

Culture sociétale et culture d'entreprise

Deux courants de recherche importants affectent aujourd'hui et plus précisément depuis

Les années soixante-dix, l'étude du comportement dans l'organisation ou comportement organisationnel. Il s'agit de celui des déterminants culturels du comportement (« culturel » est employé ici en référence à la culture sociétale) et celui de la culture organisationnelle. L'un révèle l'inertie qu'opposent les modèles culturels prégnants, à des systèmes volontaristes de gestion, ou plus précisément, d'exercice du pouvoir qui évite l'usage du contrôle direct et de l'autorité agressive.

Dans ce papier, nous nous proposons d'abord de situer le concept de culture organisationnelle par rapport aux autres formes d'exercice du pouvoir et d'infléchissement des comportements dans le sens d'objectifs préétablis ; ensuite nous examinerons la signification des déterminismes culturels du comportement organisationnel et les difficultés méthodologiques d'appréhension de ces déterminismes ; enfin nous présentons quelques résultats de recherche en ce domaine effectuée auprès de travailleurs tunisiens .

Cultures d'entreprise

I.- Pouvoir et culturel organisationnelle

1.1. Le pouvoir, phénomène pluriel

Si l'on admet comme Lawrence et Lorsh que « le pouvoir de compétence c'est la capacité de certaines personnes d'influencer l'engagement des ressources de l'entreprise et le comportement des autres »¹. On comprend pourquoi il constitue un instrument essentiel du fonctionnement de l'organisation. Mais, souvent il a été traité par les spécialistes de la gestion selon une approche productiviste procédant d'une vision simplificatrice à outrance de la nature humaine réduite à des concepts tels que « l'homme économique », « l'homme social », « l'homme qui se réalise »...de ce fait, les déterminismes sociaux des réactions au pouvoir dans l'environnement du travail sont souvent perdus de vue.

Les recherches sociologiques dans le domaine du comportement organisationnel ont repéré de nombreuses réactions « dysfonctionnelles » par rapport à l'autorité et aux objectifs de l'organisation : effets pervers des primes de rendement², refus de s'investir dans un travail comportant des défis³, comportements soumis aux normes sociales versus / normes organisationnelles⁴, soustraction à un pouvoir auquel le travailleur ne connaît pas de légitimité⁵, résurgence de contre-pouvoirs organisés ou non à l'échelle collective.

Le pouvoir de l'organisation se heurte souvent à des inerties d'ordre culturel. Les difficultés de la bureaucratie en tant que forme de pouvoir adoptée par acculturation dans les pays en développement, ou celle des méthodes de gestion participative à la

¹ LAWRECE L. & LORSCH J.W., **Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou Différenciation**, les Editions d'organisation, Paris 1973.

² WHYTE W.F., *Money and Motivation* Harper, New York 1955.

³ BLOOD M.R., HULIN C.L., Alienation environmental characteristics and worker responses in *Journal of Applied Psychology*, vol5, n°3, 1967

⁴ CASTELLINO G, Une analyse organisationnelle de la corruption dans la fonction publique en Afrique subsaharienne, in *Cahiers Africains d'administration Publique*, n°25, 1985.

⁵ ZGHAL R., *Culture et comportement organisationnel. Schéma théorique et application au cas tunisien ?* Thèse de doctorat d'Etat, IAE Aix en Provence, 1983.

Cultures d'entreprise

japonaise dans les pays occidentaux témoignent de ces modèles d'organisation appelant des types de relations sociales étrangères à la culture dominante⁶.

Le pouvoir dans l'organisation est aussi un processus, un enjeu social, un espace dont le partage est sans cesse négocié par les différents acteurs⁷. L'entreprise paraît fonctionner comme un système politique⁸ faisant intervenir à la fois des coalitions internes et externes⁹.

On retiendra en définitive que, contrairement à ce qui a été admis jusqu'à une époque récente (sous l'influence prégnante de la philosophie taylorienne), le pouvoir dans l'organisation n'est pas seulement un flux qui suit les lignes hiérarchiques de la structure organisationnelle et qui rencontre des acteurs qu'il met en jeu (et qui en détiennent chacun une parcelle). C'est aussi un phénomène fortement marqué dans ses manifestations par l'histoire et la culture de la société :

a) Les sources de légitimation du pouvoir sont variables. Weber avait déjà distingué entre la légitimité traditionnelle, charismatique et rationnelle. Les analyses actuelles du comportement dans les organisations distinguent entre le pouvoir que l'on tire de son statut fonctionnel et celui qui s'appuie sur le statut social global impliquant un réseau de relations et d'appartenance sociales. Il n'est pas de pouvoir sans une reconnaissance, sans support structurel à l'échelle organisationnelle ou sociale.

b) Le pouvoir n'est pas un attribut, il est un enjeu et en cette qualité il implique et concerne le clair des membres de l'organisation. Au-delà des statuts hiérarchiques, il se joue à travers des réseaux de coalitions internes en perpétuelle structuration et déstructuration. Il fait appel aussi à des coalitions externes, ou

⁶ P. d' IRIBARNE, *La logique de l'honneur – Gestion des entreprises et traditions nationales*, le Seuil, 1989

⁷ CROZIER M. FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Ed. Du Seuil, 1977.

⁸ JARNIOU P., *L'entreprise comme système politique*, PUF, 1981.

⁹ MINTZBERG H., *Power in and Around organizations*, Englewood Cliffs, N y, Prentice Hall, 1983.

