



Philippe d'Iribarne
Jean-Pierre Segal
Sylvie Chevrier
Alain Henry
Geneviève Tréguer-Felten

Cultures et management international

Un nouveau paradigme

Première édition (en langue anglaise) :

Philippe d'Iribarne, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier, Alain Henry, Jean-Pierre Segal, and Geneviève Tréguer-Felten, *Cross-Cultural Management Revisited: A Qualitative Approach*, OUP Oxford 2020. ISBN : 978-0198857471

Pour la version française :

Cultures et management international. Un nouveau paradigme, Paris : Presses des Mines, collection Économie et gestion, 2022.

© Presses des MINES – TRANSVALOR,
60, boulevard Saint-Michel – 75272 Paris Cedex 06 – France
presses@mines-paristech.fr
www.pressedesmines.com

ISBN: 978-2-35671-700-9

Dépôt légal 2022
Achévé d'imprimer en 2022 (Paris)

Couverture : Pixabay

Cette publication a bénéficié du soutien de l'Institut Carnot M.I.N.E.S.

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

Cultures et management international

Un nouveau paradigme

Collection Économie et Gestion

Dans la même collection :

Isabelle Aubert, Caroline Jobin, et Frédéric Kletz *Crise Covid et organisation du système de santé*

Philippe Mustar, *L'entrepreneuriat en action*

Samuel Klebaner, *Normes environnementales européennes et stratégies des constructeurs automobiles*

Amiel Kornel, *Naviguer à vue*

Charlotte Krychowski, *Business models en e-santé*

Philippe Mustar, *L'entrepreneuriat en action*

Kevin Levillain, Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, et Stéphane Vernac, *Entreprises, Responsabilités et Civilisations.*

Alain Schnapper et Simon Tamayo, *Machin Learning et Supply Chain : révolution ou effet de mode ?*

Philippe Schäfer, *La fabrique de la responsabilité sociale de l'entreprise*

Benoît Demil (Dir.), *Business models et trajectoires stratégiques à l'ère digitale*

Helen Michaux, *Responsabiliser pour transformer : des débats aux mines urbaines*

Blanche Segrestin, Kevin Levillain, *La mission de l'entreprise responsable*

Pierre-Noël Giraud, *Économie des phosphates*

Sophie Hooge et Roland Stasia, *Performance de la R&D et de l'innovation.*

Jamal Azizi, Pierre-Noël Giraud, Timothée Ollivier, Paul-Hervé Tamokoué Kamga, *Richesses de la nature et pauvreté des nations.*

Olivier Baly, Léo Cazin, Jane Despatin, Frédéric Kletz, Elvira Periac, *Management hospitalier et territoires : les nouveaux défis.*

Blanche Segrestin, Kevin Levillain, Stéphane Vernac, Armand Hatchuel, *La « Société à Objet Social Étendu ».*

Sebastien Gand Sebastien, Léonie Hénaut, Jean-Claude Sardas, *Aider les proches aidants.*

Laurent Brami, Sébastien Damart, Mathieu Detchessahar, Michel Devigne, Johanna Habib, Frédéric Kletz, Cathy Krohmer, *L'absentéisme des personnels soignants à l'hôpital, Comprendre et agir.*

Rebecca Pinheiro-Croisel, *Urbanisme durable.*

Yves Barlette, Daniel Bonnet Daniel, Michel Plantié Michel, Pierre-Michel Riccio, *Impact des réseaux numériques dans les organisations.*

Marine Agogué, *L'innovation orpheline.*

Albert David, Armand Hatchuel, Romain Laufer (coord.), *New Foundations of Management Research.*

Marine Agogué, Frédéric Arnoux, Ingi Brown, Sophie Hooge, *Introduction à la conception innovante. Éléments théoriques et pratiques de la théorie C-K.*

Albert David, Armand Hatchuel, Romain Laufer (coord.), *Les Nouvelles fondations des sciences de gestion.*

Pierre-Michel Riccio, Daniel Bonnet, *TIC et innovation organisationnelle.*

Serge Agostinelli, Dominique Augey, Frédéric Laurie (Coord.), *Entre communautés et mobilité : un approche interdisciplinaire des médias.*

Sophie Bretesché, Cathy Krohmer, *Fragiles compétences.*

Julie Labatut, *Construire la biodiversité.*

Armand Hatchuel, Olivier Favereau, Franck Aggeri (sous la direction de), *L'activité marchande sans le marché.*

Pierre-Michel Riccio, Daniel Bonnet, *Management des technologies organisationnelles.*

Daniel Fixari, Jean-Claude Moisdon, Frédérique Pallez, *L'évaluation des chercheurs en questions.*

Grégory Rolina, *Sûreté nucléaire et facteurs humains.*

Philippe d'Iribarne, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier,
Alain Henry, Geneviève Tréguer-Felten

Cultures et management international

Un nouveau paradigme

Introduction

Nous vivons une situation étrange issue de la mondialisation. Jamais on n'a autant rêvé d'unité de l'humanité impliquant l'adoption de règles universelles pour l'organisation de la société, des institutions démocratiques à la régulation des marchés. On rêve d'une langue parlée par tous permettant de communiquer de façon aussi simple que limpide ! Au sein des entreprises, les tentatives de standardisation des méthodes de management n'ont jamais été poussées si loin. Les entreprises du monde entier sont encouragées à s'y rallier sous la pression conjuguée des *business schools*, des consultants et de leurs clients. Les élites des pays émergents se bousculent pour se mettre au diapason. Pourtant les observations de terrain montrent que la diffusion des « meilleures pratiques » occidentales (*best practices*), qui se voudraient universelles, se heurte à des résistances inattendues. Comprendre les sources de ces résistances, en tirer des enseignements pour l'action constitue un défi majeur, intellectuel et pratique. Cet ouvrage entend répondre à ce double défi en s'appuyant sur une analyse renouvelée du lien entre les cultures et le management.

LES ILLUSIONS D'UNE STANDARDISATION DU MANAGEMENT

On a longtemps pu croire que l'on assisterait, sur la surface de la planète, à une convergence des pratiques de gestion autour d'un modèle de référence, construit aux États-Unis. Or, si le développement des technologies de l'information a entraîné partout des transformations considérables, l'apparence d'homogénéisation des pratiques de gestion qui en est résultée est trompeuse. La version originale du modèle est partout réinterprétée et ajustée aux exigences culturelles du contexte. Le phénomène touche aussi bien les entreprises des pays économiquement avancés que celles des pays en développement. On a pu croire, aussi, que les équipes internationales engagées dans des projets communs parviendraient à se comprendre grâce aux vertus conjuguées de l'*English as a Lingua Franca* (ELF) et d'un vocabulaire managérial anglo-saxon. Mais bien des incompréhensions demeurent entre les interlocuteurs.

Pareille situation laisse les acteurs impliqués dans des coopérations internationales largement désarmés. Tenus de mettre en œuvre les méthodes reçues du siège tout en construisant leur légitimité locale, les gestionnaires des divers pays manquent d'éléments leur permettant de comprendre leurs réussites comme leurs échecs ou demi-échecs. Les significations données aux approches qui font référence, par ceux qui les ont conçues et mises en pratique dans leur contexte, sont ignorées.

Les manuels de management ignorent autant les échecs que les raisons pour lesquelles des déviations locales conduisent parfois à des hybridations réussies. Les gestionnaires expatriés peinent à tirer les enseignements de leur expérience et à les transmettre à leurs successeurs. Les apprentissages collectifs restent cruellement absents.

Cette prise en compte de l'expérience a d'autant plus de mal à émerger que l'approche du management que proposent les manuels et les consultants se prétend porteuse d'une rationalité technique universelle. La conviction selon laquelle, mise à part une sphère étroite de relations humaines, les méthodes de gestion relèvent d'une rationalité indépendante des temps et des lieux joue à plein. Quand les résultats tardent à venir, quand le terrain résiste, la tentation est grande de chercher à imposer coûte que coûte, avec pédagogie ou en force, les meilleures pratiques que l'on croit universelles. Et, si ces tentatives échouent, le découragement menace, associé à l'idée que la «culture» des acteurs les rend irrémédiablement irrationnels. Les lacunes de l'information des sièges sur le fonctionnement concret des filiales au-delà des seuls indicateurs de gestion, le manque d'outils intellectuels permettant d'identifier les sources des incompréhensions rencontrées, entrent en jeu. Il s'y ajoute un refoulement pudique des difficultés rencontrées de peur d'aggraver les difficultés en les mettant au grand jour.

Contrairement à ce que croient la plupart des «modernisateurs», qui ne voient ce qu'ils appellent les «pesanteurs culturelles» que comme des facteurs de résistance au changement, la continuité culturelle n'est nullement incompatible avec le changement. En tenir compte est même un ingrédient essentiel de la conduite efficace de celui-ci en permettant de saisir ce qui, dans ce que l'on se propose de transformer, est source de résistances ou au contraire d'ouverture.

