

# **LES CULTURES D'ENTREPRISE ET LE MANAGEMENT INTERCULTUREL**

*Hans Merkens, professeur à la Freie Universität Berlin*  
"Management interculturel"

*Jacques Demorgon, maître de conférences*  
*aux Universités de Bordeaux, Reims, Paris VIII et Compiègne*  
"Nations et Entreprises -  
l'économique et l'interculturel"



## Sommaire

<b>Hans Merkens : Management interculturel.....</b>	<b>7</b>
1. A propos des pratiques du management interculturel .....	9
2. Le management interculturel : des dimensions à définir .....	19
3. Les communications interculturelles.....	33
4. Le management interculturel et les notions.....	38
Bibliographie.....	46
<b>Jacques Demorgon :</b>	
<b>Nations et entreprises - L'économie et l'interculturel.....</b>	<b>53</b>
<i>Introduction</i> : L'entreprise, le mondial et l'interculturel .....	53
1. Mots nouveaux, signes des temps.....	53
2. Stations sur le chemin de “la” mondialisation.....	54
3. Perspectives de la présente étude : diversité des interculturels.....	55
<i>Première partie</i> : L'entreprise internationale et ses problé- matiques interculturelles .....	58
I. Un exemple trinational, en Europe dans l'industrie électrique.....	59
II. Implantation d'une filiale métallurgique française au Québec, étudiée par J-P. Segal. Peut-on anticiper les problématiques interculturelles ? .....	60
III. L'interculturel franco-allemand dans les entreprises.....	68
<i>Deuxième partie</i> : L'adaptation et l'histoire à l'origine des cultures .....	80
I. La possibilité nouvelle d'une triple perception : positive, négative et neutre de la conduite culturelle .....	81
II. A la source des cultures : <i>la régulation complémentariste</i> et la diversité “ <i>adaptive</i> ” des réponses.....	83
III. Au delà de Hall, le recours à l'histoire - Secteurs d'activité et courants culturels historiques : une autre histoire.....	87

<b>IV. Histoire et singularité des cultures nationales. Courants historiques, secteurs d'activité et acteurs en Allemagne et en France.....</b>	<b>89</b>
<i>Troisième partie : Entreprises, cultures nationales et stratégies .....</i>	<b>91</b>
<b>I. La “réussite” du Japon et la recherche des stratégies “gagnantes”.....</b>	<b>91</b>
<b>II. Hofstede et l'existence des cultures nationales : les filiales I.B.M. dans le monde .....</b>	<b>94</b>
<b>III. La théorie économique de la régulation : les capitalismes aussi sont culturels .....</b>	<b>107</b>
<b>IV. Les dirigeants des grandes entreprises en Allemagne, France et Grande-Bretagne. Travaux de B. Bertin-Mouro, M. Bauer, P. Thobois, E. Suleyman, J. Mendras</b>	<b>111</b>
<b>V. La valse des modèles au coeur de la Triade.....</b>	<b>114</b>
<i>Quatrième partie : L'économique et l'informationnel. Un nouvel interculturel franco-allemand .....</i>	<b>125</b>
<b>I. Economie, information et interculturel.....</b>	<b>125</b>
<b>II. Guerres de cultures, de nations, d'entreprises ? Au delà de Fukuyama et d'Huntington .....</b>	<b>130</b>
<b>III. Un nouvel interculturel franco-allemand, économique, politique, éducatif et sa portée générale.....</b>	<b>136</b>
<i>Conclusions : Interculturels et mondialisations .....</i>	<b>140</b>
<b>Bibliographie limitée .....</b>	<b>145</b>

*Hans Merkens*

**"Management interculturel"**



*Hans MERKENS*

## **Management interculturel**

Ce texte est issu d'un cycle de recherche-formation de l'Office franco-allemand pour la Jeunesse mené sur "les compétences à développer dans des situations internationales et pluriculturelles de management", par une équipe de chercheurs composée, du côté français, de Jacques Demorgon, Franck Gauthey, Christine Condominas, Guy-Olivier Faure, du côté allemand, de Gunter Gebauer et de l'auteur de ces lignes. Autour du thème du management interculturel, ce groupe accueillit, d'une part, des étudiants allemands et français, d'autre part, des cadres moyens, aussi bien allemands que français, réunis pour aborder les questions de coopération interculturelle. Que soient ici remerciés tous ceux dont la coopération et les encouragements sont aussi à l'origine de cette contribution.

En recourant dans ce texte à des notions telles que "culture-mère" (*Mutterkultur*) et "culture affiliée" (*Tochterkultur*), c'est se conformer à un usage qui s'est imposé dans les ouvrages spécialisés : s'agissant de relations au sein d'entreprises et de groupes industriels, il est courant de se servir de termes empruntés à la terminologie des rapports de parenté : famille, mère, fille. L'ensemble des personnels d'un groupe est, par exemple, subsumé sous la notion de famille (la "famille Siemens"). Mais pour les relations externes d'une entreprise, on utilise de préférence la terminologie militaire : un front, une stratégie. Il est plus difficile d'élucider la notion de culture. Elle fut introduite dans le langage spécialisé après que les ethnologues aient commencé des recherches sur les institutions de leurs sociétés d'appartenance. A cet effet, ils se sont servis de théories et de méthodes de recherche expérimentées, dans un premier temps, lors d'enquêtes sur les habitants ou les

groupes ethniques d'autres pays. Dans l'ethnographie, une tradition s'était établie pour définir une culture à travers des représentations, des systèmes de valeur, une langue, des symboles (Geertz 1987 ; Smircich 1983). Pour les entreprises, le terme de "culture d'entreprise" signalait en même temps une valorisation supplémentaire de leur image car le sens commun associe souvent "la culture" à la culture cultivée. Ce qui explique que la notion de culture ait rapidement fait école, les entreprises parlant facilement de leur "culture".

Au sein des organisations et entre elles, des raisons diverses peuvent être à l'origine de problèmes de management. Le management interculturel est censé contribuer à résoudre ou à prévenir ceux dus à la diversité des cultures-mères qui influencent les décisions et les actions au sein des organisations, ou les relations entre elles ; dans ce cas, la distinction est faite entre les cultures-mères et les cultures d'entreprises : ces dernières concernant la culture d'une organisation particulière, les premières la culture du pays qui constitue son environnement. C'est partir de l'hypothèse que les cultures-mères exercent des influences aussi bien sur l'agir individuel que sur celui des organisations ou de leurs différentes unités, compte tenu des liens présumés entre l'agir individuel / organisationnel et la culture-mère correspondante.

Description qui amène à se demander si, premièrement, il y a des problèmes de management dont la cause serait uniquement à rechercher dans les différences entre cultures-mères ou si, deuxièmement, au sein des organisations, la tendance existe à attribuer à celles-ci des problèmes liés à d'autres causes. Pour aboutir à une première élucidation, le regard est porté d'abord sur les pratiques, puis, dans un second temps, sur les conditions nécessaires pour un examen satisfaisant du problème sur un plan théorique.

## 1. A propos des pratiques du management interculturel

Dans les entreprises, les liens de coopération internationale noués avec des partenaires de divers pays ont amené à formuler le management interculturel comme une exigence que les instances du management sont censées réaliser. Les différences dans les formes de coopération engendrent, cela dit, différents types d'articulation du management interculturel :

- Classique, le cas de la grande entreprise créant des filiales étrangères essentiellement à des fins de distribution et de service après-vente (désigné désormais par "type 1"). Cas de nombreuses firmes fabriquant des articles de marque, et qui, dans le domaine des biens de consommation, par exemple, se trouvent devant l'alternative suivante : globaliser le marketing ou développer des stratégies-produit et marketing spécifiques en fonction des différents pays. Dans le premier cas, même en ajoutant des unités de production dans d'autres pays, les filiales sont censées se faire le porte-parole le plus fidèle possible de la "philosophie" de l'entreprise-mère (cf. Mulder van de Graaf, Rottenburg, Merkens 1990). Cette manière de faire est le fait d'entreprises japonaises, par exemple lorsque, dans leurs filiales étrangères, seuls des Japonais sont recrutés aux postes de commande. Mais le choix est différent lorsque, sur la base des vœux spécifiques de la clientèle locale -ainsi du goût d'une pâte dentifrice-, les produits sont modifiés en fonction des marchés locaux (cf. Mulder van de Graaf, Pfoch, Merkens, Schmidt 1988). En effet, ce dernier exemple indique des différences entre diverses cultures nationales, mais celles-ci ne toucheraient qu'à la sphère du marketing et de la distribution si elles étaient les seules à entrer en ligne de compte.
- Nous avons affaire à un autre cas de figure lorsqu'une entreprise en rachète une autre à l'étranger et cherche à l'intégrer (désor-

mais : "type 2"). S'appuyant éventuellement sur des différences supposées ou réelles entre les cultures-mères des deux entreprises concernées, la culture organisationnelle développée dans l'entreprise rachetée peut tenter de s'affirmer contre celle de la nouvelle mère, par recours à des symboles, des représentations, des systèmes de valeur ou des produits. A la limite, même des décennies après le rachat, des mythes, des normes et des systèmes symboliques -datant du passé d'autonomie- peuvent s'être maintenus chez les personnels (cf. Mulder van de Graaf, Rottenburg, Merckens 1990). L'internationalisation de l'économie et les contraintes à la diversification de la production et de la distribution qui s'exercent sur les groupes industriels aujourd'hui font de ce cas de figure une dimension quotidienne de la vie de nombreuses entreprises. Il n'est néanmoins pas exclu de voir apparaître les problèmes évoqués ici sous une forme similaire lors de la reprise d'une entreprise au sein d'un même pays.

- Mais dès que des joint-ventures se créent entre des entreprises relevant de cultures différentes ("type 3"), ce sont des exigences plus complexes qui s'expriment. La direction est alors souvent dans les mains de l'entreprise qui possède les compétences technologiques tandis que la production, les prestations de services ou la distribution sont assurées par des personnels locaux. Ce sont ainsi des ressortissants de cultures-mères différentes qui entrent en contact, disposant, malgré le terrain commun assuré par le joint-venture, de pouvoirs différents pour faire valoir leurs intérêts. Cependant, à la base, l'entreprise commune est fondée sur une certaine égalité de droits des deux entreprises-mères, ainsi que sur l'égalité de valeur des modèles culturels respectifs des deux groupes de personnels issus de ces entreprises. Cela dit, il faut trouver, de surcroît, un *modus vivendi* qui ne remettra pas en question ces spécificités tout en favorisant la mise au point d'un code commun (cf. Bolten 1995, p. 698). Il faut, autrement dit, développer une culture commune qui ne fasse pas fi-

gure de contre-culture vis-à-vis d'une ou de plusieurs des cultures-mères. Peut-être le concept d'une culture organisationnelle "ambigüe" (cf. Martin 1992) -une culture d'organisation rendant possible la coexistence de solutions alternatives- est-il une variante qui inclut ce cas de figure ? Doppler (1994) a traduit ce problème en termes de "pluralité intégrée versus fusion ?"

Dans les types 2 et 3, une expérience supplémentaire rend directement sensibles les différences culturelles : des langues différentes entrent en contact, qui peuvent produire des malentendus. Ne serait-ce que dans ce domaine des langues déjà, il est possible de découvrir des différences culturelles qui peuvent avoir des répercussions sur les actions au sein d'une entreprise. De cette sorte, outre les stratégies de marketing et de profil des produits, une seconde dimension se dégage qui est du ressort des questions liées au management interculturel et qui se fait sentir au sein des organisations. Ainsi, dans le cas d'une entreprise située dans les nouveaux Länder, achetée par une société italienne, l'anglais a été introduit comme langue courante de communication au niveau le plus élevé du management (cf. Merkens, Bieker, Bergs-Winkels, Schmidt, Achterberg, Keller, 1994). Mais ni les cadres supérieurs issus des nouveaux Länder, ni certains cadres de la nouvelle société-mère italienne ne disposaient de connaissances suffisantes en anglais -certains ne le connaissaient pas du tout. Ce qui les excluait de la communication.

Certes, dans l'analyse des problèmes, le regard s'est porté jusqu'à présent sur les pratiques d'un point de vue d'un observateur extérieur qui, de ce fait, permet de distinguer un autre niveau, celui des personnels des entreprises :

- Pour le type 1, le changement de perspective ainsi introduit est mis en lumière par une enquête de Hofstede (1980) -il s'était proposé de mener une recherche sur le type 2, si l'on adopte ses propres présupposés concernant la catégorisation : il a étudié les

distances qui séparaient les personnels des filiales nationales d'IBM et tenté de mesurer les différences visibles qui en découlaient. Il ne s'est pas demandé si, dans leurs pays respectifs, les employés d'IBM se différencieraient du reste des salariés, ni s'il n'y avait pas de telles différences. Autrement dit, il n'a pas recherché si, dans ces pays, IBM attirait un genre précis de personnels. Il a simplement enquêté sur les différences entre salariés dans les diverses filiales d'une même entreprise opérant dans tel ou tel pays, déduisant ainsi, cas par cas, des différences entre les modèles culturels des pays considérés. Mais il ne disposait, pour en tirer ces conclusions, que d'échantillons au sein d'une même entreprise qui lui servit de prisme.

Toutefois, cette investigation indique qu'il est vraisemblable de se trouver en présence de différences culturelles profondes, portant sur des représentations, des systèmes de valeur, entre les personnels de différents pays. Mais, dans cette étude, il est impossible de savoir si les différences dégagées sont réellement typiques de telle ou telle culture nationale. Il n'est donc pas possible de faire la preuve des liens suggérés, au départ, entre les cultures-mères et les cultures organisationnelles.

Sur le plan du management interculturel, il suffit cependant que de telles différences existent et peuvent être systématiquement mises en relation avec l'appartenance à des unités implantées dans différents pays. La question reste alors ouverte de savoir si, au sein d'un même pays, des différences analogues ne sont pas possibles : ce fut le cas, par exemple, en Allemagne, lorsque Triumph Adler fut repris par VW ou AEG par Daimler-Benz. Dans chacun de ces cas, les champs d'activité étaient si éloignés que des différences profondes ont nécessairement fait obstacle à des relations équilibrées entre les nouvelles sociétés-mères et leurs filiales. Dans ces deux cas, les sociétés-mères se sont avérées incapables de réaliser des objectifs d'assainissement, de redressement souhai-

tés : elles ne s'étaient pas suffisamment donné les moyens de comprendre les transformations et évolutions qui se produisaient au sein de leurs nouvelles filiales. Campbell, Goold et Alexander (1995) ont décrit ces cas et montré les dysfonctionnements dans les relations entre société-mère et ses filiales. Cependant, en cas de reprise d'une société dans un pays étranger, ces deux exemples montrent qu'il reste à élucider si les problèmes qui surgissent relèvent de la situation typique du management interculturel ou bien si ces problèmes ne sont pas de l'ordre de différences entre les cultures organisationnelles.

Dans le cas où leur entreprise est rachetée par une société originaire d'un autre pays, les personnels voient souvent leurs capacités d'initiative freinées par les consignes que leur donne la société-mère. Celle-ci prescrit, par exemple, les systèmes d'information, développe une stratégie de marketing, impose une qualité de produit. Aux yeux des salariés, en particulier des cadres moyens, elle ne leur laisse que peu de latitude pour développer leurs conceptions propres : de leur point de vue, elle restreint de manière excessive les modes d'action qui leur étaient familiers. Les conséquences, au niveau des cadres moyens, en sont fréquemment la démotivation et le repli sur soi (cf. Mulder van de Graaf, Rottenburg, Merkens 1990). Or, ces phénomènes se manifestent non seulement lors du rachat par des sociétés étrangères, mais aussi bien lors du rachat ou d'une fusion au sein d'un même pays. Ainsi, la nouvelle Landesbank, à Berlin, composée d'un réseau de caisses d'épargne et de deux banques qui avaient, de surcroît, leur siège dans la moitié ouest de Berlin, se heurte à de gros problèmes dans l'établissement d'une culture commune. Ainsi, l'un des nouveaux membres du conseil de direction a été chargé précisément de cette tâche (cf. Frankfurter Allgemeine Zeitung du 13.9.1995). Dans le même contexte, et plus précisément à cet effet, un département spécial fut créé au sein de cette nouvelle entreprise. De la même manière que dans le cas précédent, il est

difficile de trancher abstraitement si les écarts résultent de différences du côté des sociétés-mères ou des cultures organisationnelles.

Mais il existe des différences auxquelles les entreprises ne se heurtent que dans le seul champ des relations internationales. Ainsi elles se trouvent confrontées, dans ce contexte, à d'autres formes du droit des entreprises, mais aussi à d'autres lois-cadres dans le système économique. Par exemple, les possibilités de participation pour les salariés n'ont pas la même base juridique en France et en Allemagne. Il s'agit là d'un cas qui peut, sans doute, se présenter dans un même pays sous une forme atténuée, lorsque, en Allemagne par exemple, on distingue des conventions collectives par branches (cf. Rottenburg, Brand, Merkens 1988). Mais il caractérise surtout les relations interculturelles, les différences cardinales se manifestant à un niveau bien visible.

Pour le type 3, c'est surtout la nécessité d'une base commune de communication qui est considérée, avec le présupposé, de part et d'autre, de connaissances linguistiques chez les salariés. De façon idéal-typique, les rapports de domination caractérisant les cas de figure 1 et 2 se transforment ici pour les partenaires en relations symétriques, en matière de pouvoir et d'intérêts. Les entreprises encouragent cet aspect du management interculturel en recourant à des cours de langue, mais aussi en s'appuyant sur des enquêtes portant sur les particularités de telle ou telle culture. Comme, dans ce cas, on accorde beaucoup d'importance à la quête du particulier, il arrive très fréquemment que les questionnements ainsi préorientés reçoivent des réponses correspondantes. Celles-ci peuvent ensuite être invoquées comme autant d'indices rendant plausibles les différences entre les cultures-mères. Il se peut alors que des vérifications critiques soient trop rapidement abandonnées.