Cultures d'entreprise

seulement certains acteurs externes qui ont des intérêts propres liés à cette organisation. Le pouvoir apparaît ainsi comme le centre des enjeux sociaux et subit les effets des changements affectant l'organisation et la société dans son ensemble.

c) Actuellement, et plus qu'à toute autre époque, le pouvoir fait l'objet de contestations et de négociations perpétuelles, ce qui est de nature à induire une créativité sur les lieux de travail en particulier, autant au niveau des outils de l'exercice de l'autorité, qu'à celui des moyens de s'y soustraire.

1.2. Les nouvelles formes d'exercice du pouvoir

La littérature managériale et sociologique récente révèle plusieurs outils de la gestion de l'autorité dans les organisations. Ces outils traduisent parfois les particularités culturelles des acteurs sociaux, ou bien s'appuient sur une configuration donnée de la structure organisationnelle, mais en tout état de cause, ils révèlent une tendance chez les hiérarchiques à ne plus exercer le pouvoir de manière directe, explicite, mais au contraire, à contrôler et d'ériger les comportements indirectement de manière implicite, insidieuse. Le pouvoir prend un caractère diffus dans le sens où les individus s'y soumettent sans trop en prendre en conscience. Bien au contraire, tout l'art du pouvoir moderne est de faire que les hommes y cèdent en croyant obéir à leur propre désir, leurs propres volontés. P.M. BLAU et R.H. SCHOENHERR écrivent à propos des nouvelles formes de pouvoir exercées par les organisations :

« Voici le paradoxe : nous sommes aujourd'hui plus libres de la coercition émanant du pouvoir de commandement des supérieurs que ne l'ont jamais été la plupart des peuples, néanmoins les hommes placés aux postes du pouvoir exercent probablement aujourd'hui plus de contrôle qu'aucun tyran ne l'a jamais fait »¹⁰.

On pourrait classer les instruments du pouvoir indirect en deux catégories : celle où le hiérarchique ne se manifeste pas et celle où il intervient directement mais sur un terrain de relations autres que celui de l'autorité. Dans la première catégorie on trouve

¹⁰ P. BLAU & F. SCHOENHERR, *New forms of power in people and Organisations*, G. Salama & K thopson eds., London 1975.

Cultures d'entreprise

des formules telles que : la bureaucratie au sens weberien, la motivation, la technologie, la formation spécialisée et la qualification, le contrôle croisé et la culture organisationnelle. Dans la seconde catégorie on placera toutes les formes d'exercices du pouvoir fondées sur une révision des rapports hiérarchiques dans le sens d'un rapprochement des distances soit au niveau des rapports quotidiens de travail, soit au niveau des compétences. Nous examinerons la nature de ces différentes formes d'exercice du pouvoir dans ce qui suit.

Dans la formule bureaucratique, le pouvoir organisationnel s'exerce à travers la réglementation en premier lieu. L'exigence d'une conformité des actes aux règles appelle une précision de plus en plus poussée de ces règles qui, à son tour, rétrécit sans cesse la marge de liberté de tous les membres de l'organisation. On aboutit finalement à un modèle de l'organisation bureaucratique perfectionnée où la structure ne laisse rien au hasard. Mais souvent, cette organisation finit par acquérir une rigidité telle qu'elle ne résiste plus aux turbulences de l'environnement et devient menacée d'entropie.

La motivation au travail qui a longtemps été présentée comme une manière pour la direction de l'organisation de venir au-devant des besoins et des désirs du personnel, s'avère, en définitive, n'être qu'un instrument de contrôle du comportement. La rémunération liée au rendement et les hauts salaires attachent le travailleur au poste de travail et /ou à l'organisation ; les techniques de motivation basées sur l'autonomie d'équipe ou individuelle et sur la responsabilisation invitent le travailleur à confondre les objectifs de l'organisation avec les siens et donc à s'y soumettre. C'est aussi le cas de ce qu'on appelle les cercles de progrès tels que cercles de qualité et autres institutions de communication destinées à amortir les conflits et les frustrations ou à exploiter les ressources d'intelligence et de créativité.

L'exercice du pouvoir à travers la technologie place l'individu dans une situation où le conditionnement de sa tâche par le rythme de la chaîne de production, de la machine ou du processus technologique est tel que la non soumission aux rythmes imposés ou aux règles techniques à respecter coûterait plus cher en efforts, en risques et /ou en perte de revenu que la soumission.

Cultures d'entreprise

De même le recrutement de personnel qualifié dispense la hiérarchie de l'exercice de son pouvoir direct puisque le spécialiste est déjà conditionné par sa formation qui lui confère habilité et compétence s'il doit mettre en œuvre, ne serait-ce que pour justifier son affectation au poste qu'il occupe.

Une autre forme de pouvoir à distance réside dans ce que la sociologie appelle le control croisé¹¹ ou des cadres placés dans une situation de concurrence exercent un contrôle réciproque. Ceci génère naturellement des conflits, que le pouvoir central de l'organisation gère de sorte à favoriser l'équilibre du système et le développement de la performance.

L'étude de M. Villette sur un groupe industriel français illustre cette forme de pouvoir à travers les interactions conflictuelles entre cadres, ou la direction du siège aménage, entretient, ou pilote des conflits de manière à obtenir les effets désirés¹². Parmi les instruments révélés par l'auteur, on notera : l'interdépendance des cadres au niveau de l'utilisation des ressources économiques, le flou dans le partage des attributions, la divergence des stratégies attachées à chaque fonction, l'inégalité de traitement de cadres de même niveau, le détournement du conflit avec la direction générale vers d'autres cadres censés la représenter, et dans tous ces cas, le confinement de cette direction dans un rôle d'arbitre qui intervient souvent pour entériner le succès du vainqueur et non pour apporter une solution d'autorité.