UNE APPROCHE EMPIRIQUE

Cet ouvrage s'appuie sur des investigations réalisées au cours des quarante dernières années dans un vaste ensemble d'entreprises de tailles et de secteurs d'activité divers, situées dans une cinquantaine de pays et territoires appartenant aux cinq continents¹. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec des entreprises multinationales soucieuses de mieux tirer parti des potentialités des cultures auxquelles elles ont affaire. Il fallait, pour agir avec plus de discernement, comprendre aussi bien des difficultés rencontrées dans le transfert d'outils de gestion ou dans la collaboration entre personnes dont les repères culturels diffèrent, que des succès que l'entreprise ne savait comment reproduire. Nous avons analysé de multiples expériences

¹ Investigations réalisées au sein d'une équipe de recherche, Gestion et société, dont les membres appartiennent à diverses universités ou au CNRS : www.cerebe.org.

concrètes concernant les divers aspects du management, aussi bien au sein de pays développés que de pays émergents.

Les travaux de terrain permettent de passer de considérations incertaines sur le rôle d'une entité encore mal définie – la culture – à une appréhension précise de phénomènes bien identifiés. À travers l'analyse de multiples situations, des jugements, approuvateurs ou désapprouvateurs, qu'elles suscitent, des conflits qui les marquent, des ajustements d'organisation auxquels elles conduisent, on obtient un accès très riche à ce qu'une culture a de spécifique. Tout ce qui touche à la rencontre de personnes et de groupes qui ne partagent pas les mêmes conceptions d'une vie commune et doivent néanmoins coopérer est concerné. Et il en va de même de l'importation sous d'autres cieux de formes d'organisation qui ont fait leurs preuves en un lieu. Ce que l'on observe a d'autant plus de relief que la vie d'une entreprise est extrêmement exigeante en matière de qualité de coopération. Si celle-ci est médiocre la survie même de l'entreprise est menacée et ce qui heurte les conceptions des acteurs suscite des réactions d'autant plus vives.

Notre approche permet de dépasser une conception des cultures généralement associée à la vision des sociétés dites «traditionnelles». Les entreprises sont soumises à des forces intenses tendant à éroder en permanence les pratiques les mieux établies, tellement y est grande la référence à des conceptions sans cesse renouvelées d'une gestion moderne des organisations. La pression de la concurrence internationale, l'évolution des technologies sont partout à l'œuvre. Les outils de management soumis à des modes successives n'ont pas un caractère sacré qui pourrait faire obstacle à leur renouvellement. Enfin, au sein d'un même pays, les entreprises ont des histoires très diverses, des modes de fonctionnement liés à la nature de leurs activités également très divers. Si, en dépit de tout cela, on trouve, à l'expérience, dans une même aire culturelle, des conceptions de l'exercice du pouvoir, des rapports sociaux, de la manière de décider, de traiter les exigences des clients qui possèdent quelque unité et quelque continuité, c'est nécessairement que, tout en se transformant, nos sociétés modernes conservent certains traits qui les distinguent entre elles et qui nourrissent des forces de rappel qui font que tout n'est pas possible en un lieu donné.

Un apport essentiel des investigations réalisées à l'échelle des entreprises est qu'elles permettent d'échapper à la vision trop répandue selon laquelle les différences de cultures entre les peuples alimenteraient une guerre des civilisations et qu'il est dangereux de les mettre en lumière. En fait, selon les cas, et en particulier selon la manière dont elles sont gérées, ces différences peuvent conduire à des formes fructueuses de complémentarité aussi bien qu'à des conflits destructeurs.

Reste à clarifier ce que l'on peut entendre par «culture», terme utilisé pour désigner des objets sociologiques de natures très diverses.

QU'ENTENDRE PAR CULTURE ?

On retrouve des aspects communs dans des entités aussi diverses qu'une tribu amazonienne, un club de sports, un groupe social quelconque ou une société moderne prise dans son ensemble. Il s'agit dans tous les cas de ce qui est propre à un ensemble humain, rassemble ses membres et les distingue de ceux qui appartiennent à d'autres ensembles. Il est question dans tous les cas de quelque chose qui se transmet à ceux qui rejoignent cet ensemble. Dans tous les cas certaines représentations partagées sont en jeu. Mais, au sein de la famille d'objets sociologiques qui ont ces propriétés en commun, il existe bien des différences.

Quand on songe à des ensembles restreints, dont le modèle est la tribu, amazonienne ou autre, on pense aussitôt à des traits communs immédiatement visibles, des manières de se comporter, des rites autour desquels tous se retrouvent, traits auxquels s'attache un fort sentiment d'identité associé à la conviction que l'on est différent de ceux qui ont d'autres mœurs. Bien des entreprises dites «à forte culture» tentent, avec plus ou moins de succès, de développer en leur sein une telle forme de culture. Mais il est clair qu'une grande société, américaine, chinoise, française, indienne ou autre, ne peut être marquée par une telle forme de culture tant ce qui s'y donne immédiatement à voir est infiniment divers.

Nous avons dû revisiter en profondeur les approches théoriques existantes pour rendre compte des traits néanmoins omniprésents à l'échelle d'une nation que nous avons observés. Ces traits se retrouvent quelles que soient les personnes concernées : hommes ou femmes, ingénieurs ou manœuvres, générations X, Y ou Z, salariés d'une vaste multinationale ou membres d'une petite entreprise.

Notre approche s'inscrit dans le champ des approches interprétatives de la culture qui considèrent cette dernière comme un filtre au travers duquel les acteurs appréhendent la réalité et lui donnent sens. Elle s'intéresse aux significations que prennent les rapports sociaux liés au fonctionnement d'une entreprise, tels qu'être soumis à l'autorité d'un supérieur, répondre aux demandes formulées par un client ou voir contrôler la bonne exécution de son travail. Mais elles ont exigé d'innover par rapport à des *cultural studies* qui, lorsqu'elles se penchent sur des sociétés modernes, ne considèrent que des communautés de taille réduite, réinventant sans cesse leur culture propre en fonction des exigences du moment et s'interdisent de considérer ce qu'on peut trouver de commun à l'échelle d'ensembles plus vastes, au premier chef d'un pays. De leur côté, la plupart des sociologues des organisations focalisent leur attention sur les rivalités de pouvoir et les conflits d'intérêts sans prêter attention au fait que le contenu et les enjeux de ces conflits, loin d'être une expression universelle d'une nature humaine, dépendent étroitement des référentiels culturels qui spécifient la conception d'un juste mode d'exercice du pouvoir ou d'une forme légitime de conciliation des intérêts.

En même temps que nos investigations progressaient, il nous a fallu travailler à caractériser l'entité sociologique que nous rencontrions, source d'unité et de stabilité dans des sociétés cependant diverses et marquées par l'histoire.

Nous avons dû distinguer deux niveaux d'analyse.

Un premier niveau correspond à l'existence d'images, positives ou négatives, de manières de vivre et de travailler ensemble qui font référence. Ce qui est vécu entre en résonance avec ces images, prend sens à leur aune, tout en se lestant d'émotions qui leur sont associées au sein d'un imaginaire collectif. Dans la vie des organisations, de grands efforts, plus ou moins conscients, plus ou moins couronnés de succès, sont faits par les acteurs pour faire ressembler la réalité quotidienne aux images positives et repousser ce qui évoque les images négatives.

Un second niveau, plus profond, renvoie à l'existence, au sein de chaque société, d'un type spécifique d'inquiétudes, de craintes, associées à des situations génératrices de mal-être, d'angoisse, situations qui évoquent un péril, une menace, qu'il est essentiel de conjurer. Le sens que prennent les situations et les réactions qu'elles suscitent dépendent d'une grille de lecture qui conduit à prêter une attention particulière à tout ce qui évoque soit le type de menace capitale, soit les voies de salut permettant d'y échapper. Aussi différenciés qu'ils puissent être par leur position sociale comme par les intérêts qu'ils poursuivent, les acteurs d'une même société se retrouvent dans la manière dont ces repères structurent leur lecture des situations qu'ils vivent. C'est parce que la culture met ainsi en jeu des sentiments très forts et très profonds qu'agir d'une manière culturellement inappropriée est susceptible d'engendrer des réactions passionnelles. Ce qui paraît aller de soi en un lieu peut susciter ailleurs indignation et révolte.

ORGANISATION DE L'OUVRAGE

L'ouvrage donne à voir, dans des pays qui varient d'un chapitre à l'autre, ce qui se passe quand des cultures se rencontrent, dans des relations ouvertement interculturelles ou à travers le transfert de pratiques de gestion, en prêtant attention à la manière dont les acteurs vivent les situations et y réagissent. Il éclaire ainsi la façon dont les hommes peuvent s'y prendre pour vivre et œuvrer de concert alors qu'ils ont des conceptions divergentes de la bonne manière de s'y prendre.