Du point de vue des personnels, y compris de leur latitude d'action dans les entreprises, d'autres indices se dégagent : des problèmes de management dûs à des différences entre des cultures-mères surgissent lorsqu'il s'agit d'entreprises opérant par-delà les frontières nationales. D'un point de vue purement descriptif, il ne s'agit pas de savoir si, au sein d'un même pays, sous une forme ou une autre, ces différences peuvent aussi être observées entre des cultures organisationnelles différentes. Elles deviennent pertinentes plus précisément lorsqu'il s'agit de trouver des explications relevant du management interculturel.

Les points de vue présentés jusqu'ici adoptent la perspective des entreprises au sein desquelles il devient possible d'observer le niveau de l'entreprise et celui des salariés. Les deux perceptions ont été formulées en tenant compte du seul aspect institutionnel : celui de l'entreprise. Une autre approche possible : celle qui consiste à partir du salarié lui-même, de l'individu placé dans un contexte interculturel.

En considérant le management interculturel du lieu du salarié, des perspectives diverses peuvent s'ouvrir à des niveaux très variables : pour les entreprises, elles trouvent leur pertinence lorsqu'il s'agit de muter un jeune cadre (homme ou femme) prometteur à l'étranger. Et si le conjoint travaille aussi, il faudra, en sus, prévoir un poste de travail pour lui ou pour elle ainsi que, à terme, pour le retour, un programme de réintégration dans le domaine qui était le sien à l'origine, ou dans un autre. Si ce cadre a des enfants, la situation se complique encore puisqu'il faut organiser leur scolarité. A l'occasion de l'ILA (Salon international de l'aéronautique), qui s'était tenu à Berlin en 1992, dans le cadre d'un forum "portes ouvertes" consacré aux questions du management interculturel, la DASA, l'une des entreprises engagées activement dans le domaine du management interculturel (elle cultive des liens de coopération internationale, tout en intervenant dans des

rachats d'entreprise) a dû reconnaître l'absence de programmes pour les conjoints de ses cadres en mission pour une durée limitée à l'étranger. Ces problèmes restent à élucider.

L'aspect problématique de l'attitude des entreprises vis-à-vis de leurs personnels s'éclaire aussi à l'exemple d'une autre entreprise allemande, qui, pour des contrats à l'étranger, recrute de préférence des collaborateurs mariés. Les intentions sont visibles : ceux-ci seraient plus affermis et succomberaient peut-être moins facilement aux séductions de l'étranger. Dans le cas du groupe ici évoqué, il s'agit d'ailleurs d'un ensemble qui, pour une part, relève du type 1, et, pour l'autre, du type 2.

Comme, dans le cas des "expatriés", ainsi qu'on les appelle (collaborateurs d'une entreprise envoyés sur contrat à l'étranger), il s'agit en règle générale de personnel de direction, les entreprises investissent habituellement dans leur formation, en vue de les préparer au travail en milieu étranger. Ainsi, dans certaines entreprises, lorsqu'un emploi à l'étranger est prévu, des cours de langue et d'introduction à la culture du pays-hôte sont proposés - auxquels peuvent participer les conjoints des cadres en partance. Ces programmes sont censés faciliter le passage à l'étranger et réduire le plus possible les problèmes d'adaptation. Ils sont destinés aux membres du personnel que les entreprises souhaitent muter.

Du point de vue des salariés, on distinguera, au moins, encore deux autres cas de figure :

- les salariés désireux de s'installer à l'étranger, mais sans l'appui d'une entreprise précise, et
- les salariés confrontés, dans leur entreprise, à des situations interculturelles sans que la direction ou les personnels eux-mêmes y soient préparés.

Tout compte fait, pour trouver des solutions adéquates à ces situations, il s'agit de développer et de multiplier des programmes de formation appropriés et proposés aussi bien au sein des entreprises qu'à l'extérieur. Pour ces derniers, en Allemagne les Volkshochschulen (universités populaires) offrent des formations similaires : elles restent cependant tournées vers la préparation aux séjours de vacances ou se résument à des cours de langue non spécifiques. De leur côté, les grandes entreprises organisent des cours de langue maison pour leurs collaborateurs, sans pour autant que le séjour à l'étranger en soit l'objectif. Dans les deux cas, l'aspect concret de l'activité ou les questions d'organisation du travail ne font pas partie des programmes proposés.

Pour bien s'articuler à la pratique, une formation continue dans le domaine du "management interculturel" doit établir, -puisqu'il faut, sur la base de nos réflexions, y intégrer des éléments tant interculturels que propres à la culture des organisations- des liens à la pratique du management dans une entreprise donnée. Jusqu'à présent, il n'y a pas de formations proposées, en dehors des entreprises, pour des salariés qui ne peuvent s'acquitter de frais trop élevés. Elles ne seraient, d'ailleurs, envisageables qu'en coopération avec des entreprises, car il n'y a pas d'autre moyen d'introduire les indispensables éléments pratiques.

L'un des moyens qui s'offrent, pour répondre à la demande des salariés désireux de s'installer à l'étranger, est l'affichage interne des postes de travail dans les filiales étrangères ou à l'intérieur du joint-venture dont l'entreprise est partie prenante (dans ce cas, après le choix des candidats, il devient possible de réaliser une formation interne dans l'entreprise, en tenant compte tant de ses besoins spécifiques que de ceux du salarié retenu). Que telle ne soit pas la règle indique que ce ne sont pas les intérêts des salariés et leur désir d'approfondir leur formation qui guident la politique des entreprises, mais que domine plutôt, vis-à-vis d'eux, une atti-

tude instrumentaliste. Dans le raisonnement purement économique, le salarié reste réduit à un élément de la gestion. Et n'ira à l'étranger que celui dont la mutation est dans l'intérêt de l'entreprise.

Parmi les employés intéressés par un séjour à l'étranger, il faut distinguer ceux qui travaillent dans une entreprise et sont originaires d'une autre culture que celle du pays dans lequel ils vivent. En font partie les travailleurs immigrés. Il y a également lieu d'évoquer les salariés travaillant dans une entreprise dont les dirigeants sont étrangers ou qui sont seuls dans une entreprise située dans un autre pays que le leur. Pour ces salariés, ce serait aux entreprises de prévoir et de réaliser des programmes adaptés. Cependant, le type de travail pour lequel ces salariés sont recherchés et embauchés n'appelant souvent qu'un faible niveau de qualification, les entreprises se contentent fréquemment d'un entraînement au niveau de ces savoir-faire. Quant aux problèmes concrets de communication linguistique qui peuvent se présenter pendant cet entraînement ou le quotidien du travail, on tente de les résoudre en recourant à des interprètes. Les problèmes interculturels qui peuvent se poser seront alors résolus par l'affectation de l'employé à des postes qui offrent des situations de travaux standardisés et un entraînement aux tâches conçu du point de vue des intérêts de l'entreprise. Cet exemple montre que, à y bien regarder, dans la pratique des entreprises, des formes de management interculturel ont déjà vu le jour, et qu'elles sont, à chaque fois, considérées comme suffisantes pour résoudre les problèmes concrets.

Le regard jeté sur ces pratiques, à partir de points de vue différents, laisse entrevoir, pour chaque cas, des questions et des champs de problèmes riches d'un défi pour le management interculturel. Il est possible de distinguer entre un niveau stratégique - marketing global *versus* marketing régional, par exemple-, un niveau structurel -la variété des dispositifs juridiques selon les

pays (cf. Dolce 1995), les problèmes de l'organisation de l'entreprise ou du travail, ou les différences culturelles-, un niveau centré sur les salariés eux-mêmes -"expatriés" ou travailleurs immigrés, par exemple. Si des problèmes soulevés dans des domaines aussi divers doivent faire l'objet d'une réflexion théorique, il est, d'abord, nécessaire d'en élucider les dimensions.

## **2. Le management interculturel : des dimensions à définir**

Pour éviter toute simplification hâtive et donner une forme plus systématique à nos réflexions, il convient de porter un regard sur la psychologie interculturelle, une discipline qui, à l'origine, a donné lieu à l'élaboration de deux conceptions différentes : l'approche Emic et l'approche Etic (cf. Merkens, Boehnke 1992 ; Poortinga, Malpass 1986 ; Brislin 1986). Les deux abréviations ont été empruntées à la linguistique. Elles rendent les désinences de "phonemic", l'étude des particularités d'une langue, et "phonetic", l'étude des règles universelles qui régissent une langue.

Transposée au management interculturel, cette distinction inspire :

- la recherche des règles universelles qu'il convient de respecter dans le management : etic ;
- celle des règles dont le respect est nécessaire dans des cultures bien précises : emic.

Dans la première de ces optiques d'une compréhension universelle du management, le management interculturel aurait pour objet de jeter les passerelles nécessaires entre les éléments "emic" à différents endroits, ou bien de contribuer à l'élucidation des variantes induites par la diversité des éléments "emic". Sous l'angle de la seconde approche, des traditions de management les plus

variées peuvent avoir pris forme. "Le management interculturel" devrait alors contribuer à la constitution de pratiques communes jugées indispensables.

Une autre distinction rendra peut-être la différence plus visible : Kagitcibasi (1992) distingue entre les "*universal constructs*" et les "*indigenous constructs*"<sup>1</sup>. Rapportés au management, les "*universal constructs*" désignent les éléments du management à gérer globalement selon un modèle similaire : controlling, séquences de travail, etc. A l'aide des "*indigenous constructs*", des particularités de telle ou telle culture nationale peuvent s'y ajouter, ainsi que des formes particulières de l'organisation de la production, mais aussi de l'organisation interne, de la coopération avec les fournisseurs, des valeurs particulières (liées ou non au travail), etc. Les théories du futur management interculturel auraient alors à articuler les unes aux autres les composantes des "*universal constructs*" et des "*indigenous constructs*". Nous reviendrons plus loin sur ce problème et nous nous contenterons d'observer ici que c'est là un point qui n'est qu'à peine rentré dans l'horizon de la théorie ou de la pratique.

### ***2.1 Les attentes suscitées par le management interculturel du point de vue des salariés***

Les salariés qui s'intéressent à la question du management interculturel le font, tout naturellement, avec certaines attentes. Ils souhaitent, tout d'abord, en savoir plus sur les différences entre diverses cultures, de manière à pouvoir mieux se préparer à des situations jugées par eux-mêmes critiques. Mais ils souhaitent également empêcher que leur action transforme des situations normales en situations critiques qui n'en seraient alors que plus difficiles à maîtriser. De plus, c'est apprendre à mieux com-

---

<sup>1</sup> "Concepts universels" et "concepts locaux".

prendre sa propre culture et ses particularités : découverte et expérience de la différence retentissent donc aussi sur l'identité personnelle.

Les deux domaines impliquent une motivation fondamentale : celle de la découverte des composantes cognitives et affectives qui, dans diverses cultures, participent à la constitution de l'agir. Les formes pratiquées jusqu'à maintenant dans les formations à l'interculturel, avec les cours de langues et les programmes d'initiation à des cultures étrangères ne peuvent évidemment pas répondre à de telles exigences. Au niveau des personnels, la formation à l'interculturel semble se dérouler bien plus selon le modèle : "*learning by doing*". Mises en pratique dans l'industrie, bien des conceptions, dont quelques-unes sont présentées ci-après (cf. 4), se conforment exactement à cette façon de voir. C'est la confrontation à l'autre dans son quotidien qui semble être à la base de l'une des philosophies, non la préparation plus méthodique du salarié à une situation nouvelle. D'où finalement l'hypothèse que, pour les entreprises, les "*universal constructs*" sont plus déterminants : les filiales ou les entreprises situées à l'étranger doivent s'appuyer essentiellement sur les "*indigenous constructs*" de la société-mère, lesquels, à l'intérieur de l'entreprise, sont posés comme étant universels. Un exemple simple, sur le plan des symboles, en est le style d'aménagement uniforme des pièces où l'on travaille en contact avec le public : en matière de management interculturel, dans tous les pays où une société a des succursales en tout genre, les entreprises imposent aux salariés leur manière de voir.

## ***2.2 Les attentes suscitées par le management interculturel du point de vue des entreprises***

Des sociétés multinationales doivent veiller à imposer leur stratégie à l'échelle internationale. Ahrens (1991) a décrit, en s'ap-

puyant sur le cas de la Deutsche Shell, l'une des conceptions mises en œuvre par ces sociétés dans le domaine de l'encadrement et de la formation des jeunes générations de leurs futurs cadres supérieurs et de très haut niveau. La *rotation sur les postes* et l'affectation comme "expatrié" dans d'autres sociétés Shell forment le noyau de ce programme. A 45 ans, ces managers doivent occuper dans la Shell le poste qui convient à leurs capacités. Pour l'exprimer en chiffres : en 1990, 60 collaborateurs allemands de la Shell étaient en poste dans des filiales étrangères. En contre-partie, 70 collaborateurs de sociétés étrangères travaillaient en Allemagne comme "expatriés". Si le tableau dressé par Ahrens correspond bien à la réalité, il s'agit là d'un programme essentiellement basé sur le "*learning by doing*".

Volkswagen, pour prendre ici un autre exemple typique, s'est résolu à inclure le management interculturel dans son programme courant de formation (cf. Heidorn, Kadow 1991). A cet effet, les éléments nationaux qui en faisaient partie depuis longtemps doivent être complétés par des composantes internationales. Pour le moment, Volkswagen doit en sus maîtriser de graves problèmes de langue, notamment dans les nouvelles filiales d'Europe de l'Est –Skoda, par exemple, mais aussi lors des engagements contractés dans l'ex-Yougoslavie- ayant à choisir entre l'allemand et l'anglais pour la langue de référence dans la société.

Les entreprises qui voient dans le management interculturel un défi pour elles, sont en règle générale des entreprises qui ont fondé des joint-ventures avec des entreprises étrangères ou dans d'autres pays (type 3) et elles occupent une position à part. La DASA (Deutsche Aerospace AG) peut être considérée comme une entreprise de ce type, organisée en holding : elle a concentré ses propres activités dans le domaine du contrôle de ses intérêts dans ses filiales ou dans des joint-ventures avec d'autres entre-

prises. Partant d'une telle situation, le management interculturel a deux tâches essentielles à remplir :

- élaborer une identité commune dans les joint-ventures,
- faire valoir les objectifs de la société-mère dans les entreprises du groupe.

Comme le montrent ces deux points essentiels, les objectifs visés ne se superposent en aucune manière. Ils recèlent même un conflit d'intérêts dont le joint-venture a hérité le jour de sa naissance : évitable, il ne le serait que si les intérêts économiques des sociétés-mères étaient exactement les mêmes et si, entre elles, il y avait accord quant à la répartition des pertes et des profits. Il faudrait donc qu'elles puissent faire état d'une large harmonie entre leurs cultures d'entreprise respectives sur la question des objectifs stratégiques : hypothèses largement contredites par les faits. La performance, dans le joint-venture, consiste alors à rendre possible un équilibre des intérêts entre les sociétés-mères et, en outre, à se doter d'une identité commune. Ceci est facilité au moins pour l'une d'elles, mais plus compliqué pour l'autre par le fait même que le joint-venture fonctionne dans un pays où, souvent, l'une au moins des sociétés-mères a son siège. Au niveau des salariés, il s'ensuit qu'ils partagent la culture-mère avec au moins l'une des sociétés-mères : il se produit fréquemment un rapprochement avec celle qui a son siège dans leur pays, ce qui fait craindre à l'autre de ne pas pouvoir faire valoir ses intérêts autant qu'elle le souhaiterait.

L'exigence qui en découle n'est généralement que pour partie réalisable : il faut élaborer au sein du joint-venture une culture d'entreprise qui intègre les composantes essentielles des deux sociétés-mères (cf. Bolten 1995). Ce qui présuppose, de leur côté, un certain sens de l'ambiguïté. Elles doivent admettre que, dans ce joint-venture, ne soient pas reproduites, telles quelles, leurs cul-

tures respectives, mais qu'une culture autonome se développe qui soit redevable aux cultures/valeurs des sociétés-mères et proche d'elles.

Des problèmes peuvent se produire, en particulier au niveau de l'échange d'informations qui obéit souvent à des modèles de rationalité différents. La situation est très précaire : dans un joint-venture prennent corps des intérêts économiques peu en harmonie avec ceux d'une ou de plusieurs sociétés-mères. Comme de tels conflits sont presque inéluctables, il faut s'attendre à des confrontations entre les sociétés-mères et le groupe commun. Du point de vue de la société-mère, les conflits de ce genre peuvent être limités en permutant régulièrement au sein du joint-venture les fondés-de-pouvoir, chargés de veiller à ses intérêts. Il faut procéder à cette rotation avant qu'ils ne se soient identifiés au joint-venture, aussi longtemps, donc, qu'ils prennent à cœur ces intérêts. Cette rotation, de son côté, entrave l'esprit-maison en gestation dans le groupe.

Ces développements montrent que, dans les joint-ventures, on louvoie entre le Scylla de la suradaptation à la "*corporate identity*" de l'autre société-mère ou du groupe commun et le Charybde du différend entre des "contre-cultures" au sein d'un joint-venture. Mais l'exemple fait voir aussi que les attentes placées dans le management interculturel semblent irréalistes ou excessives. A considérer les pratiques des entreprises elles-mêmes, on constate qu'elles se limitent souvent à mieux faire valoir leurs propres intérêts économiques dans le champ des relations de coopération internationale.