Enfin, la culture organisationnelle constitue l'une des dernières trouvailles de la gestion de l'autorité. Deux facteurs ont contribué à donner une place importante à la culture organisationnelle dans les théories du management. D'abord, la mise en valeur par la sociologie des organisations de l'existence d'un système de codes et de symboles déterminant la vie sociale au sein de l'organisation¹³ (attitude et représentations concernant

¹¹ Cf. P. BOURDIEU, Le champ scientifique in *Actes de la recherche en Sciences Sociales* n°2-3, 1976.

¹² M. VILLETTE, La gestion des antagonismes entre fractions concurrentes de l'encadrement d'une entreprise, *Revue française de sociologie*, XXVII, 1986, pp.107-131.

¹³ P. JARNIOU, *L'entreprise comme système politique*, PUF, 1981.

Cultures d'entreprise

l'entreprise, le pouvoir, les leaders..., mythes et légendes). Puis la découverte et l'engouement pour le modèle japonais de management avec tout ce qu'il implique comme valeurs (patriotisme d'entreprise, identification à elle, implication profonde de chacun des acteurs dans sa réussite même au prix de sacrifices personnels) et, finalement, comme comportement productiviste sur le plan de la production matérielle et de celle des idées.

La réussite des entreprises japonaises s'expliquerait donc, du moins en partie, par l'existence d'une culture organisationnelle « positive ». D'où l'idée de gérer les cultures organisationnelles de manière à développer chez les employés des représentations et des attitudes susceptibles d'entraîner des comportements plus performants. Le pouvoir intervient dans la manipulation de cette culture et l'orientation des perceptions vers l'intérêt de l'organisation¹⁴.

On trouve un exemple d'application de ce principe dans le livre d'Octave Gélinier « Stratégie de l'entreprise et Motivation des Hommes »(1984) où il suggère un certain nombre d'idées à faire admettre par les employés dans le cadre d'une gestion stratégique à long terme : « Exorciser l'image d'entreprise prédatrice..., développer la réalité et l'image de l'entreprise créatrice... »¹⁵.

La gestion de la culture organisationnelle constitue l'exemple typique de l'exercice du pouvoir insidieux puisqu'il mise sur l'intériorisation d'idées et de représentations par les employés en vue de faire que leurs comportements spontanés aillent dans le sens tracé par les managers sans que ceux-ci se manifestent physiquement sur le lieu de travail ou forment des ordres, des consignes ou des règles.

FELDMAN S.P., *Management in context : An essay on the Relevance of culture to the understanding of Organizational change*, *Journal of Management Studies*, 2-3-6 November 1986.

¹⁴ PFEFFER J., *Management as symbolique action : The creation and maintenance of organizational paradigms*, in L.L. Cummings & B.M STAW eds, *Research in organizational Behavior*, 1981.

¹⁵ GELINIER O., *Stratégie de l'entreprise et Motivation des homes*, Ed. H et T., 1981 p.307 et suivantes.

Cultures d'entreprise

« L'entreprise de l'organisation », pour prendre le terme de Max Pagès, se réalise au moyen d'instruments langagiers.

« L'objectivation a pour conséquence de soumettre l'individu aux objectifs fixés par l'organisation en l'enfermant dans un discours présenté comme rationnel, fermé à tout autre discours qui n'emploie pas ses termes. C'est aussi en imposant son langage que le dominant exerce son pouvoir et que celui-ci se reproduit »¹⁶.

Outre ces formes perfectionnées d'exercice indirect de l'autorité, il en existe d'autres qui se placent entre le commandement direct et le pouvoir insidieux. Ce sont celles que nous avons classées dans la seconde catégorie des formes de pouvoir. Elles se basent principalement sur le rapprochement des distances hiérarchiques à travers les relations conviviales et le paternalisme, le travail sur le tas et l'exercice de la compétence de la part du hiérarchique, la participation de tous au même projet transformant le rôle du chef en un rôle d'animateur ou de modérateur qui conduit le groupe vers le but recherché, ce qui élève le statut des subordonnées à celui d'acteurs¹⁷.

Une autre variante de ce pouvoir intermédiaire réside dans une sorte de renversement des rôles des hiérarchiques et du personnel placé sous leur autorité, lorsque qu'il est reconnu à ces derniers une compétence supérieure et par suite le pouvoir d'orienter les décisions engageant l'entreprise. James O. Toole écrit : « les grands leaders sont rarement les personnes les plus intelligentes de leur organisation mais ils sont disposés à s'entourer de personnes qui les surpassent intellectuellement »¹⁸.

Et il rapporte cette réflexion d'un PDG américain :

« Voyez-vous, nous n'avons pas peur de montrer à notre personnel que nous ne savons pas tout paradoxalement, alors, le

¹⁶ M. PAGES, M. BONETTI, V. DE GAULEJAC, D. DESCENDRE, *L'emprise de l'organisation*, PUF 1981, pp.126-127

¹⁷ J. REMBERT et R.SAINSEAULIEU, *Autorité et sociabilité dans l'entreprise*, CNRS- IRESCO, 1987.pp.53 et 149.

¹⁸ J. O'TOOLE, *Le management d'avant-garde*, les Ed. D'organisation, 1988, p.285.

Cultures d'entreprise

leadership découle de notre capacité d'écouter et d'apprendre, et non de la faculté de savoir et de donner des ordres »¹⁹.

Mais il faut souligner que derrière cette attitude positive à l'égard du personnel, le pouvoir du leader vise en définitive à mobiliser les ressources de savoir et d'intelligence pour une efficacité toujours meilleurs.

Pour conclure sur cette énumération des nouvelles formes du pouvoir indirect ou insidieux, nous sommes tentés d'affirmer qu'elles doivent leur existence à un contexte historique marqué, sur le plan économique, par l'émergence de nouvelles formes de concurrence ou les valeurs stratégiques sont la recherche, l'innovation et donc l'intelligence et le savoir, alors qu'elles étaient essentiellement la matière première et la main-d'œuvre bon marché²⁰.

