



**HAL**  
open science

## Lire et relire quelques classiques sur les liens entre Culture Nationale et Organisation

Maria Giuseppina Bruna

► **To cite this version:**

Maria Giuseppina Bruna. Lire et relire quelques classiques sur les liens entre Culture Nationale et Organisation. 2015, pp.97-99. hal-01879106

**HAL Id: hal-01879106**

**<https://hal.science/hal-01879106>**

Submitted on 22 Sep 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

## Note de lecture

# *Lire et relire quelques classiques sur les liens entre Culture Nationale et Organisation*

Il est des concepts dont l'effervescence citationnelle signifie tout autant l'impossibilité de *penser autrement* que par eux et la difficulté à les *pratiquer*, sans sortir au préalable d'une polysémie brouillardeuse, d'une polyvalence théorique, voire même d'un voile de subjectivité. Au regard des *organisational studies* la notion de culture est de ceux-là (Thevenet, 1993 ; Cuche, 1996 ; Delavallée, 2002 ; Peretti, 2011 ; Meier, 2013): derrière son omniprésence dans les travaux en sociologie, anthropologie et management des organisations, se cache toute une efflorescence de concepts et de problématiques explorés tantôt à l'échelle méso tantôt à l'échelle macrosociale.

Les options épistémologiques oscillent entre déterminisme culturel et *soft influence* afin d'explorer un champ de recherche large, allant des antagonismes entre cultures nationales (régionales ou transnationales) et cultures organisationnelles, aux tensions entre ces dernières et les cultures des individus (Lahire, 2004), jusqu'aux conflits entre cultures de classe et cultures de métier.

Loin de prétendre à l'exhaustivité, cette note de lecture analyse le lien entre cultures nationales et comportements organisationnels, à l'aune de quelques classiques en management interculturel dont elle suggère la (re)lecture (Hofstede, 1991, 2001, et al., 2010 ; Hall, 1984; d'Iribarne, 1989 ; Davel, Dupuis, Chanlat, 2009).

Construit socio-historique, la culture nationale n'est ni un tout monolithique ni un donné univoque : complexe, multidimensionnelle et évolutive, elle est l'aboutissement partiel, provisoire et fragile d'une dynamique sociale de sédimentation, agrégation, superposition et chevauchement d'éléments divers en nature, épars et parfois contradictoires. Métamorphique, elle est à la fois durablement prégnante et dotée d'une capacité de transformation, qui dit sa sensibilité aux dynamiques collectives se déployant à l'échelle macro-sociale.

Pionnier de la recherche en management interculturel, le psychologue Geert Hofstede a élaboré l'un des paradigmes analytiques les plus efficaces (malgré les critiques qui lui ont été adressées) pour comprendre la manière dont les cultures nationales influencent les relations professionnelles.

Son étude a consisté à étudier la prégnance des cultures nationales sur le fonctionnement des filiales d'une même multinationale éparpillées de par le monde. Réputées affines en matière de secteur d'activité, d'orientation stratégique et de sociologie interne, ces filiales se différencient néanmoins quant aux modes de socialisation et de coopération, aux relations hiérarchiques et aux méthodes de management. Hofstede remarque alors la prégnance des cultures nationales sur les rapports au et de travail. Ce qui l'amène à différencier les cultures nationales selon deux jeux d'antonymes (« individualisme-collectivisme », « masculinité-féminité ») et deux indices (« distance hiérarchique » et « contrôle de l'incertitude »).

Malgré l'existence de sous cultures (*in primis* à l'échelle des métiers et des entreprises), c'est la culture nationale, prétend-il, qui définit le cadre axiologique, macro-normatif et symbolique où se meuvent les individus et se déploie l'action collective de niveau méso.

Doté d'une force explicative indéniable, le modèle hofstédien a néanmoins soulevé des critiques, tant au plan méthodologique que théorique, ayant trait à sa propension à la généralisation (alors même que l'étude repose sur une enquête internationale centrée sur une seule multinationale), à son caractère déterministe et à sa tendance à négliger les dynamiques intrinsèques au niveau méso-organisationnel. La non-prise en compte dans le modèle initial des divergences culturelles dans le rapport au temps constitue une autre limite<sup>1</sup>.