La réussite économique du groupe commun est en partie déterminée par celle d'une coopération adéquate. C'est donc en connaissance de cause que les départements de ressources humaines des grandes entreprises favorisent la formation et la préparation des

salariés du groupe. Au niveau du personnel, ils considèrent que la personne déléguée par la société-mère dans le groupe commun doit être préparée aux spécificités du personnel originaire des entreprises partenaires et de celles du pays-site, au niveau des cadres supérieurs, des ouvriers, des employés d'échelon inférieur et intermédiaire. A cet effet, ils proposent les cours de langue déjà évoqués et ceux d'initiation à la culture du pays d'implantation. Hummel (1991, p. 209) mentionne une analyse prospective qui confirme cette optique : dans la plupart des entreprises, l'éducation interculturelle se résume même strictement à la réalisation de cours de langues.

Il est intéressant de noter dans les formations ou les programmes de qualification internes que la défense des intérêts propres des entreprises à l'étranger ou dans le groupe commun n'est pas évoquée jusqu'à présent, du moins pas *expressis verbis*. Il faut y voir le signe que la dimension stratégique du management interculturel n'est pas perçue par les entreprises, ou que leur intérêt pour elle peut être évalué comme faible. Situation qui tient peut-être au fait que c'est aux départements des ressources humaines d'organiser le management interculturel et de le mettre en œuvre, dans bien des cas. Si, dans ses répercussions, le management interculturel doit répondre à un minimum d'attentes, il faut, selon l'étude citée par Hummel (1991, p. 209) inclure au moins les exigences de qualification suivantes dans les programmes quant à leur élaboration, leur réalisation et leur évaluation :

- "1. la connaissance des conditions générales des activités économiques à l'étranger ;
2. des notions sur les conduites et les habitudes de vie des clients, sur les réalités des relations économiques et de travail ;
3. une disposition à s'adapter à d'autres conditions socio-culturelles et

#### 4. des connaissances de base concernant les différentes cultures d'entreprise."

Cette énumération donne à voir l'éventail des attentes qui s'adressent au management interculturel, considéré d'un point de vue réaliste -mais toujours en faisant abstraction des salariés concernés. Ces intérêts doivent être distingués de l'intérêt de l'entreprise : une meilleure compréhension du partenaire est un moyen de réaliser ses propres objectifs. En cas de réussite, la portée des pratiques de formation dans l'entreprise ne sera plus que tactique. Pour le moment, cette tension entre les intérêts proprement économiques de l'entreprise et ceux des départements des ressources humaines axés sur les problèmes interculturels est, semble-t-il, peu traitée dans les entreprises. Ce sujet n'est abordé ni dans les ouvrages spécialisés ni dans les rapports d'activité. Mais à participer, dans les entreprises, aux ateliers organisés dans ce but, il s'avère très vite que c'est cet antagonisme qui domine bien des débats.

La non-concertation entre les ressources humaines et les autres secteurs de la direction est la cause essentielle du dilemme qui se dessine : il y a dans l'entreprise une planification stratégique et des besoins prévisibles en qualifications à divers niveaux du processus de travail. Il y a aussi une politique du personnel qui doit correspondre à cette planification. L'exemple du management interculturel illustre toutefois qu'une dynamique propre se profile dans le domaine de la politique du personnel qui peut fortement s'écarter des intérêts stratégiques initiales de l'entreprise. C'est souvent déploré à l'occasion de conflits internes, mais sans aborder le noyau du problème car les ingénieurs qui rejoignent un joint-venture ne se reconnaissent eux aussi d'obligations que vis-à-vis de leur cahier des charges technique.

Dans bien des entreprises des anciens Länder de la République fédérale d'Allemagne, les conflits qui se dessinent entre ces objectifs se déroulent sur un mode spécifique : ils peuvent être ramenés à une formule : "politique du produit *versus* politique du marketing". Le management de haut niveau réfléchit et agit par rapport au marketing, et il dispose pour cela des départements indispensables au sein de chaque entreprise - marketing, distribution. Mais les secteurs chargés de la recherche et du développement des projets ou qui répondent de l'ensemble de la production réfléchissent et agissent souvent dans la perspective de l'ingénieur. Ils recherchent les solutions techniquement idéales et sont donc déçus quand ces solutions s'avèrent peu économiques, peu compétitives, sans avenir sur le marché, etc. C'est souvent pourquoi certains développements s'arrêtent, certains objectifs se modifient. Ce qui, nécessairement, dans une entreprise, ne va pas sans provoquer des frustrations.

Souvent, les ingénieurs chargés de la réalisation de projets internationaux dans une entreprise sont peu intéressés par le management interculturel. Ils ont à résoudre en priorité des problèmes techniques. Ils exigent donc une formulation claire des objectifs. Ils ont la conviction que, dans des équipes internationales, la connaissance de l'autre langue suffit à assurer une coopération raisonnable : une connaissance des cultures serait moins importante. Selon leurs propos, il y aurait, en quelque sorte, un monde rationnel bien à eux, une forme particulière de pensée.

Dans le contexte de nos réflexions sur le management interculturel, la référence à la rationalité telle que la conçoivent les ingénieurs a son importance car elle indique qu'au sein des entreprises il semble y avoir différentes cultures professionnelles légèrement rivalisantes par rapport aux exigences du management interculturel. A une manière de penser qui serait propre aux ingénieurs (par exemple) vient s'ajouter la conviction d'être partie prenante d'une

rationalité économique. Or, au sein d'une entreprise, ces présupposés sont considérés comme des "*universal constructs*", bien qu'ils reposent, chaque fois, sur des spécificités : en réalité, il s'agit "*indigenous constructs*". La réalité concrète de l'entreprise est marquée par la concurrence entre des rationalités différentes. Ce n'est qu'en prenant en compte cette dimension que le management interculturel trouvera sa place dans l'entreprise, dans le cadre de la planification stratégique.

### ***2.3 Les domaines du management interculturel***

A première vue, les séquences des activités dans les entreprises, quand elles sont axées sur les produits, semblent s'inspirer d'un modèle universel. Ainsi, des ingénieurs œuvrant dans la recherche et le développement peuvent se fonder sur l'idée que, pour l'entreprise, l'essentiel, même dans un contexte interculturel, c'est la focalisation du travail sur des objectifs bien précis (*universal constructs*), et qu'il suffit, dans les équipes de travail, de comprendre la langue utilisée de part et d'autre (*indigenous constructs*). Cette conception du travail en entreprise peut être caractérisée de la manière suivante :

- *Dans la recherche et le développement, il y a un cahier des charges dont la réalisation exige une approche déterminée par des paramètres objectifs. Le cas idéal-typique en est ici l'ingénieur qui tente, dans la perspective des problèmes qui lui sont posés, de se situer dans l'axe des tâches concrètes à résoudre. A ce niveau, le présupposé repose sur l'universalité tant des objectifs que des conditions optimales de réalisation du produit final.*
- *En matière de préparation à la réalisation d'un cahier des charges, il existe des modes caractéristiques de professionnalisation avec des qualifications, qu'il est possible de transmettre*

*dans des stages de formation. A ce niveau, c'est l'universalité du profil professionnel qui est présupposée.*

- *La rationalité de l'entreprise existe indépendamment des particularités culturelles de chaque employé pris individuellement. A ce niveau, c'est une rationalité universelle qui est la présupposition.*

C'est cette manière de voir qui serait à la base, en République fédérale, de l'intégration, sans difficultés, des travailleurs immigrés dans le processus de production industrielle -une variante du type 1 décrit au début de notre étude. En fait, l'effort d'adaptation fut exigé exclusivement des immigrés.

A considérer ces trois présupposés exprimant chacun une version différente "*d'universal constructs*", des problèmes peuvent surgir à plusieurs niveaux :

- Donner la priorité à la question des coûts c'est se fixer une autre priorité que celle qui vise le produit. Au regard des exigences de qualité du produit, en particulier, des différences sont possibles, comme le montre l'approche du marketing. Ces divergences existent non seulement au sein d'une entreprise : elles se font sentir aussi d'une culture à une autre. Les entreprises américaines, par exemple, accordent souvent beaucoup de valeur à la maîtrise des coûts, à des bénéfices dans le court terme et au marketing, de nombreuses entreprises allemandes valorisant encore le produit. Selon les pays, différentes solutions sont possibles, ainsi qu'Ouchi (1981) l'a montré en comparant le Japon et les États-Unis. Le modèle du *target costing* élaboré au Japon représente une variante culturelle (cf. Seidenschwarz 1983) aussi bien que le mode d'acquisition du savoir dans les entreprises japonaises (cf. Nonaka, Takeuchi 1995). Est, par conséquent, réductrice la simple supposition selon laquelle les ma-

nières de penser d'ingénieurs originaires de pays différents obéiraient à la rationalité d'un modèle unitaire.

- Les différents modes de professionnalisation selon les pays sont aussi producteurs de différences entre les cultures d'entreprise de mêmes pays. Un haut degré de professionnalisme atteint à l'extérieur d'une entreprise ou indépendamment d'elle induit d'autres types de comportement et engendre d'autres valeurs qu'une professionnalisation axée et acquise sur le seul lieu de travail.

Ces considérations tiennent, pour le moment, une place secondaire dans les réflexions sur les cultures d'entreprises ou sur le management interculturel. Les domaines d'activité décrits ne sont pas jugés problématiques au sens où ils incluraient les marques d'une spécificité culturelle. Ce qui, par rapport à la professionnalisation, est surprenant car, selon les pays, se sont mis en place des systèmes très divers de formation qui produisent des articulations professionnelles différentes.

Mais ce sont, d'abord, les problèmes liés à une rationalité universelle qui ont été et sont vécus de la manière la plus vive. Ce qu'il illustre le défi japonais, car dans ce cas et par rapport aux systèmes de valeurs, les présupposés reposent sur d'autres prémisses de rationalité (cf. Pascal, Athos 1981). Et la réussite de l'économie japonaise est reliée à cet autre modèle fondateur.

L'analyse et la reconstitution de l'histoire de cette réussite suivent un processus qui peut être caractérisé de la manière suivante :

- a) Les succès de l'économie japonaise stupéfient. A la recherche de ses causes on pense, en premier lieu, à des atouts du côté des coûts -différences des salaires et des charges sociales. La riposte pourra être guidée par un raisonnement en termes tradi-

tionnels d'avantages et d'inconvénients du site d'implantation : le Japon est soupçonné de pratiquer le dumping.

- b) Surprend aussi la puissance d'innovation de l'économie japonaise dans des secteurs bien choisis, et elle fait craindre le décrochage : la peur de ne plus être "dans la course". C'est la découverte d'autres façons d'organiser la recherche fondamentale entre les entreprises concurrentes, d'autres formes d'organisation au sein de ces entreprises, d'autres principes de rémunération. C'est la découverte de la valeur à accorder aux philosophies d'entreprise.
- c) Surprend enfin la forte flexibilité des formes de la production au Japon et on pense en déceler le secret en pointant le niveau élevé de l'automatisation.

Cette énumération pourrait se prolonger. Mais le modèle sous-jacent s'est probablement révélé par lui-même : les nations industrielles occidentales furent prises au dépourvu par le défi japonais. A l'origine, le cas particulier du Japon fut ramené au fait que les Japonais avaient su contraindre l'économie américaine à la défensive dans le domaine de la production de masse et s'assurer des parts importantes sur le marché américain moyennant une politique de prix que les industries locales ont considérée comme une menace. A partir de leurs expériences et de leurs propres catégories, les Américains ont tenté d'interpréter ce phénomène et de reformuler le "nouvel événement" à l'horizon de leurs manières de penser. Il en est résulté une analyse précise des coûts. Aux Japonais, il fut reproché de pratiquer et d'exiger des prix de dumping : il est possible d'interpréter cette réaction comme une tentative de comprendre un monde étranger à partir des catégories d'entendement dont on dispose à l'intérieur de son propre horizon.

Chacune des autres surprises ménagées par l'industrie japonaise aux entreprises américaines sur leur marché intérieur, ainsi la confection de produits de série présentant le même niveau de qualité que dans la confection individualisée, a donné lieu au même mode d'explications de cette réussite : pour déchiffrer un monde étranger, utiliser les outils familiers à la réflexion sur soi. A considérer cet exemple, la compréhension de l'autre trouve visiblement ses limites dans la compréhension de soi (cf. Luhmann 1986).

Lorsque toutes ces tentatives d'explication s'avèrent insuffisantes, on passa à un autre niveau de considération : désormais, la cause de cette réussite était recherchée dans la culture japonaise. Et de nouveau, c'était l'image de soi qui servait de référence : l'approche de Weber (1985) -dérivée des succès du capitalisme dans les nations industrielles occidentales des orientations religieuses spécifiques issues du calvinisme- fut transposée à la situation japonaise, en faisant le rapport avec le bouddhisme zen (cf. Pascal, Athos 1981).

Des différences de ce genre se concrétisent dans le quotidien des activités impliquant des entreprises de plusieurs pays, dans le cas, par exemple, de malentendus entre fabricant et fournisseur. Quand des livraisons provenant d'un pays -comme l'Allemagne- ne répondent pas aux attentes d'un commanditaire -français par exemple- en matière de qualité, des litiges surgissent. Dans l'entreprise qui a passé commande, l'impression s'impose que les fournisseurs allemands n'ont pu respecter les critères de qualité exigés. En s'intéressant plus précisément aux désaccords survenus entre les deux entreprises, il peut s'avérer que les Français n'ont pas fait connaître leurs désirs et leurs conceptions à un niveau intelligible pour la partie allemande. Ceux-ci ne pouvaient donc pas prêter attention aux points importants aux yeux des Français. Des difficultés dans ces domaines sont susceptibles de se résoudre

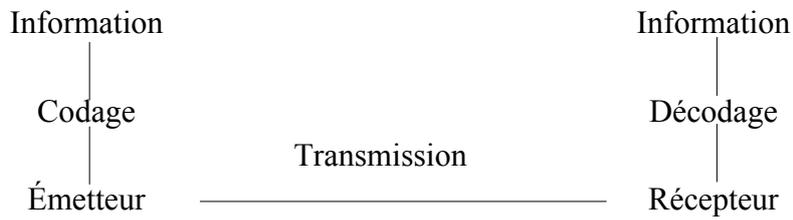
moyennant une meilleure communication, ou bien même, elles ne surgiraient pas si la communication fonctionnait. A envisager cette hypothèse, bien des raisons militent en faveur d'un management interculturel et de la fonction essentielle qui est la sienne : diminuer les barrières qui entravent la communication.

### **3. Les communications interculturelles**

C'est l'hypothèse de Humboldt (1956) selon laquelle il faudrait pouvoir parler la langue d'un autre peuple pour pouvoir en connaître le mode de pensée ; elle va de pair avec l'hypothèse qui voit dans la compréhension de soi les limites des possibilités de compréhension de l'autre. Pour présenter un modèle simple permettant de comprendre le processus de communication, voici le suivant :

## Schéma

### Modèle de communication



Ce schéma peut être interprété de la manière suivante : un émetteur fournit une information à un récepteur. Il doit la coder, par exemple, la transformer en langage. L'apparition de malentendus entre émetteur et récepteur dépend de la manière de décoder du récepteur ; si elle est plus ou moins identique au travail de codage de l'émetteur. Ce dernier fournit son information à des fins de communication, son information, autrement dit, résulte de son intention de communiquer un message. Une première discordance peut donc se produire entre l'intention communicationnelle et l'information. C'est là un exemple fréquent de la vie quotidienne, lorsque les personnes donnent l'impression de ne pas réussir à trouver des formules adéquates pour communiquer leur message. L'allemand a une tournure pour ce cas de figure : "*nach Worten suchen*" ["chercher ses mots"].

On trouve dans les cultures des traditions qui déterminent la manière de transformer les messages en information. Les chercheurs en ethnométhodologie ont étudié ce phénomène. Ainsi, Adato (1976) a présenté une étude comparée des manières de prendre congé dans diverses cultures avec les variantes d'une culture à une autre. L'information varie dans chaque cas. D'après ce qui est

souvent dit, en allemand, les messages donnés seraient plus nettement orientés vers l'information explicite : le message réexplique des parties du contexte, tandis qu'en français c'est le contexte du message qui importe ; celui-ci, autrement dit, peut plus souvent se passer d'expliquer exhaustivement le contexte et il reste plus implicite -en français, l'information dépendrait plus du contexte qu'en allemand. Au niveau du codage et du décodage, ces différences auraient une importance capitale parce qu'elles pèseraient fortement sur la compréhension mutuelle (cf. Luhmann 1986).

Les discordances évoquées entre une entreprise française et un fournisseur allemand pourraient être abordées et analysées dans le cadre d'un modèle de ce type, car il est susceptible de fournir une explication plausible de leur genèse. Mais on court le risque de s'arrêter trop vite à cette analyse, en croyant pouvoir se satisfaire du résultat obtenu.

En poussant plus loin cette analyse, il s'avère qu'à elles seules les connaissances linguistiques ne suffisent pas ; les malentendus ne peuvent être réduits qu'en prenant en compte aussi le contexte communicationnel. En elle-même, une langue ne peut y donner accès, elle se situe également au sein d'un contexte, qui peut, lui aussi, être différemment compris par l'émetteur et le récepteur. Les processus de communication sont déterminés par les schémas cognitifs de ceux qui y prennent part. Ces schémas diffèrent d'une culture à l'autre (cf. Knapp 1995, p. 11 sq.). Ainsi, dans les rencontres franco-allemandes, des différences apparaissent quant à la gestion du temps. Des participants allemands qui se tiennent strictement à l'heure officielle de l'ouverture des travaux peuvent s'exposer à un délai d'attente plus long que prévu. Les Français, de leur côté, prennent la ponctualité des Allemands comme une vertu secondaire plutôt que comme un signe de leur intérêt, ce qu'elle signifie pour les Allemands. On pourrait continuer à développer

ces observations. Mais même dans leur brièveté, elles permettent déjà de laisser entrevoir des éléments du contexte (inter)culturel.