2. Les déterminismes culturels du comportement organisationnel

Parler de culture comme déterminant du comportement, c'est parler d'une logique interne qui sous-tend les réactions aux situations, les choix qui commandent l'action des individus d'une manière inconsciente. Il s'agit d'une logique que partagent les membres d'une société et qui paraît comme une affaire de mœurs, une sorte de terrain d'entente tacite auquel chacun se plie, comme si c'était le gage de son appartenance à la société.

La culture c'est aussi un cadre de référence sur lequel viennent buter les actions volontaristes : dans le domaine de l'organisation en particulier, l'adoption de méthodes de gestion ne produit la performance escomptée que dans la mesure où ces méthodes sont soutenues par la logique culturelle des comportements, sont en harmonie avec elle : la gestion à la japonaise (paternalisme et intégration de groupe), à l'américaine

¹⁹ J. O'TOOLE op. cit. p.284.

²⁰ R. ZGHAL, Politique sociale et défi technologique, *Revue des industries Mécaniques et Electriques*, n°10, septembre 1987.

Cultures d'entreprise

(respect du contrat), à la française (logique de l'honneur)²¹ ou à la tunisienne (logique du flou et de la dignité)²² se caractérise par une spécificité que l'on perçoit nettement lorsqu'on tente de transposer un mode de gestion en vigueur dans une société à une autre. Cependant, chaque culture comporte des éléments favorables à la performance, à condition que ces éléments soient rigoureusement identifiés et opérationnalisés ; autrement dit, l'étude de la culture peut constituer un stimulant pour l'innovation en matière de méthodes de gestion efficaces. La grosse erreur serait d'investir dans des méthodes et des techniques de gestion « importées » sous prétexte qu'elles ont fait prospérer le pays d'origine. C'est que ces méthodes, en apparence rationnelles et rigoureusement définies, sont truffées de non-dits. Les non-dits ne sont autres que le préalable culturel qui a permis leur succès. Que l'on tienne scrupuleusement aux termes du contrat du travail (à l'américaine), ou que l'on se réfère aux devoirs institués par la coutume (à la française), ou que l'on tente de se mouvoir dans un espace peu réglementé, déréglementé ou marqué par des règles floues (à la tunisienne), cela n'empêche pas d'être performant à condition que l'on soit déjà prédisposé culturellement à de tels comportements.

La mise en valeur de la dimension culturelle ne vise évidemment pas à occulter la dimension économique de l'activité organisationnelle. Notre hypothèse est simplement que la préoccupation économique obéissant à des contraintes par beaucoup incontournables, n'échappe non plus aux déterminismes culturels lorsqu'il s'agit de réaliser des objectifs et donc une certaine performance du travail.

La question qui se pose est celle de l'identification du facteur culturel, son isolement pour tester ses effets propres, au moment où les comportements observés obéissent aux déterminismes interactifs de plus d'une variable. Plusieurs obstacles méthodologiques s'opposent à une telle fin.

²¹ D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, 1989.

²² ZGHAL R., *Culture et comportement organisationnel. Schéma théorique et application au cas tunisien ?* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Aix en Provence, 1983.

Cultures d'entreprise

2.1. Les difficultés méthodologiques d'appréhension du facteur culturel dans les comportements organisationnels

Lorsqu'elle a voulu évaluer la recherche interculturelle en 1970, K.H. Robert a intitulé son article « on looking at an elephant » pour suggérer comme le veut la légende de la fourmi observant un éléphant ne sachant s'il s'agit d'un arbre ou d'une montagne, que lorsqu'on ne peut voir qu'une infirme partie d'un colosse on ne peut reconnaître sa véritable nature²³.

En effet, si on se réfère au sens anthropologique du concept de culture défini comme tout ce qui est produit par la société au plan matériel, moral et idéal, il s'agit effectivement d'un domaine beaucoup trop vaste pour être saisi aisément. Mais lorsqu'il s'agit d'identifier les effets culturels sur le comportement organisationnel des problèmes méthodologiques sérieux se posent aux chercheurs.

a) Au niveau du champ d'analyse

S'agissant d'étude du comportement, on tendra à aborder le problème au niveau micro, c'est-à-dire celui de l'individu, ses perceptions, ses réactions, ses motivations en rapport avec le travail.

Mais cette approche est contestée dans la mesure où elle néglige l'environnement organisationnel qui est lui-même déterminé culturellement. En effet, les systèmes d'organisation sont aussi un produit culturel. Ce sont selon les termes de Michel Crozier « des réponses culturelles aux problèmes rencontrés par les êtres humains dans leur effort d'atteindre leurs objectifs »²⁴.

L'étude du rapport entre culture et comportement devrait aussi considérer l'environnement intra organisationnel et donc se placer à un niveau méso. Mais se limiter à ces deux champs, micro et méso, risque de faire perdre de vue l'importance de

²³ ROBERTS K.H., On looking at an Elephant : an evaluation of cross-cultural research related to organizations in *Psychological Bulletin*, vol.74 n°5, 1970, pp.327-350.

²⁴ CROZIER M., The Determinants of Organizational Behavior, in *Modern Organizational Theory*, A.R. NEGHANDI ed. Kent State University, 1973.

Cultures d'entreprise

l'environnement extra organisationnel et le caractère sociologique fondamental de la culture.

Les trois niveaux sont donc à considérer non pas isolément, car les déterminismes culturels agissent simultanément et interactivement sur le comportement de l'individu, la structure organisationnelle et l'environnement extra-organisationnel.

b) Au niveau de l'approche à adopter pour l'étude de ce phénomène

Dans ce domaine, deux approches sont possibles : une approche interculturelle et une approche transculturelle.