C'est à Edward T. Hall que l'on doit d'avoir intégré la perspective temporelle et ses ambiguïtés au cœur des recherches en management interculturel. Dès lors que chaque culture possède ses cadres temporels au sein desquels fonctionnent des modèles qui lui sont relatifs (Hall, 1984 : 11), l'investigation du rapport au temps dans la sphère professionnelle nécessite de se plonger dans les méandres des cultures nationales. Autrement dit, à s'intéresser au rythme, à l'exactitude, aux délais de mise en œuvre et de réalisation, aux perceptions du passé, du présent et du futur, à la détermination du moment, aux mécanismes de circulation de l'information, à la rapidité de transmission des messages, à la chaîne d'action (Hall et Hall, 1990). Là où le rapport au temps est un révélateur culturel essentiel (Bourdieu, 1963), Hall esquisse deux idéaux-types de cultures nationales (monochrones vs polychrones ; Hall, 1984) à même d'éclairer certaines tensions nées en entreprise de divergences d'horizons temporels entre acteurs de cultures différentes (Hall et Hall, 1990; Chevrier, 2003), sans pour autant se pencher sur les implications organisationnelles de la subjectivité du rapport au temps (niveau individuel).

Dans une perspective complémentaire, sise sur une approche compréhensive et comparative, les recherches de Philippe d'Iribarne (1989) envisagent les comportements organisationnels en France, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas sous le prisme de l'axiologie. Plus précisément, ils invitent à penser l'impact des valeurs sociales sur les conduites des acteurs au travail, tant dans les rapports entre collègues que dans les relations hiérarchiques ou la conception du métier.

Décrivant la prégnance en France de la logique de l'honneur, l'idéalisation du contrat aux Etats-Unis et la fascination pour l'objectivité aux Pays-Bas, d'Iribarne donne à voir la performativité des cultures nationales au regard de leurs impacts sur la vie des organisations, la socialisation et la coopération au travail et les pratiques managériales (des actes de pensée aux pensées se faisant actes). Il montre, en outre, combien les cultures nationales teintent et déteignent sur les cultures des entreprises de leur territoire et propose la notion de pacte social en vue d'articuler la culture sociétale et celle de l'organisation.

Néanmoins, à l'heure d'un émiettement des repères idéologiques, d'une inflation d'axiologies se concurrençant, se cannibalisant et se délégitimant réciproquement (le polythéisme des valeurs prophétisé par Weber), à l'heure où fleurissent des nébuleuses culturelles de portée supra-, infra-

1. C'est pourquoi, dans des travaux plus récents, Hofstede et al. (2010) ont rajouté au modèle deux jeux d'antonymes renvoyant à l'« orientation indulgence/sévérité » (rapport à la déviance et à son niveau de sanction) et à l'« orientation court terme-long terme ».

---

et trans-nationale (à commencer par des références religieuses et « ethniques »), la force de la pensée d'Iribarnienne se voit interpellée par la crise des cultures nationales. Autrement dit, par le rétrécissement de leur capacité à baliser les conduites individuelles et influencer les comportements organisationnels. Ce qui, comme l'ont suggéré d'Iribarne, Henry & Segal (1998), incite à explorer le rapport entre cultures et entreprises à l'heure de la mondialisation en élargissant le spectre d'analyse et en se penchant sur les efflorescences culturelles multiples qui s'articulent, s'entrechoquent et s'opposent dans l'enceinte professionnelle.

La mise en relief du caractère haché, heurté et complexe des phénomènes culturels au sein des entreprises invite alors à adopter une perspective anthropologique (Davel, Dupuis, Chanlat, 2009), de portée holistique, à la fois multidimensionnelle et diachronique, à même d'en cerner les strates multiples, des cultures des nations à celles des régions, en passant par celles des entreprises et des individus.

**Maria Giuseppina BRUNA**

ISTEC / Chaire « Management & Diversité », Paris-Dauphine