Un autre élément essentiel, ce sont l'estime et l'attention que les Allemands cherchent à symboliser par une présence ininterrompue et une attention constamment affichée. Quant aux Français, malgré de fréquentes absences possibles, ils peuvent, d'une autre manière, manifester leur estime par des signes particulièrement chaleureux. Qui n'est pas préparé à vivre de telles différences sera facilement victime de malentendus.

Il faut donc penser la communication interculturelle comme un processus complexe : le message, l'information et la compréhension y sont des aspects d'un réseau tissé d'interdépendances.

D'une culture à l'autre il existe de surcroît, des différences quant à la manière de se comprendre et de communiquer. D'où des pré-supposés différents sur les éléments nécessaires d'une information pour que celle-ci puisse être décodée et comprise par le récepteur dans le sens du message émis.

Deux aspects essentiels distinguent les messages des informations :

- ils procèdent d'une intention,
- ils sont fortement redondants dans la mesure où ils incluent des références au contexte.

Un message sera plus ou moins compris à proportion des redondances qu'il véhicule ou de celles présentes dans le contexte. Trop riche en informations -recèle-t-il, autrement dit, trop d'éléments nouveaux pour le récepteur- il restera inintelligible ou son décodage exigerait un investissement excessif, semblable à celui nécessaire pour déchiffrer des langues étrangères. Pour l'information

concrète, cela signifie qu'il faut s'attacher avant tout à établir le contexte. L'information elle-même peut alors se présenter sous une forme très brève : en règle générale, il y a une proportion élevée de redondances implicites données par le contexte.

Les manières différentes des Allemands et des Français de traiter leurs messages s'éclairent souvent par le fait que les Allemands inclinent à clarifier leur information à l'aide de visualisations, de schémas etc., ce qui est plus rare chez les Français.

Dans un contexte interculturel, d'autres différences se font jour aussi, dont il n'est pas permis de sousestimer la portée. On relate ainsi le cas d'une entreprise suisse employant des Allemands, des Français et des Suisses et qui avait introduit la journée de travail flexible : pour un début de journée à 7 h avec une plage commune commençant à 9 h, la majorité des salariés allemands et suisses arrivaient à 7 h, une bonne partie des Français ne prenant leur poste que vers 8 h 30. A la longue, des problèmes en résultèrent dans la coopération entre collègues allemands et suisses, d'une part, français, d'autre part. Le Français à qui l'on doit de connaître ce cas racontait de lui-même qu'il prenait son poste vers 7 h. Mais il pensait aussi que, sur le plan de la réalité concrète, les salariés allemands se retrouvaient dans une position minoritaire par rapport aux deux autres nationalités : les Allemands argumentant toujours de manière très concrète tandis que les Français s'intéressaient davantage à la production des résultats, au processus. Les Suisses, disait-il, avaient préféré l'approche française.

Pour la France et les Pays-Bas, Merk (1995, pp. 110 sq.) a mis en relief les dimensions suivantes permettant de mettre en lumière des différences interculturelles :

- la hiérarchie / le partage du pouvoir,
- le rapport au temps,

- le rapport à l'espace (proxémie) et la communication non verbale,
- les aspects matériels/cadeaux,
- la langue.

Classification qui montre le degré de complexité des phénomènes de l'interculturalité.

#### **4. Le management interculturel et les notions**

Dans le domaine des recherches, le défi de la coopération internationale de plus en plus intense a amené, en 1993, à une réflexion plus poussée sur les notions de management interculturel. Avec les travaux de Hofstede (1980) et Ouchi (1981), la recherche comparée sur le management a été très stimulante. Ensuite ces recherches se sont spécialisées sur des thèmes tels que le management interculturel ou eurostratégique. L'axe se dessine clairement : dans l'Europe du Marché Commun, il s'agit d'apprendre à faire face aux défis tout particuliers lancés au management. Une fois la nécessité reconnue, la voie choisie pour avancer dans ce domaine, correspond au parcours de cette étude : on a cherché à décrire les pratiques, y compris leurs avantages et leurs inconvénients, en se servant volontiers de typologies déjà existantes. En l'occurrence le regard est porté sur les grosses entreprises, sans que cela soit toujours clairement précisé.

Dans ces grandes entreprises, on peut discerner diverses articulations du management interculturel. Schreyögg, par exemple, distingue entre cultures d'entreprises polycentriques et globales (1991). Polycentriques, sont celles qui, dans des pays divers, se présentent sous des formes différentes, misant donc sur des "*indigenous constructs*" ; globales sont celles qui, par-dessus les frontières nationales, visent une image de marque unique avec une seule forme d'articulation, s'établissant donc sur les "*indigenous*

*constructs*" posés comme des valeurs absolues de la culture-mère. On peut considérer Nixdorf comme une entreprise du second type. La DASA cherche à s'orienter vers le premier.

Scholz, Messemer et Schröter (1991) ont opté pour un autre classement. Ils distinguent entre : 1) ethnocentrique, 2) polycentrique et 3) géocentrique.

"Polycentrique" a chez eux la même signification que chez Schreyögg (1991), mais ce qui chez lui est stratégie "globale", ils le nomment "ethnocentrique". Attribut plus pertinent, parce que l'on comprend bien que, dans de telles entreprises multinationales, s'impose dans le monde entier une culture d'entreprise marquée par la culture nationale d'un seul des pays concernés. Avec le terme de "géocentrique", ils introduisent une nouvelle variante. Ils entendent caractériser par là une culture d'entreprise qui n'est pas issue d'une seule culture nationale (*universal constructs*) et qui la maintient aussi en ses divers sites dans différents pays : certaines caractéristiques de l'entreprise qui trouvent leur origine dans diverses cultures nationales doivent se maintenir partout (combinaison "*indigenous*" et "*universal constructs*"). A l'égard de ce modèle, Schreyögg (1991) émet des réserves en avançant que même des entreprises opérant à l'échelle internationale ne peuvent se soustraire aux influences des cultures nationales avec lesquelles elles sont en contact, ce que Hofstede a montré dans le cas d'IBM (1980). En effet comment pourrait se former cette culture "géopolitique" ? Comme si les entreprises avaient la liberté de choisir parmi les caractéristiques constitutives.

Hilb (1991), qui insère entre le type polycentrique et le type "géopolitique" un management eurocentrique, discerne les divers modèles selon une certaine succession : a) ethnocentrique, b) polycentrique, c) eurocentrique, d) géocentrique.

Selon lui, les entreprises ethnocentriques sont celles où dans la direction d'une filiale, seuls sont représentés des managers de la même origine culturelle que celle dominante dans le pays de l'entreprise-mère. Cette politique de management du personnel fait souvent ses preuves dans les débuts de l'extension d'une entreprise par-delà ses frontières nationales.

Le dispositif polycentrique peut être dit "fédéraliste" : son inconvénient tient à ce que les différentes unités de l'entreprise s'autonomisent. Jusqu'à présent, le management eurocentrique se base sur un espace économique unitaire, du moins dans les régions à fort développement industriel. Ce type est surtout représenté par des sociétés-mères américaines, avec leurs filiales dans divers pays européens. De leur point de vue, la diversité des cultures nationales européennes n'est pas un handicap. Hilb (1991) juge que le management "géopolitique" offre les meilleurs avantages : selon lui, sur cette base, les ressources en personnel peuvent être optimisées de la manière la plus judicieuse.

Nous ne partageons pas ces points de vue car les cultures d'entreprise sont aussi produites par les salariés. Et ceux-ci introduisent nécessairement, à chaque fois dans l'entreprise, des éléments de leur culture d'origine. C'est aussi la raison pour laquelle il ne peut y avoir de cultures d'entreprise purement ethnocentriques ou purement globales. Il s'agit de formes "idéal-typiques". Dans toutes les entreprises opérant à l'échelle internationale, une certaine part de polycentrisme est un phénomène normal : dans les multinationales, on relève à chaque fois un mélange d'éléments ethnocentriques et polycentriques. Un système d'information, par exemple, comprend nécessairement des composantes ethnocentriques parce que l'unité centrale d'une entreprise, quelle que soit sa structure juridique, a des besoins en informations auxquels elle cherche à répondre de la manière la plus standardisée possible, de manière à pouvoir anticiper sur des politiques de développement erronées

ou qu'elle tient pour telles. En matière de communication au sein des succursales d'une même entreprise, on trouvera en revanche des éléments de polycentrisme. En règle générale, on parlera la langue du pays d'accueil, ce qui rend la traduction nécessaire. Cette juxtaposition d'éléments ethnocentriques et polycentriques provoque, bien sûr, des déperditions dues à des tensions et des modifications des informations, comme c'est souvent le cas dans toute traduction, mais aussi dès qu'il y a bilinguisme et qu'il est pratiqué à certains niveaux hiérarchiques.

Pour chacune de ces formes "idéel-typiques", Schreyögg (1991) fait valoir quatre atouts :

- culture d'entreprise globale (ethnocentrique) : avantage en termes de communication, de fiabilité, d'identification et d'efficacité ;
- culture d'entreprise polycentrique : avantage en termes de spécialisation, de flexibilité, de créativité et de capacité à résoudre les problèmes.

La société Gillette peut servir d'exemple de culture d'entreprise globale (cf. Mulder, van de Graaf, Rottenburg et Merkens 1990) ; la caractérise l'effort de maintenir, à l'échelle internationale, les mêmes critères de qualité, indépendamment du site de production. A cet effet, fut installé, entre autres, un système d'information commun à toutes les filiales du groupe. De pair avec le modèle du "*management by objectives*", il en est résulté, du côté des filiales, l'impression d'une limitation bureaucratique, imposée par la société-mère, des marges de manœuvre de chaque filiale. Du point de vue de la société-mère, en revanche, c'était un avantage de pouvoir piloter la marche des affaires au sein du groupe à partir du centre, le siège de la société à Boston. Dans ce groupe, le management interculturel est pratiqué sur le mode suivant : les cadres étrangers prévus pour des postes de direction s'acquittent d'un

séjour prolongé à Boston, à l'unité centrale, afin de se familiariser avec la philosophie de l'entreprise. De plus, la société-mère a choisi d'intégrer des managers étrangers au niveau de la gestion des filiales et de leurs conseils de surveillance. Ces deux techniques aboutissent, en règle générale, à obtenir au plus haut niveau, une équipe qui s'efforce de réaliser avec loyauté et conviction les objectifs de la société-mère et s'identifie complètement aux tâches qui lui sont confiées. Les problèmes commencent aux troisième et quatrième niveaux, où les managers sentent qu'ils ne peuvent faire valoir et réaliser leurs conceptions que dans la mesure où elles sont compatibles avec celles de la société-mère. Mais comme ces cadres n'ont pas intériorisé les objectifs de la société-mère aussi profondément que c'est généralement le cas au plus haut niveau, des conflits de loyauté se produisent aussi. Dans le cas de Gillette, les avantages présumés par Schreyögg (communication, fiabilité et efficacité) se confirment.

Par le passé, bien des tentatives d'acquisition de cette entreprise prouvent que les racheteurs, aux États-Unis, présumant l'existence dans l'entreprise en question de réserves immobilisées et susceptibles d'en améliorer l'efficacité : il suffirait de modifier tout simplement certains paramètres internes. A coup sûr, pourtant, l'avantage en termes d'identification fera défaut. Assurément, les salariés ne souhaiteraient pas quitter Gillette -ils voient bien des avantages à leur activité dans cette entreprise, à commencer par les prestations sociales. Mais beaucoup d'entre eux, quant à leur engagement personnel, prennent leurs distances, ne voyant que peu ou pas de possibilités de faire valoir leurs propres conceptions dans leur travail (cf. Mulder an de Graaf, Rottenburg, Merkens 1990).

La DASA peut être considérée comme une entreprise dont la philosophie est polycentrique et qui cherche le succès dans plusieurs entreprises communes avec des partenaires européens et améri-

cains. Elle élabore une stratégie d'entreprise susceptible de rendre possible l'autonomie d'action de ces filiales.

Une forme d'organisation polycentrique de ce genre exige des cadres détachés dans ces entreprises communes, une grande capacité d'adaptation et beaucoup de disponibilité. De leur part, on attend non pas l'adhésion unanime à la philosophie de la société-mère comme à un pacte, mais l'ouverture à la diversité des cultures d'entreprise toujours marquées par une culture nationale : celle des filiales. Il leur faut savoir se comporter quasiment en caméléon, étant donné qu'ils peuvent avoir à passer d'une société à l'autre au sein du groupe. Et dans ce cas, il importe particulièrement que de futurs managers de haut niveau fassent, le plus tôt possible, des expériences dans les filiales, à l'échelle internationale.

Ces deux exemples mettent bien en lumière la différence entre deux philosophies d'entreprise, la globale et la polycentrique.

Les différentes conceptualisations du management interculturel incluent une même hypothèse fondamentale : celle d'une interdépendance entre cultures nationales et cultures d'entreprise. Mais il existe une autre hypothèse dont on ne parle pas et que l'on pourrait formuler de la manière suivante : les "*indigenous constructs*" seraient une importante condition préalable permettant de comprendre la représentation que chaque culture d'entreprise se fait d'elle-même. De la sorte, on suppose l'existence de liens étroits entre culture nationale et culture d'entreprise. Phohl, Bock et Dubbert (1991, p. 78) dénombrent sept éléments d'articulation de cette ressemblance :

"1. Les structures sociales et les cultures d'entreprise s'inscrivent, à chaque fois, dans un processus historique.

2. Ces deux ensembles culturels sont susceptibles d'évoluer et d'être influencés par l'homme.
3. Les deux déploient des dimensions matérielles et idéelles (valeurs, normes, etc.).
4. Les deux systèmes de culture incluent divers sous-ensembles.
5. Toute culture d'entreprise est partie prenante de la culture globale et liée à cette dernière, ne serait-ce que par l'enchevêtrement identitaire des individus appartenant à un même système.
6. Les deux "cultures" induisent de l'identification, elles sont productrices d'identités et de sens.
7. Comme les sociétés, les entreprises tentent elles aussi d'instrumentaliser la 'culture' au service de leur stratégie dans leur lutte pour leur survie."

Cette récapitulation met en lumière les présupposés de nombre d'auteurs établissant des liens étroits entre culture nationale et culture d'entreprise. De même, beaucoup d'auteurs pensent qu'il est possible d'instrumentaliser la culture d'entreprise dans le but d'améliorer l'efficacité. Dans cette perspective, le management interculturel se trouve réduit à un facteur de succès espéré de la culture d'entreprise dominante.

Le management eurostratégique du personnel -comme nous l'avons déjà précisé- se base sur un espace économique européen unique et toujours avec l'idée que les différences entre les cultures nationales ne sont pas décisives. Vu d'Amérique, avec ses nombreuses minorités intégrées, d'une manière ou d'une autre, au monde du travail et où la culture nationale semble, en apparence, moins manifeste -le "melting pot" est perçu comme un symbole, et non en termes de domination d'une nationalité- les différences nationales en Europe s'estompent. On pense avoir les mêmes dans son propre pays : pourquoi ce qui vaut pour les États-Unis ne vaudrait-il pas aussi en Europe ? Selon nous, c'est la conviction

fondamentale qui habite l'idée du management eurostratégique. Beaucoup d'Européens ont une autre façon de voir, ceux en particulier qui sont amenés à vivre concrètement, en situation, avec leurs différences.

Comme nous l'avons déjà évoqué, Hilb (1991) donne la préférence au management polycentrique du personnel : les "ressources humaines" seraient les plus abondantes et le recrutement du personnel nécessaire serait le plus simple. Un point ne doit pas échapper à l'analyse de cette approche : elle contredit d'une certaine manière les hypothèses de base du management interculturel, elle présuppose que l'on peut produire à volonté n'importe quelle culture d'entreprise. Ce qui, justement, semble impossible en regardant de plus près les travaux consacrés jusqu'ici au management interculturel.

### **En guise de résumé**

L'idée de management interculturel est un produit dérivé de la notion de "culture d'entreprise". Elle amène à se demander si, en ce qui concerne la direction des entreprises, outre des "universels" -tels que les présupposait le "*scientific management*"- il y a aussi des "*indigenous constructs*", variables selon les cultures nationales et qui représenteraient donc des "universels" à l'échelle d'un pays. De surcroît, partant de l'approche "culture d'entreprise", il faudrait ensuite rechercher d'autres "*indigenous constructs*" définissant les particularités propres à chaque entreprise, en-deçà du niveau des caractéristiques nationales. De nombreux représentants du management interculturel, qui ne se réfèrent pas aux notions utilisées dans notre étude, pensent qu'une telle classification est prometteuse. Mais c'est aussi d'une certaine manière le point faible de nombre de travaux menés jusqu'à maintenant : il y a trop peu d'énoncés systématiques qui définiraient la nature des univer-

sels, qui préciseraient où situer les particularités nationales et comment dans ce cadre pourraient se constituer des cultures d'entreprise spécifiques. On argumente et on intervient plus ou moins au seul niveau des simples plausibilités.

Conséquence : les formations dans le domaine du management interculturel se limitent à offrir des cours de langue et des initiations à la culture étrangère. Sur le plan théorique, les exigences sont peut-être plus fortes, mais on en voit mal la forme concrète. Nous appuyant sur l'exemple de la communication, nous avons tenté de montrer comment expliquer l'apparition de malentendus interculturels. A l'avenir, il faudra approfondir davantage le jeu entre des "*universal*" et des "*indigenous constructs*".

