqué une coopération franco suédoise. Pour obtenir une meilleure communication, il faut mieux distinguer et articuler deux registres : d'une part la référence à un horizon de sens universel, associé à un vocabulaire abstrait (démocratie, autonomie, etc.) ; d'autre part, des cultures particulières au sein desquelles se détermine ce que recouvre ce vocabulaire lorsque l'on passe des principes à l'action.

Contemporary societies favour, in management as in political organization, an universalistic approach, but their political cultures remain still different. Each person justifies his way of behaving using universalistic criteria, even when it is only by reference to a specific culture that this way makes sense. This situation disturbs intercultural communication, as it is shown in a French-Swedish case study. To improve communication, one must properly distinguish and articulate two levels of meaning : on one hand, an universal perspective, expressed by abstract words (democracy, autonomy, etc.) ; on the other hand, a local perspective which specifies what is precisely at stake when one translates, according to a particular culture, principles into action.

INDEX

Mots-clés : rationalité, universel, cultures politiques, justification

AUTEUR

PHILIPPE D'IRIBARNE

Philippe d'Iribarne, né en 1937, est Polytechnicien, Ingénieur des Mines et Directeur de recherche au CNRS. Il y dirige le centre Gestion et Société dont les travaux portent sur

l'enracinement du fonctionnement des entreprises et des économies dans la diversité des institutions et des cultures. Il a publié notamment *La logique de l'honneur* (1989), *Le chômage paradoxal* (1990), *Vous serez tous des maîtres* (1996), *Cultures et Mondialisation* (1998).