La manière dont les personnes interrogées évoquent ce qu'elles vivent, les images et les associations dont elles font usage, donne accès à l'univers de sens au sein duquel elles interprètent leur réalité quotidienne. L'utilisation abondante, dans les divers chapitres de l'ouvrage, des verbatim recueillis dans nos enquêtes vise à offrir un contact vivant avec cet univers de sens. Lorsqu'il a fallu les traduire en français,

nous avons donné une grande place à des traductions littérales respectant autant que possible les catégories de ceux qui s'exprimaient.

Nous avons repris les grands chapitres des manuels classiques de gestion, y compris certains censés être purement techniques. Dans chacun des domaines concernés, les méthodes qui sont présentées comme inspirées par une logique d'efficacité universelle et de rationalité, sont *simultanément* des productions culturelles qui s'ignorent. Nous nous sommes attachés à montrer en quoi les standards, enseignés dans les écoles de management et préconisés par les consultants internationaux, véhiculent une conception particulière, culturellement enracinée, des rapports sociaux. Nous avons été guidés, dans cette démarche, par le souci de ne pas dissocier les deux dimensions, technique et relationnelle, de toute pratique managériale.

Dans chacun des chapitres, nous avons choisi des exemples qui nous sont apparus particulièrement porteurs d'enseignements. Ayant démarré ces recherches en 1982, nous avons pu observer, dans les pays où nous avons effectué plusieurs observations distantes dans le temps, une grande continuité culturelle à l'échelle de plusieurs dizaines d'années. Nous avons vu combien les transformations économiques, technologiques et sociales qui affectent en permanence la vie des entreprises se combinent avec une telle continuité dans la façon dont les acteurs locaux identifient les problèmes qu'ils ont à résoudre et élaborent des solutions. De ce fait les investigations réalisées ne voient pas leur intérêt dépérir avec le temps.

Nous avons accordé une place particulière à deux pays, les États-Unis et la France. Cela a permis de montrer que, quels que soient les domaines du management considérés – le leadership, le contrôle, la décision, le rapport aux clients et autres – les pratiques de gestion intègrent une même vision singulière des rapports sociaux au sein d'un même pays. Le choix des États-Unis s'imposait en raison de leur influence internationale, pour ne pas dire leur hégémonie, dans la sphère du management. Celui de la France, associé à notre facilité d'accès aux terrains de recherche, a permis, du fait que la France appartient comme les États-Unis à la grande aire culturelle occidentale, d'échapper aux simplifications consistant à opposer, par exemple, « Occidentaux » et « Asiatiques » ou « Africains », sans mesurer combien les pays appartenant à ces ensembles peuvent présenter des différences culturelles majeures.

L'ouvrage comporte quatre parties.

Il prend tout d'abord appui sur une confrontation avec les réalités du terrain. Un premier chapitre prend l'exemple du management par objectifs (MBO) pour mettre en lumière l'enracinement du management « à l'américaine » dans l'univers culturel du pays où il a pris corps. Cet univers est loin d'être universel, comme le confirme le second chapitre, où l'on découvre les distances spectaculaires prises, en Tunisie,

en France et au Vietnam, avec la vision canonique de ce management par objectifs. À quelle conception de la culture convient-il de faire appel pour rendre compte de ces écarts ? C'est l'objet du chapitre 3 qui, nourri de nos travaux empiriques, présente le cadre théorique qui a permis de les comprendre.

La seconde partie propose de revisiter les grands domaines classiques du management. Elle montre comment les cultures nationales interviennent dans chacun d'eux, dans les façons de vivre les situations, de poser les problèmes et d'y répondre. L'univers de sens propre à une culture se retrouve dans la manière dont sont vécus les divers rapports professionnels, qu'ils concernent la hiérarchie, les collègues, les clients et plus généralement l'ensemble de ceux avec qui on travaille. Il concerne de ce fait tous les domaines de la gestion, à travers le sens donné aux manières d'agir et oriente la distance prise dans l'organisation avec les standards dits internationaux.

Cette seconde partie comprend six chapitres. Le chapitre 4 aborde la question du leadership à partir d'une analyse comparée des recommandations adressées aux futurs managers aux États-Unis, en Allemagne et en France. Il montre la distance prise dans ces derniers pays à l'égard de la conception charismatique que les Américains s'en font. Le chapitre 5 porte sur l'utilisation de modes opératoires dûment formalisés. En comparant des exemples pris au Cameroun, en France et aux États-Unis, il montre que des procédures identiques suscitent des réactions très différentes d'une culture à l'autre, du fait qu'elles sont associées à des enjeux humains chaque fois spécifiques. Le chapitre 6 porte sur les processus de décision. S'appuyant sur un cas franco-néerlandais, il éclaire la manière dont, pour les uns et les autres, l'élaboration des idées et l'accord entre personnes interfèrent. Puis, allant au Cameroun et en Jordanie, il s'intéresse au ressentiment que toute décision est susceptible de faire naître chez ceux qu'elle défavorise et aux moyens, très contrastés selon les cultures, utilisés pour en limiter les effets destructeurs. Le chapitre 7 met en évidence la diversité, selon les pays, des conditions requises pour construire un dialogue efficace entre les partenaires sociaux. Il montre comment la régulation de ces relations est marquée par les représentations locales d'un juste exercice du pouvoir. Le chapitre 8 s'intéresse aux différentes lectures des rapports entre un vendeur et ses clients. Trois exemples, pris en Chine, en France et en Côte d'Ivoire, illustrent la manière dont ces rapports prennent un sens associé aux formes de relations sociales que ce rapport met en jeu. Le chapitre 9 aborde les questions d'éthique d'entreprise et de responsabilité sociale. Il considère les différentes conceptions du rôle de l'entreprise dans la société qui prévalent en France et aux États-Unis. Puis il aborde les questions de corruption en analysant un cas argentin et en s'attachant aux différences entre les cultures où dominant soit une éthique de respect de principes soit une éthique de fidélité à des groupes d'intérêt et d'amitié.

La troisième partie aborde la question des interactions entre partenaires marqués par des cultures différentes. Le chapitre 10 pointe les multiples malentendus que produit l'utilisation d'une langue dite commune, mais à laquelle chacun donne sens à partir de son propre fonds culturel. Le chapitre 11, consacré à la communication institutionnelle des groupes internationaux, montre comment les spécificités nationales inspirent leur façon même de se présenter. Le chapitre 12 traite du fonctionnement des équipes multiculturelles. Il met en évidence les conséquences sur les interactions entre partenaires de leurs différentes conceptions des rapports sociaux, en particulier en matière d'exercice du pouvoir et de délégation des responsabilités.

La quatrième et dernière partie propose des voies pour une meilleure prise en compte de cette dimension culturelle, en particulier dans les pays émergents. Le chapitre 13 suit l'histoire de la compagnie d'électricité du Cameroun sur plusieurs décennies. Il montre les bénéfices obtenus en tenant compte des lectures faites par les acteurs locaux, mais aussi la fragilité de ces progrès en l'absence d'une compréhension des logiques culturelles sous-jacentes. Le chapitre 14 analyse des cas de transferts d'outils de gestion vers des contextes culturels distincts de ceux dans lesquels ils ont été forgés. Le chapitre 15 traite des moyens d'améliorer le fonctionnement des équipes multiculturelles. Enfin, le chapitre 16 vise à familiariser nos lecteurs avec la méthode de recueil et d'analyse des données utilisée par les auteurs. Il voudrait les encourager à étendre l'approche développée ici à de nouveaux contextes culturels et de nouveaux domaines de gestion.

Ce livre s'adresse à tous ceux qui travaillent dans des milieux culturellement différents du leur. Notre ambition est de les aider à analyser et à faire face aux situations complexes qu'ils rencontrent, et à tirer le meilleur parti des potentialités des contextes où ils œuvrent. Il s'adresse de même aux enseignants, chercheurs, et étudiants qui s'intéressent au management interculturel ou souhaitent prendre conscience de l'enracinement culturel des pratiques de gestion.

PREMIÈRE PARTIE

L'UTOPIE D'UN MANAGEMENT UNIVERSEL

Chapitre I

L'enracinement culturel du management américain

Le management par objectifs (MBO) est né aux États-Unis au milieu du XX^e siècle. Il a connu depuis un succès planétaire au point d'être associé, dans bien des esprits, avec l'idée même de management « moderne ». Sans naturellement résumer à lui-même l'originalité des pratiques américaines de gestion, laquelle s'exprime dans bien d'autres domaines, comme par exemple le *lean management* ou le *reengineering* des processus devenus eux-aussi des standards internationaux, le MBO peut être considéré comme une composante majeure de l'idée que les Américains se font d'un management efficace. Les principes sur lesquels il repose n'ont jamais été véritablement remis en cause et continuent d'inspirer les pratiques des entreprises, en dépit des changements considérables intervenus depuis, tant dans l'économie que dans la société américaine.