*Traduit de l'allemand par Jean-Luc Evard*

## **Bibliographie**

- ADATO, A. (1976): Alltägliche Ereignisse - ungewöhnlich erfahren. Eine vergleichende Untersuchung von Erfahrungen des Abschiednehmens. In: WEINGARTEN, E., SACK, F., SCHENKEIN, J.: Ethnomethodologie. Beiträge zu einer Soziologie des Alltagshandelns. Stw Bd. 71, Frankfurt.
- AHRENS, D. (1991): Die Personalstrategie der Deutschen Shell AG vor dem Hintergrund der Vollendung des Europäischen Binnenmarktes. In: MARR, R. (1991): Eurostrategisches Personalmanagement, Bd.1, München, S.149-167.
- BOLTEN, J. (1995): Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit. Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive. In: BOLTEN, J. (Hg.): Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels, 24-42.

- BRISLIN, R.W. (1986): The Wording and Translation of Research Instruments. In: LONNER, W.J., BERRY; J.W. (Hg.): Field Methods in Cross Cultural Research. Beverly Hills, 137-164.
- CAMPBELL, A., GOOLD, M., ALEXANDER, M. (1995): Parenting Advantage: Wie Mütter ihre Töchter fördern. In: Harvard Business Manager, 17. Jg., IV. Quartal, 51-58.
- DEUSSEN, C. (1995): Verständigung miteinander - Verständnis füreinander. Erfahrungen aus der deutsch-französischen kulturellen Zusammenarbeit. In: BOLTEN, J. (Hg.): Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels, 116-125.
- DOLCE, R. (1995): Zu den Auswirkungen unterschiedlicher Rechtssysteme auf die deutsch-italienische Wirtschaftskommunikation. In: BOLTEN, J. (Hg.): Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaftskommunikation. Sternenfels, 135-142.
- DOPPLER, K. (1994): Multikulturell, interkulturell-integrierte Vielfalt versus Verschmelzung. In: SCHUPPERT, D., PAPMEHL, A., WALSH, I. (Hg.): Interkulturelles Management. Abschied von der Provinzialität. Wiesbaden, 1979-1996.
- GEERTZ, C. (1987): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. stw. Bd. 696, Frankfurt.
- HEIDORN, H.W., KADOW, B.(1991): Anforderungsgerechte Sicherung des Management-Nachwuchses in der Volkswagen AG. In: MARR, R. (Hg.): Eurostrategisches Personalmanagement, Bd.1. München, 197-218.
- HILB, M.(1991): Entwicklungsphasen des multikulturellen Personalmanagements vor dem Hintergrund der Vollendung des Europäischen Binnenmarktes. In: MARR, R. (Hg.): Eurostrategisches Personalmanagement, Bd.1, München, 111-120.

- HOFSTEDE, G. (1980): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills.
- HUMBOLDT, W.v. (1956): Anthropologie und Bildungslehre. Düsseldorf.
- HUMMEL, T.R. (1991): Qualifikationsanforderungen und -profile von Euromanagern - unter besonderer Berücksichtigung wirtschaftswissenschaftlicher Führungskräfte. In: MAAR, R. (Hg.): Eurostrategisches Personalmanagement, Bd.1, München, 197-218.
- KAGITCIBASI, C. (1992): Linking the Indigenous and Universalist Orientations. In: IWAWAKI, S., KASHIMA, Y., LEUNG, K. (Hg.): Innovations in Cross-Cultural Psychology. Amsterdam, 29-37.
- KNAPP, K.: Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft. In: BOLTEN, J. (Hg.): Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels, 8-23.
- LUHMANN, N. (1986): Systeme verstehen Systeme. In: LUHMANN, N., SCHORR, E. (Hg.): Zwischen Intransparenz und Verstehen. Fragen an die Pädagogik. stw Bd.572. Frankfurt, 72-117.
- MARTIN, J. (1992): Cultures in Organizations. Three Perspectives. New York.
- MERK, V. (1995): Kulturelle Unterschiede zwischen Frankreich und den Niederlanden im Bereich der Wirtschaftskommunikation. In: BOLTEN, J. (Hg.): Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels, 110-115.
- MERKENS, H., BIEKER, Ch., BERGS-WINKELS, D., SCHMIDT, F., ACHTERBERG, B., KELLER, B. (1994): Wir ergreifen unsere Chance. Berlin-Chemie auf dem Weg in seine Zukunft. Berichte aus der Arbeit des Instituts für Allgemeine und Vergleichende Erziehungswissenschaft - Pro-

jektgruppe „Sozialisation in Unternehmenskulturen“- der FU Berlin.

MERKENS, H., BOEHNKE, K.(1992): Exkurs: Theoretische und methodologische Herausforderungen beim Kulturvergleich. In: MERKENS, H., KIRCHHÖFER, D., STEINER, I. (Hg). In: Berliner Schülerstudie 1992. Arbeitsbericht Nr. II des Instituts für Allgemeine und Vergleichende Erziehungswissenschaft und Zentrum für Europäische Bildungsforschung e.V. Berlin, 10-14.

MULDER VAN DE GRAAF, J., PFOCH, E., MERKENS; H., SCHMIDT, F. (1988): Vertrauen schenken, Verantwortung verlangen. Versuch, die Unternehmenskultur des Berliner Zweigwerks eines internationalen Konzerns darzustellen. Berichte aus der Arbeit des Instituts für Allgemeine und Vergleichende Erziehungswissenschaft - Abteilung Empirische Erziehungswissenschaft - der FU Berlin, Nr. 3 hrsg. v. H. MERKENS, F. SCHMIDT; Berlin.

MULDER VAN DE GRAAF, J., ROTTENBURG, R., MERKENS, H.(1990): Zur Unternehmenskultur von Gillette Deutschland. "Wie man sich nach der Decke streckt." Berichte aus der Arbeit des Instituts für Allgemeine und Vergleichende Erziehungswissenschaft - Abteilung Empirische Erziehungswissenschaft - der FU Berlin, Nr. 9, hrsg. v. H. MERKENS, F. SCHMIDT, Berlin.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995): The Knowledge Creating Company. Oxford.

OUCHI, W.G. (1981): Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading.

PASCALE, R.T., ATHOS, A.G. (1981): The Art of Japanese Management. New York.

PFOHL, H.-C., BOCK, I., DUBBERT, M.C. (1991): Internationalisierung der Managemententwicklung. Vorschlag zur Integration europäischer Länder- und Unternehmenskulturen.

- In: MARR, R. (Hg.): Eurostrategisches Personalmanagement, Bd.1, München, 75-110.
- POORTINGA, Y.H., MALPASS, R.S. (1986): Making Inferences from Cross-Cultural Data. In: LONNER, W.J., BERRY; J.W. (Hg.): Field Methods in Cross-Cultural Research. Beverly Hills, 17-46.
- ROTTENBURG, R., BRAND, R., MERKENS, H. (1988): „Mit den Augen stehlen“ - Lernen am Bau. Berichte aus der Arbeit des Instituts für Allgemeine und Vergleichende Erziehungswissenschaft - Abteilung Empirische Erziehungswissenschaft - der FU Berlin, Nr. 6, hrsg. v. H. MERKENS, F. SCHMIDT, Berlin.
- SCHOLZ, C., MESSEMER, T., SCHRÖTER, M. (1991): Personalpolitik als Instrument zur bewußten Kulturdifferenzierung und Kulturkoexistenz. In: MARR, R. (Hg.): Eurostrategisches Personalmanagement, Bd.1, München, 43-74.
- SCHREYÖGG, G. (1991): Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur. In: MARR, R. (Hg.): Eurostrategisches Personalmanagement, Bd.1, München, 17-42.
- SEIDENSCHARZ, W. (1993): Target Costing. München.
- SMIRCICH, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly, 339-358.
- WEBER, M. (1985): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen, 5. Aufl.

*Jacques Demorgon*

**Nations et entreprises**

**L'économique et l'interculturel**



*Jacques Demorgon*

## **Nations et entreprises** **L'économique et l'interculturel**

### Introduction : **L'entreprise, le mondial et l'interculturel**

#### **1. Mots nouveaux, signes des temps.**

L'usage des termes “*interculturel*” et “*interculturalité*” s'est finalement installé après diverses résistances puristes. Le substantif “*interculturalité*” a eu quelques difficultés à rejoindre son modèle “*internationalité*”. Ces remarques ne sont pas seulement terminologiques. L'emploi de mots jugés rébarbatifs et qui cependant finissent par s'imposer indique un changement qui ne relève pas de la seule mode. Il peut toutefois relever du leurre. Nous concluons en traitant de ce point.

Le terme *coexistence* avait, pour sa part, marqué toute l'époque antérieure : celle des blocs juxtaposés dans l'équilibre de la terreur atomique. Le mot *décolonisation* l'avait accompagné. Le processus conduisait à la reconnaissance d'une pluralité de nations ayant des cultures et des stratégies différentes, même si elles n'échappaient pas à des subordinations anciennes ou nouvelles. Mais, surtout leurs *spécificités culturelles devenaient objets d'information* diffusés à travers les pratiques diplomatiques, commerciales, touristiques et les corps de savoirs les accompagnant.

Aujourd'hui ce sont les mots “globalisation” et “mondialisation” qui insistent de façon quasi-permanente. *Le livre de la planète*, commence-t-il à s'écrire ? En dépit de certaines apparences ce

n'est nullement assuré car ce livre, pour nous donner des informations sur notre monde d'aujourd'hui, ne pourrait nous le faire comprendre qu'à travers une connaissance des interactions entre les sociétés. Un *informationnel-mondial* est certes déjà à l'oeuvre, de diverses façons, par exemple à travers les indicateurs statistiques et les guides touristiques. Mais *l'interculturel mondial* qui engendre jour après jour les cultures de demain n'est même pas encore l'objet d'une recherche instituée. La recherche ici n'en est qu'à ses débuts. Il lui fallait pour commencer pouvoir constituer son objet qui est l'unité-diversité du genre humain telle qu'elle est repérable dans les stratégies mises en oeuvre et dans les cultures engendrées et en genèse.

En attendant, précisons seulement qu'il convient de trouver les premières origines de la pensée interculturelle dans un acte décisif : celui de *penser unité et non unité du genre humain à travers des unifications-diversifications concrètement repérables dans les organisations religieuses, politiques, économiques, esthétiques ainsi que dans les coutumes et les conduites des divers types de vie quotidienne.*

## **2. Stations sur le chemin de “la” mondialisation**

La mondialisation était bien évidemment à l'oeuvre depuis longtemps. On pourrait lui trouver des origines lointaines. En 1493, le pape Alexandre VI avait longitudinalement procédé à un partage du monde entre l'Espagne et le Portugal. A l'est d'une ligne qui passait à 100 lieues des Açores toutes les terres découvertes seraient au Portugal. A l'ouest, à l'Espagne. Les rois catholiques et Jean II de Portugal se rencontrèrent et révisèrent la ligne qui fut fixée à 370 lieues à l'est des Açores, par le Traité de Tordesillas du 7 juin 1494. Le Pape Jules II confirma le traité en 1506.

Ou bien, plus près de nous, on pourrait rappeler la venue des canonnières américaines du Commodore Perry (1853) menaçant de représailles militaires les Japonais s'ils ne s'ouvraient pas aux communications diplomatiques et commerciales.

Les deux guerres de la première moitié du vingtième siècle ont justement été nommées “mondiales”. Mais si l'on veut rester plus près de la deuxième moitié du siècle, on rappellera la fin des Empires coloniaux et la floraison de nations nouvelles qui l'ont suivie.

Plus près encore, on a la conquête russo-américaine de la lune puis les chocs pétroliers, du début de la décennie soixante-dix, qui introduisent clairement l'idée d'une gestion d'ensemble des ressources de la planète, au bénéfice d'abord des nations dominantes.

Mais surtout, aujourd'hui, les satellites d'observation et de communication tournent autour de la terre. Un certain “alignement” de la Russie et de la Chine s'est opéré ou est en cours dans l'optique commerciale mondiale. Et enfin, la météorologie planétaire sur plusieurs chaînes de télévision nous présente quotidiennement l'image de la troisième planète du système solaire : la nôtre.

### **3. Perspectives de la présente étude : diversité des interculturels**

Pour commencer, *dans une première partie*, nous allons découvrir plusieurs exemples de problématiques interculturelles en entreprise internationale. Nous les avons choisis pour leur relative différence. En effet, dans le premier, les trois cultures des usines, britannique, italienne et française, de production d'appareils électriques, sont pensées comme négligeables. Une même culture

d'entreprise est d'avance supposée comme facile à mettre en place.

Dans le second exemple, on a une certaine prise de conscience des problématiques interculturelles, d'où la volonté de les anticiper et de les maîtriser. Trop simple, dans les deux cas ! Dans un troisième exemple, nous nous référerons aux travaux bien connus du chercheur américain, psychosociologue E.T. Hall et nous comparerons leurs résultats à ceux obtenus dans la récente enquête menée par J. Pateau dans des entreprises franco-allemandes.

Ces exemples nous aideront à comprendre, dans notre *seconde partie*, la nécessité d'envisager, de façon moins simpliste, les problématiques interculturelles en entreprise. Nous reviendrons à E.T. Hall pour d'autres aspects de son oeuvre pour lesquels il est un précieux précurseur dans la mesure où il montre qu'une culture est un ensemble de choix d'orientations et d'actions qui répond à des problématiques humaines générales. Par *ce à quoi elles répondent*, les cultures se ressemblent souvent. C'est là l'objet de l'approche dite *synchronique* (problématiques générales). Par *les réponses apportées*, les cultures diffèrent. Mais attention, chaque membre d'une culture n'est jamais tenu à la même réponse. A l'intérieur d'elle-même, une culture peut varier. De ce fait, plusieurs cultures, globalement différentes, peuvent se ressembler à travers certaines de leurs variantes. Ces questions seront, elles, l'objet de *l'approche stratégique* (choix d'orientations et d'actions).

Mais les deux approches, synchronique et stratégique, doivent être constamment associées. Elles devront l'être avec une troisième, *l'approche diachronique* ou *historique*. Les cultures, au cours de l'histoire, se renouvellent à partir du défi : - des contraintes spatio-temporelles - des ressources culturelles antérieurement acquises - des libertés humaines et de leurs stratégies.

C'est tout cela qui constitue des histoires différentes qui produisent des cultures différentes. Variations des contraintes, variations des libertés et stratégies, variations des cultures.

Une connaissance des cultures à partir de leurs origines historiques (contraintes et libertés interactives) constituera la base de formations aux situations et aux conduites d'interculturalité d'aujourd'hui. De telles formations, théoriques et pratiques, étendues et approfondies pourraient être offertes à l'avenir aux managers.

Dans *une troisième partie*, nous nous situerons par rapport à “la” mondialisation économique en cours. Nous montrerons comment des réussites comme celle du Japon ont surpris, en rappelant qu'on a surnommé les Japonais “les Allemands de l'Asie”. Un conflit d'interprétation a eu lieu. Les uns référant la réussite japonaise à la culture japonaise. Les autres la référant à la stratégie japonaise. Dans cette seconde hypothèse, il devenait possible d'imaginer pouvoir reprendre cette stratégie gagnante. Tout cela induisit un fort courant favorable à la définition de cultures d'entreprises et un courant défavorable à la prise en compte de la réalité des cultures nationales. Un double coup d'arrêt a été donné à ces simplifications. D'une part, Hofstede a montré dans une étude célèbre que la culture d'entreprise I.B.M. pouvait bien être une, elle n'en était pas moins aussi profondément diversifiée dans chacune des 53 filiales de l'entreprise.

Nombre d'économistes et de sociologues mirent en évidence que les capitalismes aussi sont culturels. Mais le second coup d'arrêt aux simplifications fut donné lorsque le modèle japonais apparut en panne alors que le modèle américain réaffirmait une certaine domination. Il devenait clair qu'*on ne pouvait jamais valablement séparer les cultures, les contraintes et les stratégies*. A tout moment, chacune de ces données n'était définissable que par référence aux deux autres. Et c'était leur conjoncture qui bénéficiait

tantôt à l'Angleterre, aux États-Unis, à l'Allemagne, au Japon ; aux pays du Sud-est asiatique, demain peut-être à la diaspora chinoise ou au Brésil.

Dans *une quatrième partie*, nous essaierons d'analyser la conjoncture présente comme un conflit de plusieurs mondialisations. D'un côté, une mondialisation économique et financière bien évidente qui utilise le progrès informationnel. Mais, de l'autre, plus cachée, une mondialisation informationnelle générale qui n'est pas toujours d'avance orientée. Elle n'exclut pas -et même elle peut favoriser si des acteurs y aspirent- le développement de possibilités de mieux connaître et de mieux comprendre les systèmes culturels et stratégiques présents sur la planète. Une connaissance et une compréhension qui ne manqueront pas d'être aussi aux prises avec des difficultés qui continueront à les dépasser. L'interculturel qui résulte des mondialisations en interaction définit une genèse permanente extrêmement complexe, inévitablement conflictuelle. Nous nous interrogerons donc sur les guerres de cultures, de nations, d'entreprises.

Enfin, au coeur de cette dynamique, auto(des)organisationnelle, nous tenterons cependant d'indiquer les limites mais aussi les possibilités et la portée générale d'un nouvel interculturel franco-allemand.

Première partie :  
***L'entreprise internationale et  
ses problématiques interculturelles***

## **I. Un exemple trinational, en Europe dans l'industrie électrique**

Il s'agit d'un grand groupe de l'industrie électrique étudié par Y.F. Livian (1990). L'un des départements de ce groupe conçoit, produit et vend des appareils électriques industriels. Il a trois usines de production, en Grande-Bretagne, en France et en Italie.