La première permet, grâce à une étude approfondie, la découverte de variables culturelles, pivotables selon l'expression de Schein²⁵ qui constituent des sortes d'axes relativement stables donnant le ton aux divers comportements et déterminants en quelque sorte le profil culturel des membres d'une société.

Mais les critiques avancées contre cette approche sont multiples : on peut toujours rétorquer que les phénomènes culturels ne sont pas particuliers à une seule société, que l'analyse qualitative manque de rigueur en l'absence d'échelle de variables mesurables et de tests probants de l'effet des variables qualitatives identifiées, que de telles recherches laisse une place considérable à l'intuition du chercheur. Les critiques adressés aux thèses de Michel Crosier sur le modèle bureaucratique français sont édifiantes à ce propos²⁶.

Quant à l'approche transculturelle, elle permet théoriquement, à travers les différences de comportement, de révéler l'impact des

²⁵ SCHEIN E.H., *organizational Psychology*, Englewood cliffs N.Y.1965.

²⁶ NEGHANGI A. R. *Modern Organizational Theory*, Kent state university, 1973, pp. 313-325,

Comments on Crozier's paper, Melcher A.J. is French culture unique? , Boodewyn J. *Ambiguous relationship between culture and organization : one way relationship or interdependency*, OBERG W. *Author falls in culture trap*, VIOLA R. Cultural explanation questionable, psychological factors equally important, BASI R. *Introductive approach, semantic inconsistency, a priori assumptions and tautological arguments*.

Cultures d'entreprise

cultures distinctes. Mais, elle aussi, se heurte à des difficultés d'ordre théorique et méthodologique.

Outre les critiques méthodologiques faites à certaines recherches interculturelles à propos de la définition du concept de culture, de la conception et de la conduite des enquêtes, on leur reproche essentiellement de négliger :

-les effets de l'environnement intraorganisationnel du travail (changement technologique, technique de marketing, taille de l'entreprise, climat social, ressources humaines et financières)

-ceux de l'environnement fonctionnel de l'entreprise à savoir « le champ de transactions et de compétition » ou « task environnement » selon l'expression de Thorelli²⁷ et qui comporte les fournisseurs, les distributeurs, les employés, les consommateurs, les grossistes, le gouvernement et la communauté.

-les effets de l'environnement social en tant que macro-environnement, à la fois économique, politique, social, culturel et juridique²⁸.

-et enfin, l'on peut ajouter les effets de l'environnement international dans la mesure où les champs économiques nationaux s'inscrivent de plus en plus dans le cadre d'une économie planétaire. La position de l'économie nationale et de l'organisation par rapport à ce contexte peut aussi infléchir les comportements.

En définitive, la critique adressée à l'approche interculturelle avance que la différence observée- présumées culturelles – serait plutôt dues à la nature de ces divers environnements qui représentent le contexte dans lequel opère l'organisation hic et nunc.

²⁷ THORELLI H.B. Environnement as an influence on managerial autonomy in *Proceeding of Academy of management*, Pennsylvania, 1967.

²⁸ NEGHANGI A., Cross cultural studies : ywo many conclusions, not enough conceptualization, in *Modern Organizational Theory*, op. cit., 1973, pp.312-316.

Cf. également ROBERT K.H. (1970) op.cit.

Cultures d'entreprise

Et si l'on part, comme le propose K. Robert ? De l'hypothèse considérant que les caractéristiques phénotypiques principales d'une culture sont produites par le jeu d'un petit nombre de variables génotypiques que l'on peut saisir dans n'importe quelle culture, la recherche interculturelle ne constitue plus une nécessité méthodologique.

c) Au niveau de la reconnaissance de l'originalité culturelle

Faut-il se contenter de la déduire des données empiriques et des sources écrites et orales de l'héritage culturel ?

Et même si l'on trouve des correspondances entre les données récentes et les sources historiques, cela est-il suffisant pour démontrer l'originalité culturelle ?

Dans son ouvrage « la logique de l'honneur », Philippe D'Iribarne a trouvé dans les travaux de Montesquieu décrivant la société française du 17^{ème} siècle une confirmation du sens de l'honneur lié à « l'état », et, dans l'ouvrage de Tocqueville « de la démocratie en Amérique » les préludes de « la Logique marchande » commandant les rapports de travail chez les américains²⁹.

Quant à nous, nous avons trouvé dans l'emploi de proverbes et de versets coraniques par les travailleurs enquêtés, l'idée de rechercher dans les textes religieux et la culture populaire une explication à l'attachement aux valeurs de dignité et à la fuite des règles, observées chez les travailleurs tunisiens et leur encadrement³⁰.

Hofstede et Bollinger déterminent, à la suite de multiples analyses factorielles appliquées aux données réunies dans 40 pays, quatre dimensions culturelles qu'ils jugent « pertinentes sur le plan théorique » pour établir « une typologie universelle des cultures », à

²⁹ D'IRBARNE P. (1989) op. cit.

³⁰ ZGHAL R. (1983), op. cit.

Cultures d'entreprise

savoir la distance hiérarchique le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et la masculinité³¹.

On voit que, dans ces efforts de recherche de l'authenticité culturelle, les instruments de vérification restent intuitifs et loin d'être systématiques.

d) Au niveau de l'appréhension d'un phénomène en changement

Le caractère dynamique de la culture impose théoriquement au chercheur d'orienter ses investigations à la fois vers les variables pivotales relativement stables par hypothèse, et les tendances du changement culturel.

La difficulté réside, alors, dans la distinction entre ce qui est conjoncturel, ce qui tient d'une tendance forte du changement et enfin ce qui constitue des variables fondamentales de la culture en question. Le tout est de saisir les variables pertinentes dans un terrain mouvant.