Peter Drucker², à qui l'on doit d'avoir codifié cette pratique, considérait que sa mise en application n'avait besoin de s'ajuster qu'à la marge aux contextes d'application : « Que vous dirigiez une entreprise de logiciels, un hôpital, une banque ou une association de Boy Scouts, les différences ne portent que sur seulement 10 % de votre travail. Ces 10 % relèvent des caractéristiques particulières des missions que vous a fixé l'organisation, de sa culture, son histoire et son vocabulaire. » Raisonant à l'échelle des États-Unis, il n'anticipait pas le futur transfert de son modèle en dehors du pays et donc l'impact qu'aurait sur lui la diversité culturelle du monde. Cette diffusion contribue aujourd'hui à intégrer le management par objectifs dans le quotidien d'un grand nombre d'organisations au point d'effacer dans l'esprit des utilisateurs les traces de son enracinement d'origine. Pourtant ce management n'est pas né « n'importe où » et n'a pas été appliqué à « n'importe qui ». Ceux qui l'ont élaboré comme ceux qui l'ont expérimenté faisaient partie d'une société particulière qui avait ses propres vues sur la manière d'organiser au mieux les relations de travail. Quand les pères fondateurs réfléchissaient aux voies et aux moyens de mieux mobiliser les énergies de leurs collaborateurs, c'est aux employés américains qu'ils songeaient plutôt qu'aux Chinois, aux Péruviens ou aux Russes. Comment pouvoir, en effet, sans connaître ses employés, jusque dans la singularité de leurs craintes et de leurs aspirations, construire des réponses adaptées à leurs attentes et apporter des solutions à la fois efficaces et acceptables aux questions de management ?

2 P. Drucker, *Management's new paradigms*, oct 1998.

Si l'influence exercée par les pratiques des entreprises américaines est largement admise, leur enracinement dans le monde social au sein duquel elles ont été construites est peu connu³. L'objet de ce chapitre est de saisir le lien d'origine entre l'esprit qui a guidé la conception de cet outil et l'environnement culturel dans lequel étaient insérées celles et ceux à qui il était destiné à l'origine. Rétablir le lien entre le management par objectifs et la culture des États-Unis éclaire à la fois les raisons pour lesquelles le MBO a connu un grand succès sur place et celles pour lesquelles sa mise en œuvre en dehors du pays n'obtient pas toujours l'adhésion escomptée.

Ce chapitre est divisé en deux sections. La première partie est consacrée à expliciter le lien entre ce noyau dur du management «à l'américaine» qu'est le MBO et des références culturelles qui continuent au fil des générations à être très largement partagées par les Américains. La seconde partie aborde des situations dans lesquelles ce sont des salariés américains qui, étant employés dans des entreprises étrangères implantées aux États-Unis, sont soumis à d'autres logiques managériales que celles qui leur sont familières. Nous verrons comment les incompréhensions réciproques suscitées par cette rencontre entre cultures éclairent la singularité des attentes américaines que satisfait si bien le MBO mais aussi la profondeur de la méconnaissance que peuvent avoir managers étrangers des ressorts culturels de ces attentes.

UNE INSPIRATION CULTURELLE TRAVERSANT LES GÉNÉRATIONS

Cette section se propose de montrer comment les conceptions d'un juste exercice du pouvoir qui avaient inspiré les concepteurs du MBO se sont conservées dans les décennies suivantes en dépit de la profondeur des transformations démographiques, économiques, technologiques, sociales qu'a connues la société américaine. Nous montrerons, tout d'abord, comment les pères fondateurs du MBO se souciaient d'être en phase avec les aspirations, culturellement enracinées, des salariés américains de leur époque. Nous montrerons ensuite comment, deux générations plus tard, la façon dont s'expriment les salariés d'une usine ordinaire du Maryland témoigne de la stabilité de ces aspirations et des repères culturels dans lesquels celles-ci s'inscrivent. Nous montrerons, enfin, comment ces mêmes lectures sont toujours présentes aujourd'hui jusqu'au sein des entreprises américaines réputées être les plus innovantes, voire les plus disruptives, en matière de management.

Aux sources du management par objectifs

L'invention du management par objectifs est difficile à dater précisément. La pratique a très probablement précédé la théorie qui, plus tard, l'a formalisée. Il est

3 J. Birkinshaw, *Management ideology: the bastion of American hegemony*, The British Library, 2013.

intéressant de relire dans cette perspective le manuel distribué dans les années 1950 par General Electric (GE) à ses managers, manuel à la rédaction duquel ont été étroitement associés les pères fondateurs du Management par Objectifs et notamment Peter Drucker. Prioritairement préoccupés de promouvoir une bonne coopération entre le manager et son équipe, le manuel fait abondamment référence aux principes fondamentaux de la démocratie américaine reconnaissant à chaque citoyen la faculté de rester maître des choix affectant sa destinée. Simultanément, il reprend à son compte et formalise la conception marchande de la relation de travail dans laquelle se reconnaissent les Américains. Dès le début du manuel est affiché clairement un démarquage par rapport à un style de commandement autoritaire⁴ : «La délégation ne se résume pas à une transmission unilatérale d'instructions émanant du niveau d'autorité supérieure. Pour être vraiment efficace, elle doit être la conclusion d'un vrai échange bilatéral entre l'employé et son manager.» On soulignera plus particulièrement la dernière phrase opposant «transmission unilatérale d'instruction» à «vrai échange bilatéral» qui introduit explicitement l'idée selon laquelle un employé, même placé sous l'autorité hiérarchique de son supérieur, reste un homme qui dispose de sa propre volonté et avec lequel un accord doit être trouvé. Peu importe le niveau hiérarchique des intéressés ou l'étendue de leurs responsabilités, dit plus loin le manuel, le processus de délégation doit satisfaire, indépendamment des exigences techniques, différentes à chaque fois, les mêmes exigences humaines : «Le contenu précis des responsabilités confiées, la nature des relations, des formes d'autorité et des comptes à rendre varient au cas par cas, selon la position hiérarchique et le niveau dans la structure de l'organisation. Mais le processus de délégation reste fondamentalement le même, s'agissant du type d'accord et de la compréhension mutuelle devant exister entre chaque employé et son manager. Les différences existantes liées aux positions tenues n'ont pas à influencer le chemin à suivre pour aboutir à un accord et à une telle compréhension mutuelle.» La responsabilisation attendue des employés est présentée comme l'expression d'un choix volontaire et non subi : «Quand quelqu'un accepte un poste ou une position, il endosse la responsabilité de faire un certain travail, individuellement et collectivement, et accepte de rendre personnellement compte à son supérieur. C'est une acceptation volontaire de sa part, à la fois du travail et des comptes à rendre à son propos. Aussi longtemps qu'il tient ladite position dans l'organisation, il assume les responsabilités qui lui sont attachées.»

Le management par objectifs est ainsi présenté comme un outil de coordination respectueux de l'autonomie de la volonté individuelle et non comme un instrument de contrôle instituant une forme de domination de celui qui commande sur celui qui obéit. Une personne mûre et adulte n'a pas lieu d'être accompagnée comme le serait un enfant. «Personne n'a besoin d'être contrôlé ou commandé s'il sait ce qu'il a à faire et pourquoi. S'il sait, grâce à une mesure continue de ses performances, si

4 Professional management in General Electric. Tome 3, p. 73.

le contenu et l'avancée de son travail correspondent bien à ce qui était planifié et, si tel n'est pas le cas, quelles en sont les raisons» Celui qui, en toute bonne foi, n'a pas trouvé de terrain d'accord avec son manager se doit d'en tirer les conséquences en se retirant dignement : «Des différences mineures d'opinion entre un employé et son manager sont normales, sans conséquences, et susceptibles de se produire entre personnes cumulant bon esprit, bonnes idées et bonne volonté. Bien sûr, si un désaccord de principe se manifeste à l'occasion d'un différent, l'employé peut soit demander d'en référer au niveau hiérarchique supérieur soit, s'il considère l'enjeu suffisamment sérieux, décider de se retirer de lui-même de la situation.» On a beau être employé, on n'en reste pas moins un homme, nous dit explicitement le manuel, rédigé non pas par le leader d'une organisation anticapitaliste mais bien par des consultants qui travaillent en étroite collaboration avec le CEO de l'entreprise. «Si après une franche discussion, l'employé n'est pas parvenu à convaincre son manager, s'il est à ce point convaincu d'avoir raison qu'il ne peut accepter la décision de son manager, il devrait alors chercher un autre travail et un autre manager avec lequel il puisse travailler en harmonie.»

À l'image d'un fournisseur signifiant à son client qu'il n'est pas en mesure de satisfaire sa demande, l'employé peut faire savoir à son manager qu'il ne se sent pas en situation d'accepter la demande qu'on lui adresse et le contrat qu'on lui propose. On voit ainsi se dessiner la silhouette familière du citoyen libre de négocier l'usage et la valeur de son travail, telle que les Américains la célèbrent : un homme libre de ses choix, prêt à se confronter aux duretés de l'existence et à forger lui-même son destin, pourvu que la faculté lui soit laissée d'en décider par lui-même. Cette référence à la figure de l'homme libre, forme américaine d'expression d'une exigence universelle de respect des personnes, implique que soient respectés au travail les droits de chaque employé demeuré pleinement citoyen.