### ***1. Artificialité de l'organigramme général ; différenciation culturelle des fonctions***

Une recherche de centralisation et d'homogénéisation s'est imposée après l'étude d'un cabinet conseil révélant de nombreux dysfonctionnements. Le "stratégic business unit" avait pourtant comme objectif de permettre l'intégration des fonctions des trois usines. En effet, sur le papier, on trouve pour chaque usine nationale, des titres semblables dans l'organigramme général. Mais le contenu réel des fonctions est très différent d'un pays à l'autre. Si, d'un pays, on appelle quelqu'un au téléphone dans l'autre pays, on constate que le partenaire supposé ne s'occupe pas tout à fait des mêmes choses. L'intégration a échoué devant la triple hétérogénéité. En moins de deux ans, cinq changements sont intervenus parmi les cadres importants dont trois départs.

### ***2. Problèmes culturels liés à la vente et au service après-vente***

Les difficultés rencontrées sont nombreuses, en particulier, au plan de la commercialisation. Le produit a beau avoir une vocation mondiale. Il faut prendre en compte les modalités de vente qui dépendent des cultures nationales. En Allemagne, on apprécie que les produits puissent être exposés pour être examinés à loisir. "En France, le mailing donne de meilleurs résultats ; les cadeaux de fin d'années sont indispensables, en Espagne, en Italie, etc.."

Il en va de même en ce qui concerne le service après vente. Par exemple, “les Anglais passent du temps à chercher l'origine de la panne. Les Italiens et les Français changent rapidement l'élément défectueux”. Cette différence culturelle est particulièrement significative. Le choix anglais a l'avantage de permettre la découverte des causes des pannes et donc d'y remédier au niveau de la production. Ce sera bénéfique au plan théorique et sur le long terme. Les choix italien et français ont des avantages pratiques. On satisfait immédiatement le client. Mais ils sont plus coûteux et ils négligent les remèdes fondamentaux.

### ***3. Différences dans les méthodes de travail et dans les horaires***

Dans les trois usines, ce sont aussi les méthodes de travail qui sont fort différentes. Mais on hésite beaucoup à les évoquer. Ainsi les horaires sont loin de concorder et font obstacle aux communications. En particulier, “l'arrêt pour le déjeuner en France paraît énorme. De même que paraît surprenante la disparition systématique des Anglais après 17 heures”.

L'interculturalité apparaît donc clairement dans les entreprises multinationales comme une problématique importante, négligée, qui demande à être étudiée, pensée et mieux résolue. Nous allons le voir à travers l'exemple suivant, dès le milieu des années 80, la question de l'interculturalité est même anticipée. On cherche à mettre en oeuvre des dispositifs spécifiques pour sa résolution. Mais lesquels ?

## **II. Implantation d'une filiale métallurgique française au Québec, étudiée par J-P. Segal. Peut-on anticiper les problématiques interculturelles ?**

### ***1. Deux perspectives : française, plus technique ; québécoise, plus sociale***

Cette situation d'anticipation nous est clairement présentée par J. Pierre Segal (1990). Une grande multinationale française va implanter une filiale au Québec. Il s'agit d'une usine d'électrometallurgie ultramoderne. Les partenaires sont à la fois québécois et américains. La partie française assure "la responsabilité économique, humaine et technique de la construction et du démarrage de l'usine. Elle assure, en même temps, la formation technique du personnel québécois". Les deux opérations s'étalent sur quatre années.

Dès le départ, deux perspectives, l'une plus opérationnelle et technique, l'autre plus sociale et conviviale, toutes deux nécessaires, vont apparaître sur la base de différences culturelles françaises et québécoises.

Les responsables français considèrent surtout la perspective opérationnelle. Il faut qu'elle soit menée de façon efficace. Les cadres, les ingénieurs, les techniciens français représentent une cinquantaine d'expatriés et le coût de leur séjour est élevé.

## ***2. La recherche d'une parade aux problématiques interculturelles : les dyades franco-québécoises***

La direction de cette multinationale française n'en est pas à sa première implantation de filiales à l'étranger. D'autres implantations ont déjà eu lieu aux Pays-Bas, en Grèce, en Yougoslavie, aux États-Unis et en Australie. Les échecs antérieurs ont servi de leçon. Les difficultés interculturelles vont donc être anticipées et un dispositif sera mis en place pour les éviter. On fait venir le personnel québécois pour un stage en France. A cette occasion, on constitue des dyades, en couplant avec un Québécois chacun des Français qui vont constituer l'équipe des expatriés au Québec. Davantage, cette dyade du Français responsable et de l'adjoint québécois en formation bénéficie de l'assistance d'un intervenant

extérieur qui “aide la dyade à contractualiser le partage toujours délicat des compétences et des responsabilités, selon des méthodes d'inspiration nord-américaine. En plus, une étude est commandée pour analyser l'évolution et les résultats de tout le processus d'implantation de la filiale et de formation du futur personnel québécois”. Tout est donc mis en place pour éviter les conflits interculturels.

Dans de telles conditions précautionneuses, la manifestation des conflits sera d'abord enrayée. Ce sera au prix d'une ségrégation culturelle qui se maintiendra en dessous des couplages artificiels grâce à de nombreuses conduites de patience diplomatique.

### ***3. Le souci français : une accélération dans la prouesse technique.***

#### ***Le souci québécois : le temps du consensus organisationnel***

En réalité, les conceptions organisationnelles sont fort différentes. J.P. Segal cite ici Amado-Faucheux et Laurent : “Alors que les Américains conçoivent en premier lieu l'entreprise comme un système de rôles organisés, selon une hiérarchie fonctionnelle de tâches à accomplir, la responsabilité étant assignée à des agents en fonction de leurs compétences, les Français voient d'abord l'entreprise comme un système de personnes organisé hiérarchiquement selon un principe de distribution verticale de l'autorité qui devrait amener chaque acteur à fournir les contributions requises”.

Pour réussir le démarrage, les Français s'appuient sur des “hommes clefs” capables de résoudre les problèmes dès qu'ils se présentent. Les difficultés nouvelles rencontrées sont vécues comme une occasion supplémentaire de mettre au défi les expériences antérieures et les compétences acquises.

De leur côté, les cadres techniques québécois préfèrent aller plus lentement mais plus sûrement dans une mise en place de règles générales et de procédures particulières à partir desquelles un consensus sera le plus possible assuré permettant ainsi d'éviter l'expression ouverte des conflits qui est mal vue dans la tradition québécoise.

Ainsi les Français ont plutôt le souci de réussir une nouvelle prouesse : un démarrage encore plus rapide et plus performant que les précédents. Ils se soucient beaucoup moins de leur rôle de formateur des Québécois. Ou du moins, ils pensent que la meilleure formation pour ceux-ci, c'est le spectacle de leurs performances techniques.

#### ***4. Les Québécois soucieux d'une communication réciproque et de la politique sociale de l'entreprise***

Quant aux Québécois, recrutés après une sélection très sévère, ils attendent des Français moins de prétentions et plus de communications. Ils leur ont même proposé des stages de formation sur le Québec. Ils souhaitent par ailleurs les rencontrer dans des circonstances de communication informelle, ce qu'une partie des Français évite plutôt.

Sur l'aspect organisationnel de l'entreprise, les Québécois sont aussi soucieux de la politique sociale que de l'organisation technique. Dans une situation où les propriétaires cherchent à éviter la syndicalisation, pour une gestion sociale participative, les cadres québécois trouvent là leur blason propre face aux Français. D'autant plus que raliés aux modes de management nord-américain, ils mettent en place de rigoureuses définitions de postes, des modalités de recrutement et d'accueil précises. Tout cela est accompagné d'un réel effort de communication.

### **5. Français et Québécois ont deux projets parallèles qui ne se rencontrent pas. Inefficacité des dyades**

On assiste ainsi au fonctionnement de deux projets parallèles. Les Français ont leurs programmes et leurs calendriers techniques. Les Québécois ont leurs programmes et leurs calendriers sociaux. Ainsi les premiers sont plus opérationnels et les seconds plus fonctionnels.

La politique sociale des Québécois nécessite bien des réunions et des comptes-rendus. Les Français s'en détournent et y délèguent leurs adjoints québécois. En effet, les expatriés français sur la base de leurs compétences sont sceptiques sur la possibilité d'organiser une concertation avec des subordonnés dont l'opérationnalité ne leur paraît pas encore acquise. Cette faible considération des expatriés français pour les instances internes de concertation est jugée par les Québécois comme une indifférence aux normes fondatrices de la communauté locale.

L'indifférence des Français à l'égard de cette perspective de politique sociale est aussi mise sur le compte des habitudes françaises de concentration des pouvoirs au sommet de la hiérarchie. Les cadres québécois, non reconnus dans leur conception organisationnelle de l'entreprise, se replieront de plus en plus sur eux-mêmes, se jugeant suffisamment informés sur le plan technique et jugeant les pratiques françaises désuètes en ce qui concerne la gestion sociale de l'entreprise.

### **6. L'échec interculturel final**

Ainsi, partie des dyades de communication, bénéficiant de l'aide extérieure d'un intervenant, on s'est retrouvé avec un partage des

tâches qui s'est en fait exacerbé en rivalités identitaires à la fois professionnelles et culturelles. Et du point de vue de la dominance, en une juxtaposition de deux séquences temporelles.

Dans la première période, les Français dominent. Selon la formule de l'un d'eux : "On ne va pas changer nos méthodes mais il faudra partir vite".

Dans une seconde période, les Québécois se contentent d'attendre le départ des Français pour qu'enfin, selon la formule de l'un d'eux : "On laisse les Québécois gérer les Québécois".

L'erreur fondamentale de cette expérience, pourtant avertie et précautionneuse, vient de ce que la dimension interculturelle n'a pas été comprise et considérée dans toute sa profondeur et son ampleur. Seule la référence à *l'approche dimensionnelle* aurait permis d'éviter cette erreur (Demorgon, 1996). L'interculturel a été ramené à une simple variable manipulable parmi d'autres. Ce qui n'est pas le cas. L'interculturel recouvre un grand nombre de variables qui ne vont pas manquer de faire écho tout au long de l'opération. C'est dire que l'interculturel demande à être considéré autrement que comme un obstacle superficiel. Mais bien entendu, ce n'est le plus souvent qu'ainsi qu'il s'impose à l'analyse et au traitement et, par exemple, dans le cadre des entreprises. On peut le comprendre, dans la mesure où les différences culturelles apparaissent innombrables, souvent incompréhensibles, difficilement surmontables.

Tant qu'un progrès considérable n'aura pas été fait dans leur compréhension des différences culturelles, les coopérations nécessaires dans les entreprises multinationales rencontreront souvent des échecs. Et l'on considèrera comme réussite le fait d'avoir simplement évité des conflits. Cela laisse ouverte la question d'une éthique de l'interculturel. Il arrive souvent que des dirigeants d'entreprises bi ou multinationales annoncent leur vo-

lonté de produire des synergies interculturelles et font état des succès qu'ils obtiennent. A quel prix ? avec quels types de personnes ? pour quelles durées ? Car il s'agit là, dans la plupart des cas, d'instrumentaliser, encore plus que d'habituer, les individus en les contraignant à des efforts réciproques d'adaptation. Ces efforts ne sont pas condamnables en tant que tels. Tout le monde veut voir son entreprise réussir pour garder son emploi. Mais de tels efforts reposent essentiellement sur des stratégies, individuelles et collectives, de "guerre économique". On peut bien évidemment penser l'interculturel dans la perspective d'une éthique plus exigeante. Ce serait alors, par exemple, une prise en compte des réalités d'êtres humains soucieux de faire vivre des démocraties interdépendantes en Europe.

### ***7. Limites de l'interculturalité dans le cadre de l'économie d'entreprise : "lisibilité" et "curabilité", selon J.P. Segal***

Si le réalisme propre au domaine économique a d'abord été bénéfique à la découverte des différences culturelles et à leur prise en compte, ce même réalisme risque aussi de conduire à un rétrécissement de cette compréhension et de cette prise en compte.

A propos de l'expérience d'implantation d'une filiale française au Québec qu'il a étudiée, J.P. Ségal s'interroge justement : "Comment se fait-il qu'une équipe de démarrage aussi expérimentée, aussi soucieuse de l'insertion locale des expatriés français, ait pu ignorer des réalités interculturelles, d'autant mieux prévisibles qu'elles s'étaient déjà plus ou moins produites dans le cadre d'autres pays à culture organisationnelle analogue ?"

J.P. Ségal introduit alors une distinction intéressante. Les problèmes, dit-il, étaient à coup sûr d'avance "lisibles" par les responsables. Ils ont donc essayé d'imaginer un dispositif de couplage, ou de dyade, susceptible d'y parer. Dans une certaine mesure, ce dispositif a joué un rôle diplomatique. Il a permis de dé-

samorcer la crise prévisible. Mais il n'a pu rien faire d'autre que de stabiliser les phénomènes interculturels en présence. Il n'a jamais pu permettre une véritable rencontre et un véritable échange interculturels.

Et J.P. Ségal précise que dans les conditions de performance de l'implantation de cette filiale, on utilisait nécessairement des exacerbations identitaires favorables à la tâche et favorables économiquement à l'entreprise, mais difficilement compatibles avec le temps nécessaire à une véritable communication.

On fera remarquer que l'entreprise est forcément tributaire de ces contraintes. Nous pensons cependant que rien ne s'oppose à ce que les entreprises assument, dans leur propre intérêt, leur part des "curabilités" nécessaires des conflits interculturels. Étant donné les fonctions sociales de mécénat qu'assument fréquemment les entreprises, elles pourraient tout aussi bien -et elles le feront sans doute- encourager la recherche dans le domaine des cultures comme elles encouragent les sports et les arts. Il en résulterait bien évidemment des retombées positives en ce qui concerne l'élaboration de leurs projets internationaux et le fonctionnement de leurs équipes internationales.

En dépit de son intérêt général, la distinction faite par J.P. Segal entre "lisibilité" et "curabilité" cache une part de l'analyse nécessaire. En effet, la "lisibilité" reste elle-même en cause tout au long de l'expérience. Qu'est-ce qui demeure non lu et, par là même, non traité ? Ce sont les différents niveaux en étendue et en profondeur de l'expérience. La solution des dyades est une solution en grande partie illusoire car elle ne situe l'interculturel qu'au niveau interpersonnel. Elle délaisse le niveau intergroupal, le niveau interinstitutionnel, le niveau international et interétatique. L'interculturel est présent à tous ces niveaux. Les dyades ne prennent pas en compte la profondeur d'inscription de tous ces niveaux

chez les personnes. Nous avons là un très bel exemple de la nécessité de définir d'avance l'intérêt du recours systématique à *l'approche dimensionnelle*. Un tel recours aurait pu éviter aux intervenants de croire qu'ils pourraient résoudre leur problème par un simple recours à des dyades interpersonnelles. La curabilité des problèmes interculturels a échoué parce que déjà la lisibilité de ces problèmes n'était pas acquise.

Nous pensons qu'il est désormais possible de mieux former les cadres des entreprises multinationales à une compréhension en profondeur des problématiques interculturelles. Le dépassement de la simple approche comparative-descriptive par la méthodologie des six approches (Demorgon, 1996), les observations empiriques et les éclairages théoriques de plusieurs chercheurs nous y autorisent. Nous allons maintenant présenter le principal d'entre eux et surtout le premier : le psychosociologue américain, E.T. Hall. Nous allons voir l'intérêt de ses apports et de leurs prolongements.

### **III. L'interculturel franco-allemand dans les entreprises.**

#### ***1. E.T. Hall et les managers allemands et français***

Le psychosociologue américain E.T. Hall, proche de l'École de Palo Alto, s'intéressa dès les années cinquante et soixante à la formation des diplomates puis des managers. Il fut l'un des premiers à quitter les méthodes monographiques classiques et d'ailleurs indispensables de l'ethnologie qui constituent un savoir profond mais lent. Ces méthodes gardent toute leur valeur. Mais, pour sa part, Hall produisit un savoir synthétique et rapide sur les cultures qui permettait de les considérer globalement au plan mondial. Pour cela, il limitait toutefois ses observations et ses analyses des modalités culturelles différentes à trois grands problèmes : la régulation des distances dans l'espace, l'organisation

du travail dans le temps, la régulation de la communication en fonction des différences des interlocuteurs.

Tous ces apports étaient directement utilisables pour comprendre nombre de problèmes interculturels de l'entreprise. Après avoir produit plusieurs ouvrages fondamentaux, dans les trois décennies précédentes, Hall participe, au début des années quatre-vingt, à une opération publicitaire du Stern. Deux petits manuels de communication, l'un à l'usage des managers allemands et l'autre des managers français, sont largement et gratuitement distribués. Cette opération va contribuer à populariser cette nouvelle psychosociologie interculturelle. (Hall E.T., 1984 a b c)

Sans doute, on serait là dans un registre de généralisation critiquable. Mais Hall soulignait qu'il ne souhaitait pas caractériser tous les Allemands et tous les Français ni même tels Allemands et tels Français, à tout moment. Il définissait seulement des orientations de conduites. Ainsi, plus fréquemment, des Allemands maintenaient une distance physique publique un peu plus grande que celle des Français. De même nombre d'Allemands traitaient le travail de façon plutôt séquentielle. Ils pensaient s'occuper mieux d'une tâche en n'en traitant qu'une à la fois. Plus fréquemment, nombre de Français opéraient en simultanéité, traitant plusieurs choses à la fois.

Au plan de la communication, il y avait, du côté allemand, plus souvent préférence pour une communication privilégiant le texte et ses définitions ; et du côté français, pour une communication privilégiant des allusions au contexte de réalité commun ou supposé tel. Au risque pour ces Français d'être incompréhensibles, si le contexte n'était pas commun. Au risque, pour les Allemands d'être trop compréhensibles, c'est-à-dire fastidieux si leurs interlocuteurs étaient déjà suffisamment informés.