Souvent, il ne s'agit pas de différences de nature mais plutôt de différences d'intensité ; dans ce cas, on peut avancer que des comportements différents procèdent des mêmes déterminismes de la culture sociétale.

Dans d'autres cas, les différences subculturelles sont profondes et marquent davantage les comportements organisationnels que la culture de base. Ainsi les différences entre ouvriers d'origine rurale et ouvriers d'origine urbaine concernant l'engagement au travail révélées par Blood et Hulin³², les différences de perception et de comportement syndical entre un personnel analphabète et appartenant à une génération ayant vécu

³¹ BOLLINGERD & HOFSTEDE G. *Les différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Editions d'Organisation, 1987, notamment p. 155 & suivantes.

³² BLOOD M.R., HULIN C.L., Alienation environmental characteristics and worker responses in *Journal of Applied Psychology*, vol5, n°3, 1967, pp. 284-290.

Cultures d'entreprise

l'époque coloniale en Tunisie et un personnel instruit et plus jeune
33 .

f) au niveau de la distinction entre les effets de la culture sociétale et ceux de la culture organisationnelle

Une autre source de biais risquant d'affecter la perception du facteur culturel sociétal est l'existence d'une culture organisationnelle « émergente » ou « délibérée » qui oriente profondément les représentations, les attitudes et par suite les comportements.

Le risque alors est de prendre pour caractéristique culturelle fondamentale, extrapolable à l'ensemble des membres d'une société, ce qui n'est que l'effet d'une culture organisationnelle propre à une organisation donnée.

g) au niveau des difficultés d'analyse qualitative et de la place qu'elle laisse à la subjectivité du chercheur

L'étude des rapports entre la culture et le comportement organisationnel laisse une grande place à l'intuition du chercheur dans la mesure où elle se prête peu à une analyse purement quantitative.

La reconnaissance des variables culturellement significatives, le choix des sources de vérification de ces variables, l'établissement de la nature culturelle fondamentale de ces variables et non subculturelles ou situationnelles, sont autant d'étapes de la recherche où interviennent les qualités personnelles du chercheur, son « équation personnelle » selon l'acceptation de Madeleine Grawitz³⁴.-et donc son arbitraire.

C'est là le dilemme de la recherche en ce domaine : d'une part, le facteur culturel s'impose à tous ceux qui s'intéressent à

³³ ZGHAL R. (1983), op. cit.

Cf. également ZGHAL R., Mouvement ouvrier et mouvement syndical, le vécu du syndicalisme à travers deux enquêtes en milieu industriel in *Syndicat et Société, cahiers du CERES*, série sociologique n°14, 1989.

³⁴ GRAWITZ M., **Méthodes des sciences sociales**, Dalloz 4^e édition, 1979.

Cultures d'entreprise

l'organisation, à ses hommes et sa performance et appelle donc une recherche rigoureuse et des résultats vérifiables ; d'autre part, cette rigueur est interdite dans l'état actuel des instruments de la recherche culturelle. La multiplication des investigations, à notre avis, reste pour le moment le seul moyen de tester la véracité des conclusions des premières recherches.

3. Quelques résultats de la recherche effectuée en Tunisie

Notre première recherche empirique sur les rapports entre la culture et le comportement organisationnel a été menée entre 1980 et 1982 dans deux entreprises industrielles du secteur public, l'une sise à Sfax, l'autre à Gabès³⁵. Cette recherche nous a permis d'identifier une sorte de configuration culturelle axée sur trois variables, qui aurait une valeur explicative et prédictive de nombreux comportements observables dans l'organisation : il s'agit de l'attachement aux valeurs d'égalité –dignité, la recherche et la création de situations floues sans règles précises contraignantes, et l'importance accordée aux relations dues aux diverses appartenances sociales (famille, religion, tribu, école, atelier...)

La valorisation des principes d'égalité-dignité s'accompagne d'un refus du travail soumis à la domination d'autrui. Cela trouve un fondement dans la religion musulmane qui ne reconnaît pas d'intermédiaire entre Allah et l'être humain, et dans la culture populaire orale riche en dictons et proverbes assimilant le travail salarié à la servilité. Le paternalisme constitue une forme courante de résolution du dilemme créé par la nécessité de la condition de subordonné. La relation paternaliste se caractérise essentiellement par :

-la croyance chez les subordonnés que leurs chefs hiérarchiques nourrissent un préjugé favorable à leur égard.

-Leur désir de voir leurs intérêts, même hors du travail, pris en charge par les chefs,

-La primauté de l'affectivité dans les rapports sociaux sur la détermination objective des droits et des devoirs de chaque partie,

³⁵ ZGHAL R. (1983), op. cit.

Cultures d'entreprise

d'où la tendance à développer des formes de pouvoir charismatique et des situations floues.

Le flou se manifeste concrètement par le refus de formuler des règles précises pour des problèmes particuliers, ou bien la production de règles ambiguës, ou alors la fuite devant la nécessité de fixer des frontières nettes pour les responsabilités de chacun, ou encore la rupture des débats lorsqu'ils sont engagés évitant que la question ne soit clairement tranchée.

Outre cette tendance à la déréglementation, le phénomène du flou se manifeste aussi par des réactions de soustraction aux règles-lorsque ces règles existent – aussi bien de la part de l'opérateur que de la part du cadre investi d'un pouvoir formel.