Les managers de General Electric ont-ils fidèlement appliqué ces principes ? Pas forcément et probablement pas tous. Il n'en reste pas moins vrai que les subordonnés américains, ceux d'hier comme ceux d'aujourd'hui, sont bien, à défaut d'en être tous les bénéficiaires, en attente d'un tel traitement. C'est ce que nous allons maintenant montrer.

Une usine du Maryland au milieu des années 1980

Que disent les salariés américains eux-mêmes, quand on les interroge sur la façon dont s'organisent et se régulent leurs relations avec leur supérieur hiérarchique ? Les données récoltées en 1983 dans une usine d'aluminium du Maryland⁵ nous donnent

⁵ Cette usine à laquelle il sera plusieurs fois fait référence dans ce livre, a été le lieu d'une enquête sociologique approfondie dont les résultats ont été publiés de la façon la plus complète dans l'ouvrage de d'Tribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

à voir comment les relations de travail qui se tissent entre les acteurs locaux prennent sens pour eux de façon singulière (que nous comparerons au chapitre suivant avec les lectures faites dans d'autres pays). Elles montrent aussi à quel point les lectures des relations hiérarchiques demeurent cohérentes avec les logiques qui inspiraient, quarante ans plus tôt, les pères fondateurs du management par objectifs.

Un grand nombre d'enquêtes sociologiques en entreprise prennent pour point de départ la question : Pourriez-vous m'expliquer en quoi consiste votre travail ? Dans des pays comme l'Allemagne ou la France, le chercheur a toutes les chances d'entendre son interlocuteur mettre en avant son métier et sa fonction. L'employé allemand parlera volontiers des tâches qui lui incombent et pour lesquelles il a été préparé par l'organisation qui l'emploie. Il n'éprouvera pas le besoin d'introduire la figure de son supérieur hiérarchique pour expliquer en quoi consiste son travail. Son homologue français n'agira pas différemment, préférant, comme nous le verrons au chapitre suivant, se présenter comme indépendant et autonome plutôt que soumis à l'autorité de son supérieur.

Les réponses reçues au sein d'une entreprise américaine sont différentes. Quand on lui demande d'expliquer son travail, l'employé américain commence en général par expliquer à qui il rapporte, autrement dit pour qui il travaille, quel que soit son niveau dans la hiérarchie interne. « Je suis mécanicien de maintenance, dit un ouvrier. Je travaille pour un *foreman* (contremaître) qui, tous les matins, me donne le travail qui m'est assigné. » « Mon titre, dit un autre interviewé, est *supervisor* (surveillant) de maintenance. Je rapporte au *general foreman* qui lui-même rapporte au *superintendent* du département maintenance. » Ce « pour qui » un employé travaille possède au moins deux sens : d'un côté, il désigne la personne à qui l'intéressé rapporte hiérarchiquement, celui dont il reçoit ses instructions ; de l'autre, il traduit la compréhension particulière que les Américains ont de la relation qui lie le subordonné à son supérieur hiérarchique. Dans le cadre de cette relation, le subordonné est censé apporter sa contribution à la réalisation des objectifs qu'il a reçus de son supérieur tandis que ce dernier, en retour, est censé veiller à ce que le second soit placé dans de bonnes conditions pour remplir ses missions.

Chacun doit être en mesure de s'engager en connaissance de cause sur les objectifs que lui fixe sa hiérarchie. La légitimité du manager à formuler ses demandes n'est pas contestée, pour autant qu'elles soient claires. Sa légitimité à contrôler ne l'est pas davantage : « Il y a des surveillants qui aiment bien que le chef de service aille voir dans l'usine ce qui se passe, dit un chef de service. C'est principalement s'ils ont l'impression qu'ils font du bon travail... au point de vue moral, c'est bon... les ouvriers en général apprécient les surveillants, les contremaîtres... tout le monde, je pense, aime bien savoir où ils en sont, quelles sont leurs responsabilités et quels sont leurs résultats. » Chacun doit aussi savoir à l'avance sur quelle base sa performance sera mesurée et jugée. La disposition d'indicateurs de performance chiffrés, même

s'ils ne rendent qu'imparfaitement compte de la qualité du travail accompli, est considérée comme légitime aussi bien par celui qui contrôle que par celui dont le travail est contrôlé. «Je m'efforce de rendre quantifiable et mesurable l'activité de la Maintenance, explique le directeur du département maintenance de notre usine. Chacun doit également être régulièrement informé en sorte de savoir où il en est dans l'accomplissement de la mission qui lui a été confiée.» «Je pense que c'est très important de partager cela avec les gens, poursuit ce directeur. Je suis convaincu que ceux qui disposent d'une bonne information (sur la façon dont ils travaillent) tendent à produire de meilleures opérations que ceux qui ne savent rien là-dessus.»

La présentation des finalités de la procédure d'évaluation dans le guide remis à chaque employé insiste, à l'image de ce qu'on pouvait trouver quarante ans plus tôt dans le manuel de GE, sur la recherche du maintien d'un certain équilibre dans la relation entre un superviseur et ses subordonnés : «L'évaluation de la performance fait partie intégrante du développement d'un individu. Les responsables devraient mener cette évaluation à intervalles réguliers avec tous leurs employés. Cette revue de performance comprend à la fois la discussion des objectifs assignés à la position occupée aujourd'hui par l'employé et à celle qu'il pourrait occuper dans le futur. C'est l'occasion, aussi bien pour le superviseur que pour l'employé de résoudre de possibles malentendus portant sur ce qui est attendu et comment l'accomplir. »

Les principes d'autonomie et de responsabilisation sur lesquels les pères fondateurs du MBO ont largement mis l'accent sont repris à leur compte par de nombreux agents. «Je n'aime pas qu'on me dise comment faire. Dites-moi juste ce que vous voulez et j'essaierai de faire ça pour vous ! dit un *general foreman*. Mon patron a la même philosophie et on travaille très bien ensemble comme ça.» Un de ses collègues n'hésite pas à associer cette autonomie à une forme de maîtrise de sa propre destinée : «La plupart des gens ici en Amérique n'aiment pas qu'on leur dise comment faire leur travail, quoi faire en premier et quoi faire après. La plupart des gens ont le sentiment qu'en déterminant par eux-mêmes comment faire leur travail, d'une certaine façon ils maîtrisent leur propre destinée. Aussi longtemps que les objectifs qu'ils ont reçus sont atteints, leur chef devrait s'en satisfaire.» Qu'un contremaître américain parle de «maîtriser sa destinée» à propos de la façon dont il choisit d'exercer son travail quotidien, pourra surprendre. Le choix de l'expression n'est pas anodin. Il établit bien la valeur attachée à la possibilité de mobiliser librement ses compétences par contraste avec ceux qui sont soumis à une stricte discipline organisationnelle et un contrôle étroit de leurs faits et gestes. Bien d'autres propos des acteurs de notre usine entrent en résonance avec les principes moraux, et pas seulement techniques, ayant guidé les concepteurs du MBO.

L'égalisation symbolique des membres de la communauté productive est exprimée de diverses façons. La porte du manager doit rester ouverte et il se doit d'être accessible. Quelles que soient les différences fonctionnelles et statutaires existant

entre les deux protagonistes, le même respect est dû à chacun d'eux. «À ma connaissance, souligne un surveillant du département *Maintenance* de l'usine métallurgique, nous sommes dans un pays où quand n'importe qui a besoin de parler à quelqu'un de plus haut placé, normalement il peut le faire et aller lui parler.» Il est admis qu'un subordonné puisse exprimer un désaccord avec son supérieur. «Nous ne voulons pas de *béni-oui-oui*, déclare le Directeur du Département. Si les gens pensent sincèrement que quelque chose ne va pas, nous pensons que nous devrions être mis au courant.» Le supérieur aura certes le dernier mot, au nom de la responsabilité qu'il assume personnellement: «Désolé, j'ai compris que vous n'étiez pas d'accord mais c'est comme ça que ça va se passer.» Cependant il devra avoir manifesté du respect (dans la conception que les Américains s'en font) à son subordonné ne serait-ce qu'en l'ayant écouté.

La conception «en poupée russe» de la ligne hiérarchique, dans laquelle le subordonné aide son supérieur à faire face aux pressions que ce dernier subit de la part de sa propre hiérarchie, contribue, elle aussi, à égaliser symboliquement leurs conditions. Le subordonné dépend tout autant de son supérieur, qui lui fixe la tâche qui lui incombe, que son supérieur dépend de lui. C'est la somme des contributions, clairement individualisées, de chacun qui produit le résultat collectif attendu: «Les objectifs fixés à mon supérieur, explique un contremaître, doivent descendre jusqu'à ceux qui vont faire le travail. À lui de dire ce qui doit être accompli, ce que sont les objectifs; à nous d'essayer de prendre sur nos épaules une partie des responsabilités et de la pression qui va avec.»