## 2. *“Secrets de réussite de l'entreprise allemande” selon Bommensath et Albert*

Maurice Bommensath (1991) veut révéler “les secrets de réussite de l'entreprise allemande”. Il précise les modalités “d'insertion de l'entreprise allemande dans son environnement”. “L'entreprise est une institution légitime et autonome”. Il y a des cloisons autrement plus étanches entre elle et l'administration qu'en France. On se reportera ci-dessous aux études de Bauer et Bertin-Mourot (3e partie - IV). L'entreprise dispose d'une grande liberté de gestion pour fixer prix et salaires. “Elle a un rôle précis dans l'économie sociale de marché, rôle défini par le Betriebsverfassungsgesetz (loi sur la constitution interne de l'entreprise) qui lui donne ainsi une légitimité incontestable. L'entreprise a un rôle social et collectif dans l'apprentissage, dans l'écologie.”

On comprend ainsi que grâce à l'économie sociale de marché mise en place pour reconstruire l'Allemagne après la 2e guerre mondiale, le “secret” est en fait un rôle d'intégration plus important et une plus grande reconnaissance de ce rôle. L'entreprise allemande a toujours été mieux reconnue et mieux intégrée dans sa société que l'entreprise française. Toujours cette distance française à l'égard d'un économique à contrôler (culture étatique centralisée) et toujours cet intérêt soutenu du côté allemand (l'initiative économique est fondatrice en Allemagne).

Mais l'entreprise allemande, mieux intégrée, intègre mieux aussi. Par exemple elle prend une large part de la formation. Ainsi celle-ci est moins théorique. Grâce au système “dual” de formation, elle intègre mieux la pratique, le savoir, le savoir-faire, le savoir-vivre. L'apprentissage dans le cadre de l'entreprise, à l'allemande, a été récemment loué en France alors qu'auparavant on vantait la non subordination de l'Éducation Nationale aux intérêts privés des entreprises. L'entreprise allemande intègre la durée et la continui-

té. “Cette caractéristique explique en particulier le nombre important d'entre elles qui ont constitué des fondations ou “Stiftungen” (Bosch, Henkel, Zeiss)”. On a aussi vanté la capacité d'intégrer le personnel grâce à des syndicats conçus comme puissants, compétents, responsables (la cogestion, die Mitbestimmung). Enfin, l'entreprise intègre aussi mieux ses nécessités de financement à partir de banques d'entreprise (Haus-Bank).

L'ouvrage de Michel Albert (1991), *Capitalisme contre capitalisme* a largement contribué à populariser l'idée que les capitalismes aussi sont culturels. Chancel résume la vision que donne Albert du capitalisme anglo-saxon : “il est fondé sur la réussite individuelle et le profit financier à court terme. Il bat au rythme de la bourse. L'actionnaire fait ce qu'il veut de l'entreprise. Il peut l'acquérir, la découper, la vendre. Les collaborateurs peuvent être malmenés... (on peut encore dénoncer la tyrannie du bilan trimestriel, la casse sociale, l'insécurité, la précarisation de l'emploi et l'exclusion de certains). Le capitalisme selon le modèle rhénan a trois grands atouts : il est bien adapté à la demande mondiale, en dépit de faiblesses dans les biotechnologies et l'informatique. Il bénéficie d'un tissu de travailleurs, de consommateurs et de contribuables qui est au kilomètre carré deux fois et demie plus fort que celui de la France. Il bénéficie d'une expérience exceptionnelle dans la gestion conjointe du capital, du travail et du social.” (Chancel, 1996, p.258)

### ***3. Exemples d'incompréhensions interculturelles franco-allemandes en milieu d'entreprise en relation à des travaux de J. Pateau et de H. Merkens***

#### *1) Des difficultés générales aux difficultés spécifiques*

Des recherches ont été faites, à l'Université de technologie de Compiègne par J. Pateau (Pateau, 1994). L'auteur nous a demandé

de nous associer à son étude durant toute sa durée. Par la suite des outils ont été élaborés, en particulier vidéoscopiques, relatant des entretiens qui portaient sur les difficultés interculturelles franco-allemandes.

De ces études, un certain nombre de points ressortent qui reprennent les oppositions devenues classiques proposées par Hall ou par Hofstede.

On trouvera plus facilement dans l'organisation du travail à l'allemande, une perspective de *traitement monochronique des tâches* et un *contexte strict de communication* entraînant davantage de définitions et de précisions.

On aura de même un plus grand *cloisonnement des activités*, une *distance hiérarchique* plus courte et une plus grande facilité de délégation.

Les caractéristiques françaises seront relativement inversées. Il en résultera, du moins au tout début, une faible préparation des réunions dans la mesure où l'on souhaite d'abord laisser s'entretenir et s'accommoder les personnes.

L'*attitude polychronique* pourra donner le sentiment aux Allemands que les Français aiment bien s'occuper de plusieurs choses à la fois - y compris et même surtout de celles qui ne les concernent pas au titre de leur fonction professionnelle propre. Il est vrai que celle-ci n'est pas toujours définie de façon très rigoureuse.

Le *contexte large de communication* entraînera une parole allusive pleine de sous-entendus qui déroutera fréquemment ceux qui ne sont pas dans ce contexte.

Toutes ces caractéristiques contribueront à donner aux Français pour nombre d'Allemands une image de suffisance parfois même

d'arrogance et une image de désordre, de superficialité mais parfois aussi de spontanéité, d'initiative et d'imagination.

A partir de là, certains malentendus franco-allemands sont plus clairement posés sinon déjà compris ce qui requiert le recours à l'histoire différente des deux pays (Cf. ci-dessous).

Les exemples spécifiques sont nombreux et souvent bien décrits mais mal compris car généralement on ne sait pas les situer dans le contexte complexe qui est le leur. Pour y parvenir, il faudra - selon la méthode que nous avons élaborée dans les recherches expérimentales à l'Ofaj et les recherches de terrain avec J. Pateau- croiser les différentes approches. Par exemple confronter l'aspect problématique (approche synchronique, adaptative antagoniste), l'aspect stratégique (approche stratégique) et l'aspect culturel historique (approche diachronique) des questions.

## *2) Des Allemands qui reviennent sur leur décision.*

Prenons un premier exemple pour rendre tout cela clair et simple. Dans une filiale française d'une entreprise internationale allemande, la direction soumet son problème à des consultants. "Alors que les Allemands reprochent souvent aux Français de ne pas être fiables, de ne pas tenir leurs engagements, ce respect des engagements est bien une caractéristique de la culture allemande. Or, nous voyons tout le contraire et nous en subissons même des conséquences extrêmes. Une délocalisation en France d'une unité de production sise en Belgique a été décidée au plus haut niveau de la maison mère, en Allemagne. Nous avons entrepris de coûteux travaux en prévision. Voilà deux ans que nous attendons le feu vert définitif et semble-t-il il ne va plus venir."

On le voit les responsables français de la filiale en France tiennent la culture allemande comme caractéristique stable non susceptible

de changer. La culture est certes le produit d'une longue histoire et à ce titre elle a une réelle stabilité. Mais celle-ci ne la constitue pas en destin des personnes, des groupes, des populations qui en relèvent. Une part de liberté demeure liée à la nécessaire adaptation aux situations qui changent. Sur la base d'un audit, les consultants mettent en oeuvre une formation dans la filiale française avec un groupe majoritairement français. Au cours de cette formation une réarticulation est effectuée entre les données culturelles franco-allemandes et les données stratégiques. Le lien se fait à partir de la mise en évidence de la régulation adaptative antagoniste. Il y a deux orientations d'action qui s'opposent : maintenir la continuité, accepter le changement. Elles sont toutes deux utiles. Ne pas maintenir la continuité des décisions prises crée des perturbations dans le travail interne de l'entreprise et dans les relations aux partenaires. Ne pas accepter de changer quand les situations rendent votre décision caduque, c'est faire preuve de sottise, d'entêtement, c'est courir à sa perte.

Etant donné la rapidité des évolutions dans la mondialisation en cours, les responsables allemands de la maison mère ont vu qu'ils avaient pris une décision intenable. Entre deux maux, leur stratégie a été de choisir le moindre. Le moindre, selon eux, au vu des intérêts globaux de l'entreprise mais non au vu de ceux de la filiale (antagonisme supplémentaire du tout et de la partie). Ils ont ensuite choisi une stratégie du non partage de l'information avec la filiale française montrant qu'ils étaient eux-mêmes perturbés par ce non respect de l'engagement pris (antagonisme responsabilité - participation).

Cette première formation débloqua la situation du côté de la filiale française. Du coup celle-ci proposa qu'une formation analogue soit mise en oeuvre du côté allemand et ensuite une formation commune pourrait avoir lieu. Mais ce fut de nouveau le silence du côté de la maison mère allemande. En fait, la raison en

était la même. Après l'abandon de la décision prise, ce délaissement de *l'ajustement interculturel* confirme que le vrai problème est ailleurs ; il est celui des contraintes que subit la multinationale allemande *dans le cadre de la mondialisation financière*. Celle-ci conduisit d'ailleurs la multinationale allemande à trouver opportun de céder certains de ses départements à une multinationale sud-coréenne qui s'y montrait plus performante.

Cette mise en cause de la multinationale allemande (et ses réactions à cet égard) ne nous place donc pas en dehors de toute réalité interculturelle. Cela nous oblige à découvrir que l'interculturel ne saurait se ramener au seul ajustement entre acteurs de cultures acquises, volontairement en coopération (ici franco-allemande). Il y a, dans le temps réel une prégnance plus grande de ce qui entre en chocs. Ici ce sont des entreprises et leur choc provient de leur ralliement -mieux ou moins bien situé- au devenir informationnel mondial de l'économie. Ce choc entraîne des possibilités de bouleversement immédiat. Ici la mondialisation financière met en péril les équilibres acquis de la multinationale allemande. La rapidité de mise en place des opérations économiques et financières et sa violence d'exécution situent, au moins dans l'instant, *le seul interculturel d'ajustement franco-allemand*, comme très en retrait sur la situation.

### 3) Allemands et Français en réunion : le malentendu "culture ou stratégie ?"

Les difficultés liées aux réunions franco-allemandes sont bien connues mais elles demandent toujours à être mieux comprises.

Fréquemment des Allemands arrivent à une réunion, et même à la première, avec un ordre du jour précis. Ils entendent s'y tenir. Cela se comprend d'autant plus qu'ils ont préparé cette réunion. Cette préparation mobilise généralement une documentation

écrite, remise aux partenaires. Fréquemment des Français en présence de cette conduite l'interprètent de façon stratégique sans référence à la culture nationale allemande. Ils pensent que les Allemands ont pris les devants pour imposer leurs perspectives et leurs solutions. Ils vont alors résister systématiquement. La réunion perdra toute efficacité. Que s'est-il passé ?

Dans toute réunion, il faut lier le souci des personnes et le souci des tâches. Trop penser aux tâches instrumentalise les personnes. Trop penser aux personnes détourne des contraintes irréductibles des tâches. Généralement, on présente ici les deux cultures, allemande et française, de façon caricaturale. La première serait plus respectueuse des tâches et moins des personnes ; la seconde plus respectueuse des personnes et moins des tâches. A partir de là, ce sera vite le malentendu tenace où chacun se donne raison à soi et tort à l'autre. On dérive vers des stéréotypes bien connus où l'on oppose efficacité et convivialité alors que les deux soucis existent de part et d'autre. En effet, les deux cultures cherchent à promouvoir le meilleur ajustement personnes - tâches.

Mais les acteurs de culture allemande essaient plus souvent de déterminer le mieux possible les contraintes des tâches pour faciliter le consensus des personnes au travail ensemble. Les acteurs de culture française veulent plus fréquemment s'ajuster d'abord au mieux entre les personnes pour faciliter ensuite le traitement des tâches en commun.

Nous avons vu le résultat : les Français ont le sentiment de se faire posséder et bloquent le processus. Tandis que de leur côté les Allemands ont le sentiment d'un manque de sérieux irréductible des Français.

Dans cet antagonisme entre préparation préalable des tâches et préparation préalable des personnes, les cultures ont tout au plus

introduit un biais. Chaque acteur d'une culture pourra, s'il le faut vraiment, emprunter aussi la voie de l'autre culture. Parvenir à cette prise de conscience ne changera pas les spontanités mais permettra de les réintégrer dans un processus commun qu'il faudra inventer en relation aux situations qui l'exigeront.

Si l'opposition culturelle franco-allemande dont nous traitons a la vie dure, c'est que les deux cultures comportent ici chacune leur complexe intraculturel, fruit d'une genèse historique spécifique. La convergence culturelle historique en Allemagne peut se résumer ainsi. Originellement, on a un courant culturel communautaire prégnant avec sa culture de la tâche commune et du consensus. Elle s'est maintenue avec la persistance des échanges de proximité quotidiens et pratiques liés à l'existence d'entités sociales limitées. Leur nombre a beaucoup varié : en 1648, au Traité de Westphalie, on pouvait compter 350 États et micro-États (principautés, duchés, comtés, etc.) En France, on était alors à la veille du règne de Louis XIV.

D'autres causes se sont ajoutées contribuant, elles aussi, à renforcer la différenciation culturelle franco-allemande. Par exemple, sur la base d'un communautaire plus favorable aux activités économiques, les acteurs des pays allemands se sont toujours davantage investis dans ce secteur. On aura également l'influence des structures familiales de la famille souche bien établie à partir du XV<sup>e</sup> siècle, selon les travaux de E. Todd. Ces structures qui distinguent l'héritier et les non-héritiers obligent souvent ces derniers à rechercher, hors de leur pays natal, travail, logement, épouse. Dans leur traversée des autres pays -d'abord germaniques mais avec des cultures déjà relativement différentes- ils devront, de ce fait, mettre par exemple en oeuvre une communication explicite.

En France, on a, au contraire, une prégnance du courant culturel royal avec sa culture de la politesse de cour (cf. les travaux du

sociologue allemand Norbert Elias sur la curialisation dans la genèse de la culture française). Il y a eu aussi renforcement continu de l'unification créant un contexte de référence commun à tous les Français et les habituant à mettre en oeuvre une communication implicite qui leur permet de jouir de leur reconnaissance mutuelle. Ajoutons enfin le primat du jeu politique entre pouvoir central et oppositions locales, etc.

Cette situation de malentendu sur les conduites allemandes et françaises en réunion est exemplaire. Elle souligne que les acteurs ont le sentiment d'être les auteurs de leurs choix d'action, de leurs stratégies. Par contre, ils n'ont pas conscience des bases culturelles multiples qui interviennent dans ces choix. Et c'est encore plus vrai des bases culturelles nationales car souvent celles-ci ne sont pas prises comme telles mais comme des références "normales" identiques chez tous.

4) *Qualité du produit allemand et stratégies "adaptatives" française ou américaine. Trois exemples d'après J. Pateau et H. Merkens.*

Une grande firme allemande internationale avait pour client un grand constructeur d'automobiles français. Il s'agissait de peinture extérieure. On sait que celle-ci est soumise aux intempéries de toutes sortes. Le fournisseur allemand était pleinement assuré de la qualité de son produit. En effet il avait eu le souci de le tester dans des conditions sévères. De plus il avait des clients prestigieux comme Mercedes. Le constructeur français aussi était satisfait... jusqu'au jour où...

Ayant conçu un nouveau modèle baptisé "la plus intelligente des voitures européennes" le constructeur français remportait un succès tel qu'il ne parvenait pas à répondre à la demande. Dans cette course à la production et à la vente, il y avait un goulot d'étran-

glements : le temps de séchage de la peinture. Le constructeur français demande alors à son fournisseur allemand de lui procurer un type de peinture séchant plus vite.

Malheureusement il y avait là aussi un antagonisme pratique entre souci à court terme : rapidité de séchage de la peinture et souci à long terme : résistance de la peinture à la corrosion. Le constructeur allemand maintint son assurance quant à la qualité irréprochable de son produit. Si Mercedes s'en contentait c'était tout dire... La rupture fut consommée car le constructeur français entendait profiter de sa réussite commerciale et pour cela livrer plus vite les voitures commandées.

Dans un département "verniss pour revêtement interne de boîtes de conserve", des grossistes français reçurent des plaintes de leurs clients : le vernis des boîtes était attaqué. Le fournisseur allemand soutint la qualité de son vernis mais le problème persistait. Il demanda quel était l'aliment contenu. Quand il l'apprit, ce fut pour dénoncer la qualité...de l'aliment : "Il n'y avait que des Français pour manger cela". C'était en effet des maquereaux marinés au vin blanc dont l'acidité, on le sait, n'est pas négligeable.

Dans un autre domaine encore, on a la même situation. Il s'agit de lames de rasoir, objet d'usage quotidien pour un très grand nombre de clients. Cette fois le malentendu interculturel se produit entre une firme allemande et la "maison mère" américaine qui vient de la racheter. Les ingénieurs allemands pensent qu'ils ont été rachetés parce que leur produit est le meilleur au monde. Ils peuvent le prouver à partir de tests précis. Grande est leur déception quand ils apprennent que les choses ne vont pas se passer dans le sens qu'ils imaginaient. La "maison mère" leur impose un produit de qualité, selon eux, plus faible. Ils protestent. Alors, on leur fait savoir qu'ils n'ont pas été rachetés pour dicter sa stratégie à la "maison mère" (d'après H. Merkens)

Tous ces exemples que l'on pourrait multiplier montrent que les cultures nationales conduisent à des surprises souvent inattendues. Et l'incompréhension interculturelle conduit aussi à des échecs commerciaux. Toutefois, nous avons vu qu'il fallait distinguer un interculturel d'ajustement -cible que peuvent viser dans leurs compétitions ou leurs coopérations des acteurs de cultures différentes- et un interculturel d'engendrement, *source* de modifications voire d'inventions culturelles. L'interculturel cible est l'objet de volontés et de stratégies relativement expresses visant à réduire les difficultés de développement ou de coopération qui résultent d'une méconnaissance des différences culturelles. L'interculturel en tant que source se définit comme une matrice d'interactions complexes qui échappent aux volontés expresses des hommes, même si certains acteurs s'y montrent plus présents que d'autres. Ainsi cette matrice est, pour sa part la plus visible, constituée par une conjonction des perspectives économiques et des perspectives informationnelles qui donnent les moyens d'induire une mondialisation économique et financière. Mais l'interculturel *source* d'aujourd'hui est bien plus large. Il est producteur à la fois d'une nouvelle culture historique générale (informationnelle-mondiale) et des nouvelles cultures singulières des pays qui interagissent. Nous le verrons mieux dans la suite de notre travail, l'interculturel *source* n'est pas constitué par la seule mondialisation économique et financière. Bien d'autres sources interviennent y compris des influences limitées venant de l'interculturel d'ajustement.