Le paternalisme et le flou constituent un terrain favorable au renforcement du troisième phénomène culturel cité plus haut, à savoir l'attachement aux relations due à l'appartenance sociale : au niveau de la gestion, le flou se traduisant par l'insuffisance et le caractère ambigu des règles et des structures, crée le besoin pour le hiérarchique d'avoir à ses côtés des hommes de confiance, d'où la tendance à recruter et à promouvoir des parents, des amis, des connaissances, des individus provenant de sa propre région géographique... ainsi, le tissu des solidarités propre à la société préindustrielle se trouve renforcé.

Mais l'on est tenté de rétorquer : en quoi cela est –il spécifique à la culture tunisienne ?

Marc Marceau remarque à propos du comportement des Grecs au travail :

« D'une façon générale, le grec, qui se révèle un bourreau de travail lorsqu'il est à son propre compte, n'hésitant pas à travailler dix heures par jour, a la fâcheuse tendance à subir la « douceur du repos » dès qu'il travaille pour un tiers, et en premier lieu pour l'état ... Un recours à la sémantique permet de mieux saisir ce phénomène mental. Alors qu'Homère utilisait le mot noble d'Ergasia, depuis Hérodote, Platon et Aristote, l'Antiquité grecque lui a substitué celui de Douleia, qui signifie à la fois travail et

Cultures d'entreprise

esclavage, comme le mot doulos qui signifie esclavage et celui qui sert. »³⁶

Marie-Cécile Riffaut relève chez les touareg algériens ce même refus de la dépendance au nom de dignité individuelle :

« Le travail synonyme d'esclavage, c'est autant que le rapport avec l'employeur, l'insertion dans un temps perçu comme extérieur et un milieu nouveau, transformant la conscience que l'homme a de lui-même. La société targaie, lorsqu'elle vit dans la durée traditionnelle, refuse toujours un rapport de dépendance (vendre sa personne pour un salaire). »³⁷

Le phénomène du flou dans le comportement organisationnel a été déjà observé chez des managers français par Villette³⁸

C'est-à-dire qu'aucun des phénomènes que nous avons qualifiés de paramètres culturels affectant le comportement du travailleur tunisien n'est propre à la culture tunisienne. Nous admettons cela sans conteste.

Mais ce que nous soutenons, par ailleurs, c'est que l'attachement aux valeurs d'égalité-dignité avec le paternalisme comme corollaire (servant surtout à contourner la relation de servilité vis-à-vis du chef), le flou et l'attrait de l'appartenance sociale constituent une configuration culturelle particulière dans la mesure où chaque paramètre présente des liens avec les autres. Et c'est peut être cette combinaison et la nature de relations entre les différents paramètres qui font l'originalité du système culturel tunisien.

Ce système aura pour conséquence d'orienter les comportements organisationnels de tous les membres de l'organisation nonobstant les formes de structures adoptées. Ainsi dans les entreprises étudiées dont la structure s'inspire du modèle

³⁶ M. MARCEAU, « Le chômage en Grèce, une situation rendu plus difficile par les habitudes sociales », *Le Monde*, 25-26/9/1983 pp.27-28.

³⁷ RIFFAULT M.C., Salariat et culture traditionnelle, une application à partir du sud algérien, in Spécificités culturelles et industrialisation, *Revue tunisienne des Sciences Sociales* n° 36-39, 1974.

³⁸ M. VILLETTE, 1986, op. cit.

Cultures d'entreprise

bureaucratique théoriquement basé sur le « pouvoir rationnel » - dans le sens Weberien du terme- légitimité par la compétence et l'impersonnalité des règles, le profil culturel des hommes devient une source de dysfonctionnement.

Concrètement, nous avons observé :

-Une tendance à marginaliser l'effort et la performance, c'est-à-dire le travail dont le rôle rétributif est incertain en raison de l'effet des relations sur l'évolution des carrières.

-Une représentation du chef idéal axée sur des qualités telles que l'amabilité, la courtoisie, le respect d'autrui plutôt que sur la compétence,

-Un pouvoir centralisé mais exposé à la contestation en raison du flou qui entoure les procédures et des valeurs d'égalités-dignité qui suscitent le refus de travailler pour un tiers et la tendance à se dérober aux consignes et aux ordres.

D'autres recherches menées ultérieurement ont confirmé l'imprégnation du comportement organisationnel par ce système culturel³⁹.

Conclusion

Même si la méthodologie permettant de vérifier l'impact de la culture sur le comportement organisationnel est encore lacunaire, il n'en est pas moins que la culture est un facteur économique, pour qui s'intéresse à la performance de l'organisation.

Il est à remarquer, d'autre part que toute culture dispose d'un potentiel lui permettant de domestiquer avec succès son environnement naturel de manière à assurer la survie de la société

Si l'on admet ces deux constats, il s'ensuit des conséquences pour le choix des structures au sein des organisations. La structure

³⁹ Cf. R.ZGHAL, Culture et comportement organisationnel. Schéma, quelques problèmes méthodologiques et résultats de recherche in *les cahiers du mirs*, n°1 février 1991 CNAM-CNRS, PARIS.

Cultures d'entreprise

organisationnelle définie comme étant l'ensemble de règles régissant la division des tâches et la coordination entre elles devrait, dans le cadre d'une logique gestionnaire d'efficacité, partir d'une reconnaissance des déterminants objectifs de l'environnement et des normes culturelles commandant les rapports de travail. En effet, lorsqu'il s'agit de réaliser collectivement une tâche, on ne peut contourner les mécanismes et les représentations intériorisés. En vertu du processus de socialisation par les membres de l'organisation. Tout en sachant que ces mécanismes ne sont pas immuables, on ne peut perdre de vue les inerties qu'ils sont susceptibles d'opposer à tout projet volontariste qui cherche à diriger l'action des hommes sans les prendre en considération.