Innovations managériales et continuité culturelle aujourd'hui

Plusieurs générations se sont succédé depuis la codification par Drucker du management par objectifs. Le niveau d'éducation s'est très sensiblement élevé. De nouveaux outils de traitement de l'information ont révolutionné l'organisation du travail. Le secteur des services occupe désormais une large proportion des actifs. Les rapports d'autorité se sont profondément modifiés aussi bien dans la famille, à l'école qu'au sein des entreprises. Des modes managériales se sont succédé, vantant successivement, au nom de l'efficacité, les mérites d'une culture d'entreprise fédératrice, du patriotisme d'entreprise ou des nouveaux progiciels de gestion mesurant sous toutes les coutures les performances individuelles et collectives.

Alors que tant de choses changeaient ainsi, la vision des rapports sociaux qui inspiraient les pères fondateurs du management par objectifs n'a rien perdu de son actualité. Les nouvelles possibilités offertes par la technologie ont été mises au service d'un renforcement des échanges entre le manager et ses employés afin de clarifier, désormais quasiment en temps réel, ce qui est attendu de chacun. Mais tout cela s'est produit dans une conformité remarquable aux principes fondateurs

du MBO. L'impératif de clarification explicite des consignes et des périmètres de responsabilité comme l'exigence d'objectivation des critères de mesure de la performance n'ont pas du tout disparu. Loin de rompre avec d'anciennes façons de faire, il s'agit bien plutôt de faire « toujours plus de la même chose ». Le respect des fondamentaux de la vision locale de rapports de travail satisfaisants s'appuie toujours sur les mêmes références. Le management par objectifs n'apparaît pas seulement comme un simple outil de contrôle de la bonne marche de l'entreprise s'appuyant rationnellement sur une collection de chiffres. Il répond tout autant à des attentes sociales telles que la culture locale les a forgées. Trois exemples contemporains, choisis dans des secteurs d'activité bien différents, peuvent illustrer cette dimension souvent méconnue du management américain. Le premier, Accenture, est un cabinet de consultant mondialement connu, employant des personnels jeunes, mobiles et très diplômés. Le second, une grande entreprise de logistique, emploie principalement des chauffeurs livreurs tandis que le troisième, *Google*, incarne à lui seul le modèle d'un management repensé pour l'ère digitale du XXI^e siècle.

Accenture s'est récemment enorgueillie d'avoir franchi le pas en supprimant le rituel de *l'annual performance review*. La procédure était jugée trop coûteuse en temps et surtout trop tardive pour répondre aux attentes réciproques des deux protagonistes de la relation hiérarchique. S'agissait-il d'en finir avec la formalisation des objectifs ? Pas du tout. Il s'agissait de prendre acte de la nécessité d'intensifier les échanges entre supérieurs et subordonnés de manière à pouvoir être toujours plus « agile » pour s'adapter aux fluctuations du marché. À supposer qu'un changement de cap s'impose aux yeux de l'un des protagonistes, mieux vaut que l'autre soit immédiatement au courant. De plus la loyauté impose de rendre explicite toute modification des termes du contrat passé entre eux. Autant, dans ces conditions, renoncer à l'historique rendez-vous annuel, ou même semestriel ou trimestriel, et convenir de l'opportunité de vérifier à tout moment que supérieur et subordonné sont bien sur la même longueur d'onde. L'idée directrice reste la même : faire en sorte que chacun sache ce qui est attendu de lui et, grâce à cela, soit à même d'agir de façon autonome. « Les Milléniaux, déclare un responsable de l'entreprise représentent 70 % du personnel d'Accenture, avec la génération Z qui arrive juste derrière, et ils nous disent qu'ils veulent plus de flexibilité dans la conduite de leur travail et plus de réactivité dans les retours qu'ils reçoivent sur la façon dont ils s'en acquittent. Si nous les enfermons dans le système traditionnel de la revue de performance à-la-papa, nous les perdrons et c'est eux qui auront raison. Après tout, qui a envie d'attendre un an pour avoir un retour quand dans les faits la performance se joue quotidiennement ? » Les générations se succèdent mais les fondamentaux demeurent. Les technologies nouvelles offrent de nouvelles opportunités pour faciliter et accélérer les communications sans modifier les finalités de leur contenu. « Nous ne remplirons plus ces formulaires chronophages d'évaluation tournés vers le passé. Ce n'est pas ce dont nous avons besoin et ce n'est pas ainsi que les nouvelles générations souhaitent être reconnues. L'accent est mis sur le futur et sur la façon

– au travers de discussions de coaching fréquentes, rapides et individualisées – dont les gens pourront élever leur performance, se développer professionnellement et atteindre leurs objectifs de carrière.»

De son côté une grande entreprise américaine de logistique, affiche un credo méritocratique accordant de la reconnaissance à chacun de ses membres sur la seule base de leurs résultats: «Votre statut, votre rémunération et votre rang dans l'entreprise ne dépendent pas de votre titre mais de votre contribution.» L'entreprise affirme sa volonté de se montrer honnête et transparente dans l'affichage des objectifs demandés à chacun, dans la mesure de leur performance et dans son impact sur la récompense accordée: «S'assurer que nos employés comprennent bien les indicateurs sur lesquels leur performance est évaluée, quels sont les objectifs qui leur sont assignés, comment sera déterminée leur prime en fin d'année et toutes ces sortes de choses, est pour nous un défi permanent à relever.» L'entreprise affiche aussi sa confiance dans les vertus de la controverse constructive: «S'accorder systématiquement les uns les autres et ne jamais remettre en question l'existant n'est pas sain pour une organisation. Nous devons encourager l'expression constructive des insatisfactions.» Les fondamentaux du management, édictés deux générations plus tôt, conservent encore aujourd'hui toute leur actualité.

Prenons un dernier exemple, celui de *Google* dont les pratiques managériales ont inspiré de façon considérable les start-ups surfant sur la vague du numérique et de la mondialisation. *Google* a construit une image d'entreprise tournant tous ses efforts vers la satisfaction au travail de ses brillantes recrues afin de mieux les conserver. Dans cette optique, l'entreprise s'efforce d'offrir à ses salariés un environnement agréable, voire ludique, et de limiter au maximum le poids des contraintes bureaucratiques paralysant la créativité des talents. «Nous croyons, explique Liane Hornsey Vice-Présidente RH⁶, que nos employés sont des personnes adultes et matures et qu'ils font ce qu'ils ont à faire. Je ne regarde jamais leur nombre d'arrêts-maladie, l'heure à laquelle ils arrivent et l'heure à laquelle ils partent. Je regarde attentivement ce qu'ils produisent. C'est ça qui m'intéresse. Pour quelles raisons devrais-je les embêter avec ça? Vous savez, ce sont des adultes! C'est à eux de prendre leurs décisions pour eux-mêmes.»

Chez Google toutes les idées sont bonnes à prendre pour favoriser l'innovation, celles de l'employé lui-même, mais aussi celles du groupe avec lequel il travaille, et donc pas seulement celles de son supérieur. L'entreprise affiche sa modernité en défendant l'idée selon laquelle le salarié peut de lui-même formuler ce qu'il considère comme les objectifs propres à lui permettre de servir au mieux son organisation. «Tout le monde, la grande majorité des gens dans l'organisation, sont bien dotés d'objectifs trimestriels. Ils sont donc supposés s'asseoir avec leur manager et peut

6 Vidéo diffusée sur YouTube: *Best Practice HR Tips from Liane Hornsey, You tube Meet the boss*. 23 nov 2012, (consultée le 15 sept. 2021).

être avec leur équipe et dire : «Bon! c'est ça, je pense, que je suis en mesure de faire pour ce trimestre. Est-ce ça vous paraît bien? Travaillons pour être en mesure d'étalonner cette perspective.»

On pourrait s'attendre à ce qu'au sein d'une telle entreprise, célébrant l'informel, la confiance et la coopération verticale et horizontale, les procédures d'évaluation individuelle des contributions soient, elles aussi, repensées en profondeur et allégées du formalisme du *MBO*. Or, il n'en est rien. Les fondamentaux énoncés par les pères fondateurs du Management par Objectifs sont toujours là. La célébration de l'efficacité collective n'exempte pas du devoir de mesurer et récompenser de façon attentive les performances de chacun. «Nous opérons une revue trimestrielle et c'est une chose que nous prenons très au sérieux. Nous avons tous cette culture de la performance. Donc le manager va regarder ce que chaque individu aura fait, s'asseoir avec lui et avoir avec lui une longue conversation; en fin de compte, le manager sera en mesure d'établir un jugement précis sur l'ensemble de son équipe. Nous prenons ce processus tout à fait au sérieux et, comme vous pouvez l'imaginer, il impacte directement la rémunération.» L'anticonformisme affiché par *Google*, sa volonté de révolutionner les conditions de travail de ses employés composent, au final, avec les fondamentaux du management tels que les Américains les conçoivent. À l'image de leurs prédécesseurs, les dernières générations de salariés américains entendent conserver la maîtrise de la manière de satisfaire les demandes qui leur sont adressées. Ils attachent la même importance à savoir précisément sur quels critères leur prestation sera mesurée. *Google* assume cette continuité.