Pour revenir à l'exemple tunisien, l'adoption du modèle bureaucratique basé sur le pouvoir rationnel, la soumission aux règles et la spécialisation, est sans cesse déjoué par acteurs qui sont eux-mêmes chargés d'appliquer ce modèle. La résurgence du flou, du paternalisme, des valeurs d'appartenance sociale sont autant de forme d'inertie opposées à l'impersonnalité des règles. Notons toutefois que ces valeurs s'opposent aux autres valeurs culturelles de dignité et d'égalité assimilant le travail salarié à la servilité. C'est dire que le système culturel n'est ni homogène ni cohérent. D'une part, le flou et la légitimité du clan favorisent le pouvoir absolu et l'abus de pouvoir, de l'autre, le non-respect de la dignité des travailleurs les pousse à se soustraire de multiples manière à ce pouvoir. C'est pourquoi, il semble que la forme de structure la plus adaptée à un tel contexte culturel est celle qui se fonde sur la participation et la réduction au maximum des rapports de type autoritaire et impersonnel⁴⁰.

Et si l'on adopte la culture organisationnelle comme instrument de contrôle et d'orientation, il faut s'attendre à ce que la réalisation des effets recherchés dépendent de la cohérence de cette culture organisationnelle avec la logique culturelle sociétale.

⁴⁰ Cf. R.ZGHAL, La participation dans l'organisation Tunisienne : Nécessité historique ?, in *La gestion participative, théories et pratiques*, publications de la Faculté des Sciences Economiques et de gestion de Sfax, 1983.

Cultures d'entreprise

Bibliographie

P. BLAU & F. SCHOENHERR, (1975), "New forms of power" in *people and Organisations*, G. Salama & K thopson eds., London 1975.

BOLLINGERD & HOFSTEDE G. Les différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il ses hommes?, Edition d'Organisation, 1987.

BLOOD M.R., HULIN C.L., Alienation environmental characteristics and worker responses in *Journal of Applied Psychology*, vol5, n°3, 1967

BOURDIEU P, Le champ scientifique in *Actes de la recherché en Sciences Sociales* n°2-3, 1976.

CASTELLINO G, Une analyse organisationnelle de la corruption dans la fonction publique en Afrique subsaharienne, in *Cahiers Africains d'administration Publique*, n°25, 1985.

CROZIER M., The Determinants of Organizational Behavior, in *Modern Organizational Theory*, A.R. NEGHANDI ed. Kent State University, 1973.

CROZIER M. FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Ed. Du Seuil, 1977.

FELDMAN S.P., Management in context : An essay on the Relevance of culture to the understanding of Organizational change, *Journal of Management Studies*, 2-3-6 November 1986.

GELINIER O., *Stratégie de l'entreprise et Motivation des homes*, Ed. H et .T., 1981.

GRAWITZ M., *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz 4° édition, 1979.

IRIBARNE (d') P. *La logique de l'honneur – Gestion des entreprises et traditions nationales*, le Seuil, 1989

JARNIOU P., *L'entreprise comme système politique*, PUF, 1981.

Cultures d'entreprise

LAWRECE L. & LORSCH J.W., Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou Différenciation, les Editions d'organisation, Paris 1973.

MARCEAU M., « Le chômage en Grèce, une situation rendu plus difficile par les habitudes sociales », Le Monde, 25-26/9/1983 pp.27-28.

MINTZBERG H., Power in and Around organizations, Englewood Cliffs, N y, Prentice Hall, 1983.

NEGHANGI A. R0Modern Organizational Theory, Kent state university, 1973.

O'TOOLE J., Le management d'avant-garde, les Ed. D'organisation, 1988.

PAGES M., BONETTI M., DE GAULEJAC Y. , DESCENDER D. , L'emprise de l'organisation, PUF 1981.

PFEFFER J., Management as symbolic action : The creation and maintenance of organizational paradigms, in L.L. Cummings & B.M STAW eds, Research in organizational Behavior, 1981.

REMBERT J. et SAINSEAULIEU R.? Autorité et sociabilité dans l'entreprise, CNRS- IRESCO ? 1987.

RIFFAULT M.C., Salaire et culture traditionnelle, une application à partir du sud algérien, in spécifités culturelles et industrialisation, Revue tunisienne des Sciences Sociales n° 36-39, 1974.

ROBERTS K.H., On looking at an Elephant : an evaluation of cross-culturel research related to organizations in Psychological Bulletin, vol.74 n°5, 1970, pp.327-350.

SCHEIN E.H., organizational Psychology, Englewood cliffs N.Y.1965.

THORELLI H.B. Environnement as an influence on managerial autonomy in Proceeding of Academy of management, Pennsylvania, 1967.

Cultures d'entreprise

VILLETTE M., La gestion des antagonismes entre fractions concurrentes de l'encadrement d'une entreprise, Revue française de sociologie, XXVII, 1986, pp.107-131.

WHYTE W.F., Money and Motivation Harperr, New York 1955.

ZGHAL R., Culture et comportement organisationnel. Schéma théorique et application au cas tunisien ? Thèse de doctorat d'Etat, IAE Aix en Provence, 1983.

La participation dans l'organisation Tunisienne : Nécessité historique ?, in La gestion participative, théories et pratiques, publications de la Faculté des Sciences Economiques et de gestion de Sfax, 1983

Politique sociale et défi technologique, Revue des industries Mécaniques et Electriques, n°10, septembre 1987.

Mouvement ouvrier et mouvement syndical, le vécu du syndicalisme à travers deux enquêtes en milieu industriel in Syndicat et société, Cahiers du CERES, série sociologique n°14, 1989.

Culture et comportement organisationnel, quelques problèmes méthodologiques et résultats de recherche in Cahiers du mirs, n°1, février 1991 CNAM-CNRS, Paris.