Un enracinement très ancien

Cette continuité culturelle remonte au tout début de la démocratie américaine, telle que la présente Tocqueville dans des textes qui continuent à faire référence aux États-Unis aujourd'hui. Les historiens du travail trouvent les racines d'une telle lecture marchande de la relation de travail dans l'Angleterre des débuts de la révolution industrielle.

Analysant les représentations du travail au XIX^e siècle, R. Biernacki⁷ montre comment, à cette époque, la vision couramment développée en Angleterre assimile le travailleur à un commerçant qui vend sa force de travail tandis que l'employeur peut être considéré comme un client. À cette lecture marchande de la relation de travail, les Américains ont très tôt ajouté une exigence démocratique visant à encadrer les déséquilibres de position entre patrons et salariés. Observateur au milieu du XIX^e siècle d'une Amérique encore largement rurale, Tocqueville théorise cette vision démocratique et égalitaire à propos des rapports qui se construisent

⁷ R. Biernacki, *The Fabrication of Labour, Germany and Britain, 1640-1914*, University of California Press, 1995.

entre ceux qu'il appelle le serviteur et le maître: «À chaque instant, le serviteur peut devenir maître et aspire à le devenir; le serviteur n'est donc pas un autre homme que le maître. Pourquoi donc le premier a-t-il le droit de commander et qu'est-ce qui force le second à obéir? L'accord momentané et libre de leurs deux volontés. Naturellement ils ne sont point inférieurs l'un à l'autre, ils ne le deviennent momentanément que par l'effet du contrat. Dans les limites de ce contrat, l'un est le serviteur et l'autre le maître; en dehors, ce sont deux citoyens, deux hommes. [...] J'ai entendu dire que ces serviteurs remplissent d'ordinaire les devoirs de leur état avec exactitude et intelligence et que, sans se croire inférieurs à celui qui les commande, ils se soumettent sans peine à lui obéir. [...] De leur côté, les maîtres n'exigent de leurs serviteurs que la fidèle et rigoureuse exécution du contrat; ils ne leur demandent pas de respect. Ils ne leur réclament pas leur amour ni leur dévouement; il leur suffit de les trouver ponctuels et honnêtes.»⁸

Ces références historiques éclairent la profondeur de l'enracinement culturel du management des entreprises américaines. Elles montrent la place occupée par la lecture marchande des relations de travail, conduisant les deux parties en présence, supérieur et subordonné, à se soucier de spécifier dans le détail la prestation que le premier attend du second. Elles éclairent les conceptions locales du respect dû à la personne du subordonné, dimension considérée comme essentielle au sein des entreprises américaines. Même en situation de désaccord profond sur la qualité du travail fourni par son subordonné, le supérieur doit rester attentif à bien séparer la critique qu'il peut légitimement faire du travail fourni du respect de la personne du collaborateur défaillant. Celui qui travaille pour le compte d'autrui est considéré dans cette tradition comme conservant pleinement, en tant que producteur d'un service dont la vente est réputée lui assurer les moyens de gagner dignement sa vie, la considération et les droits reconnus à n'importe quel citoyen. Comme le souligne Tocqueville, il peut se considérer sur un pied d'égalité politique avec celui pour lequel il travaille quand bien même se soumettrait-il temporairement à ses instructions.

L'exigence de traiter les salariés comme des citoyens à part entière n'est pas toujours respectée dans les entreprises contemporaines, comme l'ont amplement montré le cinéma et la littérature américains. Mais elle n'a jamais disparu au point d'inciter les auteurs⁹ du best-seller *In Search of Excellence* à choisir cet extrait poignant d'un poème tiré d'un tract distribué au début des années 1980 par le syndicat des travailleurs du secteur automobile:

Qu'est-ce qui, en l'espace d'un instant, fait d'un homme un enfant? Juste avant, c'était un père de famille, un mari, le propriétaire d'une maison, un électeur, un amant, un

8 A. de Tocqueville, *De la Démocratie en Amérique*, t. II, Garnier-Flammarion, Paris, (1840) 1981.

9 Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Collins Business Essentials, 1982.

adulte. Quand il s'adressait à quelqu'un, il était au moins écouté. Les représentants tentaient d'obtenir son accord. Les courtiers en assurance faisaient appel à son sens des responsabilités à l'égard de sa famille et, à l'occasion, son église faisait appel à ses services. Mais tout cela, c'était avant qu'il ne franchisse le poste de garde, monte les escaliers, pendre son manteau à son vestiaire et prenne sa place sur la chaîne de montage.

QUE SE PASSE-T-IL QUAND LES AMÉRICAINS SONT GÉRÉS SELON D'AUTRES PRINCIPES ?

Envisageons maintenant sous un autre angle cette question de l'enracinement culturel du management américain : regardons ce qui se produit quand des salariés américains, embauchés par des filiales d'entreprises étrangères présentes aux États-Unis, sont encadrés par des managers étrangers. Nous verrons qu'une bonne manière de voir l'attachement à une manière de faire est d'observer ce qui se passe quand elle n'est pas respectée. Nous nous appuyerons sur deux exemples : le premier emprunté au récit éclairant que donne W. Ouchi¹⁰ de l'expérience de deux vice-présidents américains employés dans la filiale locale d'une banque japonaise ; le second, tiré de notre enquête menée dans l'usine du Maryland que nous venons d'évoquer, dirigée à l'époque par un Français. Dans chacun des cas, nous nous placerons d'abord du point de vue de ces salariés américains, puis, dans un second temps, du point de vue de ces managers étrangers.

La première scène se passe dans la filiale d'une banque japonaise implantée aux États-Unis. W. Ouchi interroge successivement les deux vice-présidents américains de cette banque, recrutés sur place, puis son président japonais : sont-ils mutuellement satisfaits du fait de travailler ensemble ? Tous apportent une réponse positive à la question et font part du haut niveau d'estime qu'ils ont les uns pour les autres. Mais, poussés dans leurs retranchements, ils finissent par faire part de leur difficulté à bien se comprendre autour du sens à donner à la notion d'objectifs. Pour les Américains, les Japonais n'ont rien compris : « Ces Japonais ne comprennent pas ce qu'est un objectif, dit l'Américain, et ça nous rend fous ! » Alors qu'une multitude de données sont disponibles pour quantifier les résultats de leurs actions, il leur est impossible d'obtenir de leur patron une formalisation des cibles à atteindre. Comment savoir, se plaignent-ils, s'ils ont ou non bien travaillé ? « Nous menons la guerre au Président en permanence. Nous n'arrivons tout simplement pas à obtenir de lui des cibles de performances. Nous avons tous les chiffres et tous les rapports nécessaires mais nous n'obtenons pas de lui qu'il nous donne des cibles précises à atteindre. Il ne nous dira pas de combien nous devrions augmenter le

10 William G. Ouchi, *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, 1981.

volume des prêts exprimés en dollars ou de combien nous devrions diminuer les coûts d'opération le mois, le trimestre ou l'année prochaine. Comment pourrions-nous savoir si nous faisons bien notre travail sans savoir quelles cibles précises atteindre?»

Les choses sont aussi claires dans l'esprit du président japonais qui pense exactement l'inverse: «Ces Américains ne paraissent tout simplement pas capables de comprendre ce qu'est un objectif!» Il s'agit d'une divergence d'appréciation profonde portant sur des questions centrales du management: sous quelles conditions un employé estimera-t-il être bien traité par son employeur? Sous quelles conditions un employeur considérera-t-il avoir réussi à obtenir des salariés de son entreprise un engagement conforme à ses attentes? En réponse à ces deux questions, Américains et Japonais ne proposent pas les mêmes manières d'agir. Les deux Américains tiennent à savoir régulièrement où ils en sont. Ont-ils été performants? Y-a-t-il des reproches à leur adresser? Comment obtenir la réponse à ces questions si leur patron juge inutile de leur fournir des objectifs bien clairs? Cette absence a pour eux quelque chose de révoltant («ça nous rend fous!»). L'absence de formalisation des règles, des objectifs individuels ou des processus de décision nourrissent inconfort psychologique et méfiance.

Un malentendu du même ordre peut surgir entre des cadres américains et leur directeur français, comme l'illustre notre second exemple. Au moment où nous effectuons notre recherche, c'est un ingénieur français, délégué par le siège, qui dirige l'usine du Maryland dont nous avons déjà parlé. Le voici en présence de collaborateurs américains qui accordent une très grande importance à la négociation d'une feuille de route détaillée et considèrent devoir être jugés sur les objectifs que leur supérieur leur a fixés et qui ne supportent pas qu'il en aille autrement. «Ça fait un an que nous travaillons ensemble. Vous m'avez changé mes objectifs; votre prédécesseur était très content parce que tout ce que vous m'avez dit que je faisais bien, c'est ce que votre prédécesseur voulait que je fasse. Maintenant, ce que vous me dites de faire en plus, personne avant vous ne me l'a dit.» L'objection formulée par ce collaborateur est pleinement cohérente avec les représentations que se font les Américains d'un juste exercice de l'autorité hiérarchique. Pour ce chef de service américain, son directeur était dans son bon droit en attirant son attention sur des aspects de son travail auxquels apporter telle ou telle amélioration. Les instructions reçues de son prédécesseur n'étaient pas immuables à condition naturellement qu'ait été engagée à ce sujet une franche discussion permettant à celui à qui s'adresse la demande de pouvoir s'exprimer, donner son avis, éventuellement faire part de ses difficultés ou encore réclamer des moyens matériels ou humains supplémentaires pour pouvoir satisfaire son directeur. Mais autant son directeur est en droit de modifier ses critères d'appréciation sur ses performances ultérieures, autant il ne l'est pas sur ses performances passées.

Table des matières

INTRODUCTION	7
Les illusions d'une standardisation du management	7
Une approche empirique	8
Qu'entendre par culture?.....	10
Organisation de l'ouvrage	11
PREMIÈRE PARTIE - L'UTOPIE D'UN MANAGEMENT UNIVERSEL	15
CHAPITRE I - L'ENRACINEMENT CULTUREL DU MANAGEMENT AMÉRICAIN	17
Une inspiration culturelle traversant les générations	18
Que se passe-t-il quand les Américains sont gérés selon d'autres principes?	28
Conclusion	31
CHAPITRE II - LE MANAGEMENT AMÉRICAIN À L'ÉPREUVE D'AUTRES CULTURES.....	33
La modernisation réussie d'un conglomérat tunisien	34
La renaissance espérée du métro parisien	38
Une startup vietnamienne	42
Conclusion	48
CHAPITRE III - UNE APPROCHE DES CULTURES.....	51
Pourquoi innover?.....	51
Une approche renouvelée prenant en compte la complexité des sociétés modernes	60
Conclusion	67
DEUXIÈME PARTIE - CULTURES ET MANAGEMENT	69
CHAPITRE IV - LEADERSHIP	71
Trois façons différentes d'être un bon chef	72
Une interprétation culturelle	82
Conclusion	87

CHAPITRE V - CONSIGNES OPÉRATOIRES ET CONTRÔLE	89
Cameroun: la préférence pour une formalisation des procédures	90
Les résistances françaises à des modes opératoires contraignants	97
Conclusion	102
CHAPITRE VI - COMMENT DÉCIDER ?	105
Entre idées et personnes: France et Pays-Bas	106
Surmonter une méfiance radicale	113
Conclusion.....	118
CHAPITRE VII - GÉRER LES RELATIONS PROFESSIONNELLES.....	121
Construire un dialogue social efficace en Nouvelle-Calédonie.....	122
Le système de négociation américain.....	130
Conclusion.....	137
CHAPITRE VIII - SATISFAIRE LE CLIENT	139
La dimension culturelle du rapport aux clients: un angle mort	141
Trois exemples de rapports aux clients marqués par le contexte culturel	143
En quoi le rapport au client est-il culturel?	150
Conclusion.....	157
CHAPITRE IX - ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE	159
La dimension culturelle de la responsabilité sociale.....	160
Les questions de corruption.....	171
Conclusion.....	178
TROISIÈME PARTIE - SE FAIRE COMPRENDRE À L'INTERNATIONAL	179
CHAPITRE X - COMMUNIQUER ET SE COMPRENDRE	181
Les mots: des signes à interpréter	182
Du « faux-ami » aux sens différemment connotés	182
Des styles communicatifs différents.....	188
Pour un usage « raisonné » de la langue commune	191
Conclusion	201

CHAPITRE XI - SE FAIRE CONNAÎTRE À L'INTERNATIONAL	203
Une comparaison d'auto présentations d'entreprises	204
Une confiance aux fondements similaires mais actualisés différemment	207
Comment mieux se faire connaître de publics étrangers	216
Conclusion.....	219
CHAPITRE XII - LES DÉFIS DES ÉQUIPES DE TRAVAIL MULTICULTURELLES	221
S'accorder dans une équipe binationale.....	222
Déléguer en contexte interculturel.....	227
Des dynamiques interculturelles contrastées.....	232
Vers une nouvelle approche du management des équipes multiculturelles.....	236
Conclusion	241
QUATRIÈME PARTIE - DE L'USAGE D'UNE APPROCHE INTERPRÉTATIVE	243
CHAPITRE XIII - UNE ODYSSEE D'ENTREPRISE AU SUD.....	245
Des premières tentatives de modernisation à la mise en place des procédures.....	246
Une privatisation made in USA.....	250
Une approche résolument nouvelle.....	253
Épilogue : permanences et changements.....	256
Conclusion.....	259
CHAPITRE XIV - TRANSFÉRER LES «BONNES PRATIQUES».....	263
Les revers d'un transplant japonais aux États-Unis.....	264
La lecture morale d'une démarche qualité au Maroc.....	269
Développer des approches méthodiques	274
Conclusion.....	279
CHAPITRE XV - AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES INTERCULTURELLES ..	281
Une approche centrée sur le décryptage des systèmes de sens	282
Comment adapter l'accompagnement interculturel à chaque situation?	286
Conclusion.....	293
CHAPITRE XVI - REPÈRES POUR DÉCHIFFRER LES CULTURES	295
Les contours d'une démarche interprétative.....	295
Premier niveau : redondance, étrangeté, embarras	298
Second niveau : évidence, opposition	304

Troisième niveau: cohérence, transversalité.....	309
Conclusion.....	314
CONCLUSION	317
Les insuffisances des théories existantes	317
Écouter les acteurs et décoder leurs discours	320
Changement de pratiques et pérennité des références.....	320
La suite du programme de recherche.....	321
ANNEXES	323
Annexe 1 - L'enquête de terrain	323
Annexe 2 - Exercice d'illustration: «La séance de formation des guichetières de la Poste»	321
REMERCIEMENTS	333
DES MÊMES AUTEURS	335

Dans la même collection

suite

Erik Hollnagel, François Pieri, Eric Rigaud
(editors), *Proceedings of the third resilience engineering
symposium.*

Erik Hollnagel, Eric Rigaud (editors),
*Proceedings of the second resilience engineering
symposium.*

Olivier Bomsel, Anne-Gaëlle Geffroy, Gilles
Le Blanc, *Modem le maudit.*

Claude Riveline, *Evaluation des coûts.*

Olivier Bomsel, Gilles Le Blanc, *Dernier tango
argentine.*

François Huwart, Bertrand Collomb, *Les
nouveaux circuits du commerce mondial.*

Thierry Weil, *Invitation à la lecture de James March.*

Les managers internationaux sont sans cesse frappés par des réactions inattendues de leurs interlocuteurs locaux. Ces derniers ne sont pas moins perplexes. Chacun se doute qu'il est en présence de logiques qui lui sont étrangères, associées à des cultures qu'il peine à déchiffrer. Mais ce dont il s'agit leur paraît souvent bien opaque.

Ce livre permet de passer de ce sentiment vague à une compréhension précise de ce que sont ces cultures et de la manière dont elles interviennent dans les multiples aspects de la vie d'une organisation. Diriger une équipe, gérer des clients, décider, apaiser les rapports sociaux, communiquer entre locuteurs de langues différentes ou mettre en œuvre une démarche éthique porte partout la marque du contexte culturel.

Cet ouvrage s'appuie sur un ensemble de recherches menées depuis quarante ans dans une cinquantaine de pays et territoires appartenant aux cinq continents, en partenariat avec de multiples entreprises. Chaque cas, qu'il analyse des malentendus destructeurs ou des coopérations fécondes, est riche d'enseignements. L'ensemble montre ce que peut apporter une prise en compte créative des potentialités de chaque culture qui ne se résume pas à des conduites stéréotypées mais relève d'un univers de sens plein de ressources.

Les cinq auteurs coopèrent étroitement au sein du groupe de recherche Gestion & Société fondé au début des années 1980 par Philippe d'Iribarne que Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier, Alain Henry et Geneviève Tréguer-Felten ont bientôt rejoint. Ils ont publié de nombreux articles et ouvrages depuis *La logique de l'honneur* (1989).

La version anglaise de cet ouvrage a obtenu le prix 2020 du meilleur livre européen de management décerné par l'European Academy of Management (EURAM).



29 euros

ISBN : 978-2-35671-700-9