Deuxième partie :  
***L'adaptation et l'histoire à l'origine des cultures***

Nous avons, dans notre première partie, traité de problématiques interculturelles qui posaient à certaines entreprises des problèmes particuliers, limités, ponctuels.

Nous allons maintenant, dans notre seconde partie, rencontrer des problématiques interculturelles d'un autre ordre de grandeur. Elles vont concerner l'ensemble des entreprises et l'ensemble des pays. La qualification d'interculturelles pour ces problématiques est loin d'être acquise. Nous allons voir qu'il y va d'une compréhension en profondeur de la mondialisation. Nous devons pour y parvenir introduire de nouvelles approches des cultures et de l'interculturel parfois déjà précédemment juste évoquées.

### **I. La possibilité nouvelle d'une triple perception : positive, négative, et neutre de la conduite culturelle.**

Cette triple perception (possible seulement dans certaines conditions favorables !) est la première donnée encourageante présente dans l'oeuvre de Hall. Il est évidemment plus facile de seulement mettre en évidence la vision souvent positive que chacun a de sa culture et la vision souvent négative qu'il a de la culture de l'autre. On peut dépasser ce stade si l'on se rend compte que la vision positive et la vision négative ne se réfèrent pas aux mêmes situations et aux mêmes circonstances. En référant ces visions opposées à ces situations différentes, on peut comprendre comment s'engendre tantôt un préjugé positif, tantôt un préjugé négatif. Les préjugés et les stéréotypes ne sont plus donnés dans l'absolu mais en référence aux situations et aux relations singulières qui les produisent. Tout cela peut dès lors donner lieu à des observations précises et situées.

Prenons à cet égard l'exemple d'un terrain précis, celui des entreprises internationales de l'Allemagne et de la France. Dans l'en-

quête étendue et approfondie conduite sous la direction de J. Pateau (1994), on voit très bien comment les simplifications, les stéréotypes et les préjugés s'engendrent à partir des problématiques générales, proposées par Hall. Le manager allemand "*monochrome*" et "*contexte strict*" apparaît forcément plus sérieux dans son travail et communiquant mieux avec autrui que le Français mais son comportement apparaît aussi en même temps plus "méthodique", plus "rigoureux", plus "réglé", et ainsi voire même "fermé". Entre les activités, il mettra en oeuvre davantage de séparation, voire de cloisonnement, davantage de répartition et d'organisation. Le manager français "*polychrone*" peut apparaître, en particulier à nombre d'Allemands, comme étant "désordonné", "superficiel" et d'autant plus "prétentieux". Sa communication à "*contexte large*" est très souvent allusive. C'est à travers elle qu'il prend pour autrui cette assurance, cette satisfaction qui paraissent excessives. Alors que lui, croit trop facilement pouvoir partager une complicité, une connivence il apparaît comme égocentrique, snob et même arrogant.

On réalise ainsi *une grande conquête mentale*. Au lieu d'une sempiternelle et vaine lutte contre les préjugés, on dispose d'une saisie des faits complexes. Elle ouvre sur la possibilité d'une intuition de ce qui peut alimenter tout un ensemble varié de préjugés, du préjugé négatif au préjugé positif. Chaque conduite culturelle, allemande ou française, comporte des avantages et des inconvénients. Il ne s'agit nullement de s'abandonner à une symétrie fallacieuse pour renvoyer dos à dos les cultures. Bien au contraire, car les avantages et les inconvénients sont à référer à des situations réelles, à des problèmes et à des adaptations qui relèvent de circonstances et de domaines différents.

Dans ces conditions de complexité ouverte, un grand nombre de conduites culturelles -qu'elles soient les nôtres ou celles des autres- reprennent un intérêt humain, et si l'on peut dire au meil-

leur sens du mot au moins provisoirement “neutres”. Nous soulignons par ce terme que ces conduites sont pour ceux qui le veulent, des expériences ouvertes d'abord en suspens de jugement. Les acteurs, certes toujours engagés, partiels et partiels, mais en recherche aussi d'erreur et de vérité, auront à en faire l'évaluation comme positive en ceci, négative en cela. L'interculturel ouvre ainsi sur la pluralité des expériences humaines avec leurs incertitudes, leurs enjeux, leurs espoirs.

## **II. A la source des cultures : *la régulation complémentariste et la diversité “adaptive” des réponses***

Pour nombre de situations fondamentales, les cultures humaines peuvent être référées à des problématiques antagonistes. Des directions opposées et complémentaires s'offrent à elles leur facilitant ainsi une adaptation changeante à un milieu changeant. Toutefois, les cultures, c'est leur sens, s'efforcent de garder le bénéfice des réponses plusieurs fois trouvées, retrouvées et reprises. Du coup, ces réponses interfèrent en anticipant, parfois à tort, les réponses nouvelles toujours à trouver.

Cette possibilité de relier -en fonction des circonstances- trois perceptions, positive, négative et neutre d'une même conduite culturelle, Hall nous en montre le fondement. Celui-ci se trouve dans la *régulation adaptative complémentariste* que nous allons exposer. Disons d'abord que si les cultures font des choix diversement orientés, elles les font toutefois en référence à des problématiques fondamentales souvent contradictoires auxquelles elles cherchent toutes à s'adapter mais dans le contexte spécifique, géohistorique, qui est le leur.

### 1. La régulation “adaptive” complémentariste

Si Hall atteint une plus grande “objectivité” dans la description des conduites culturelles, c'est parce qu'il a réussi à les situer dans une *généralité de dynamique “adaptive”*.

Il le montre, très clairement, en ce qui concerne la *régulation complémentariste de la communication*. La communication “à *contexte strict*” est judicieuse quand notre interlocuteur n'a pas les mêmes contextes de référence que nous. Il arrive dans une ville inconnue de lui et qui est la nôtre, nous devons être très explicite pour lui permettre de circuler dans cette ville.

Mais si nous parlons à un ami d'enfance qui, depuis sa naissance, habite le même quartier que nous, la communication adaptée devra être à “*contexte large*” et donc implicite et allusive car notre ami d'enfance connaît ce quartier aussi bien que nous. La communication -à contexte strict ou à contexte large- n'est donc pas d'abord une affaire de culture allemande ou française, c'est tout simplement une problématique humaine générale d'adaptation de la communication entre des interlocuteurs différents ou semblables.

Hall mettait ainsi à jour, dans la conduite humaine, ce que nous appelons aujourd'hui *la régulation adaptative complémentariste*. Celle-ci traite en discontinu (chaque fois nouvelle) et en continu (un ensemble d'expériences) la complexité contradictoire de telles ou telles situations et la complexité conséquente de telles ou telles réponses. Ainsi, se centrer sur une tâche unique ou se décentrer sur plusieurs tâches, ce n'est pas être déjà spécifiquement un “monochrome” allemand ou un “polychrone” français. C'est tout simplement, par exemple dans une situation incertaine, d'abord l'évaluer : suis-je dans des conditions qui me permettent une centration sur une tâche exclusive ou dans une situation qui requiert une surveillance alentour ? C'est la situation elle-même qui peut m'obliger à osciller entre attitude monochrome et attitude poly-

chrone. C'est de nouveau là une problématique humaine d'adaptation tout à fait générale. Dans chaque circonstance, je devrai trouver un équilibre nouveau et le meilleur possible entre la centration et la décentration de mon attention.

## **2. *Généralité des problématiques humaines, “ponctualité” des stratégies et singularité des réponses culturelles***

Nous posons ainsi une circularité fondatrice de l'adaptation : elle opère entre des problématiques humaines communes, des situations particulières contradictoires et des stratégies (acquises et à inventer) qui y répondent par un ajustement complémentariste entre les directions d'action opposées (se centrer - se décentrer).

L'être humain n'est pas enfermé dans sa culture. Il garde les caractéristiques d'un fonctionnement humain lui permettant justement d'être, si nécessaire, en accord ou en conflit avec sa propre culture et, par là même, de la maintenir, de la modifier ou de la faire largement évoluer.

Hall ouvre ainsi une *perspective mondiale sur les cultures*. Les humains davantage “monochrones” et “contexte strict” se rencontrent plus au nord de l'Europe et en Amérique du Nord. Les humains davantage “polychrones” et “contexte large” se rencontrent plus dans le sud de l'Europe et de l'Amérique. Cela laisse ouverte la question de savoir pourquoi. La réponse n'est certainement pas à chercher du côté de la géographie mais plutôt du côté de l'histoire. D'autant plus que les Japonais, au nord de l'Asie, sont plutôt “contexte large”. Il faudra nous souvenir de cette interrogation qui va nous obliger à nous référer à l'histoire pour vraiment comprendre les cultures.

## **3. *Orientations différentes de conception des C.V. japonais, français, américains.***

Nous donnons maintenant un exemple simple emprunté au travail de Maud Tixier. Les cultures américaine, française et japonaise ne font pas les mêmes choix en ce qui concerne la conception du curriculum vitae. Dans cette étude sur la diversité des "C.V." d'embauche, selon les cultures, M. Tixier (1987) se réfère à plusieurs modèles synchroniques. Et d'abord, à l'opposition entre des formations dites de *généralistes* et des formations dites de *spécialistes*. C'est ainsi que les firmes japonaises sont très peu favorables aux spécialistes. Il n'existe pas, ou du moins rarement, "au Japon, de description de caractéristiques "de poste" rigides, en tout cas au niveau individuel. Le système se caractérisant par sa flexibilité, il faut que le recruté soit également capable de s'adapter à des tâches variées au cours de sa carrière. De plus, le choix du poste occupé n'est en général pas laissé à la discrétion du postulant mais presque toujours imposé par la firme qui recrute".

Les Français sont particulièrement partagés entre les deux sortes de formations. Ils trouvent en général que les Américains sont hyper-spécialisés.

Une seconde opposition, reliée à la précédente, porte "sur formation initiale et expérience de terrain". On a une différence radicale entre Japonais et Américains. Les premiers privilégient la *formation initiale*, la précisent dès son début et la détaillent dans leur C.V. alors qu'ils exposent de façon très limitée, leur expérience de terrain. Les Américains n'exposent leur formation qu'à partir de l'enseignement supérieur, et sont extrêmement précis et détaillés en ce qui concerne *l'expérience professionnelle*. "Ils font apparaître des résultats concrets en particulier économiques : chiffres d'affaires, profits, parts de marché conquises, réductions obtenues par eux des divers coûts."

### III. Au delà de Hall, le recours à l'histoire. Secteurs d'activité et courants culturels historiques : une autre histoire.

Lu rapidement, Hall pouvait donner l'impression d'en rester à une méthode comparative-descriptive en ce qui concerne l'étude des cultures. Nous venons de voir qu'il dépasse cette méthode. En articulant humanité et culture (problématiques générales et choix singuliers), ainsi que culture et adaptation (les réponses trouvées et les réponses nouvelles), il redonne, grâce à ces deux interactions liées, un grand dynamisme aux études culturelles et interculturelles.

Les êtres humains cherchent plus ou moins à s'adapter à leurs environnements externes et internes. S'ils ont le sentiment d'y parvenir selon certaines modalités, ils sélectionnent ces modalités, ils les conservent, les réutilisent, les transmettent. Elles deviennent pour eux des stratégies culturelles qui simplifient leur recherche de stratégies adaptatives. Mais pour autant la direction de problématisation, déjà présente au départ de toute stratégie, n'est pas oubliée.

Une conclusion fondamentale s'impose. *Toutes les cultures humaines sont ainsi nécessairement -et en même temps- différentes et semblables.* Elles sont différentes par maintes réponses spécifiques qu'elles ont découvertes ou inventées. Les inventions des diverses cultures constituent de ce fait un trésor de possibilités et de réalisations effectivement éprouvées qui, comme telles, intéressent toujours nos recherches adaptatives actuelles.

Mais ces apports de Hall mettent aussi clairement en évidence ses manques concernant son absence quasi-totale de recours aux sources historiques à l'origine des conduites culturelles. Il y a en effet nécessité de rechercher, *dans la suite des stratégies historiques, à la fois libres et contraintes, cette source des réponses culturelles.* Elles ont été découvertes ou inventées au long des siècles puis infirmées, confirmées ou modifiées. Entre les pro-

blématiques humaines générales et les réponses culturelles singulières, on trouvera *les hommes en acte au cours de leur histoire*. La connaissance des conditions dans lesquelles ils ont inventé leurs stratégies nous permettra de comprendre et d'expliquer en profondeur les choix qu'ils ont faits de telle ou telle réponse culturelle ; choix qu'ils ont pu maintenir ou modifier ensuite.

Nous allons esquisser maintenant les apports fondamentaux que les études interculturelles doivent savoir trouver à partir des recherches historiques. Il convient de voir à l'oeuvre les acteurs humains dans *quatre grands secteurs d'activité*. D'abord les secteurs dont la hiérarchie décroissante du religieux au politique et à l'économique a été démontrée par Dumézil comme représentative des sociétés et des cultures indo-européennes. Ensuite, un quatrième secteur, celui de l'information entendue au sens le plus général. Originellement ce secteur était particulièrement mêlé aux trois autres ou s'autonomisait déjà dans la technique et l'art. Par les référents culturels que face aux contraintes, leurs stratégies mobilisent ou inventent, les acteurs sociaux sont diversement produits et producteurs dans ces quatre secteurs. Conflits, alliances, coopérations, luttes entraînent des changements dans la place et l'organisation des quatre grands secteurs.

Cette *première dynamique* est ouverte mais par période, elle peut aussi se refermer en partie, aboutissant à de *grandes formes sociétales et culturelles* qui se mettent plus ou moins en place. Trois d'entre elles ont émergé : "*communautaires*", "*royales-impériales*", "*nationales-marchandes*". Une quatrième, "*informationnelle-mondiale*," est en genèse .

Après leur période dominante, ces grandes formes sociétales deviennent des *courants* culturels historiques. Les acteurs qui, diversement, s'y réfèrent, entrent en interaction souvent violemment dans les phases de transition et même au-delà. Ces interactions de

courants culturels historiques, elles aussi concurrentielles, constituent la *seconde dynamique à prendre en compte pour l'étude de la genèse des sociétés et des cultures*. Nulle vision de phases culturelles linéairement successives ! La réalité est plus proche d'une série d'enchevêtrements. Les courants culturels historiques sont *constitués puis modifiés* par les nouveaux jeux conflictuels ou coopératifs des acteurs des grands *secteurs d'activité* humaine. Une *double dynamique* est ainsi à l'oeuvre.

Dans la genèse des cultures il n'y a donc pas d'un côté le politique ou l'économique et de l'autre le culturel. Toute stratégie politique ou économique, par exemple, comporte, nécessairement, une dimension de culture que, par ailleurs elle contribue à modifier, à enrichir. Pour une part, elle est produite par de la culture et pour une autre, elle est productrice de culture. Les cultures sont vivantes parce que ce sont les vivants qui les produisent. De là leur diversité que nous comprendrons mieux en nous référant à la dynamique d'ensemble précédemment présentée.

#### **IV Histoire et singularité des cultures nationales** **Courants historiques, secteurs d'activité et acteurs en Allemagne et en France**

Au début de l'ère chrétienne, à travers toutes sortes d'expressions concrètes variables, on peut dire, de façon synthétique, que deux *grands courants culturels historiques* sont à l'oeuvre en Europe d'abord plus juxtaposés et affrontés qu'enchevêtrés. Par exemple, pour se limiter ici à deux pays, en Allemagne, particulièrement au nord et à l'est, des *cultures communautaires* se protègent victorieusement des *cultures impériales, romaines puis catholiques* qui l'emportent largement en France. Il en résulte une orientation qui fluctuera mais se maintiendra plutôt vers *la diversité sociétale* en Allemagne et vers *l'unité sociétale* en France.

Au cours du second millénaire européen, le jeu des acteurs des grands secteurs d'activité va changer. Souvent les rois et les groupements singuliers qui les entourent vont être obligés de jouer un jeu complexe entre les principales classes ou couches sociales. Ils devront tantôt avantager l'aristocratie, tantôt les villes libres, tantôt le peuple. Les acteurs du secteur économique tenteront de profiter davantage de ces fluctuations politiques. Ils parviendront à conjoindre leurs stratégies économiques avec des stratégies politiques et même des stratégies religieuses. Ces interactions et ces associations évolueront et varieront considérablement d'un pays à l'autre.

L'importance cruciale de la Réforme est à situer dans cette perspective. Elle conforte la diversité politique de l'Allemagne, en l'accompagnant d'une diversité religieuse. Elle maintient les *perspectives politiques décentralisées*, elle renforce *l'autorité intériorisée* à travers la vie dans des collectifs de proximité.

Dans la querelle connue concernant la portée des travaux de Weber, la méthode que nous illustrons permet de montrer clairement les renforcements entre orientations des courants culturels historiques et orientations des secteurs d'activités. Par exemple, *les cultures communautaires* ne sont pas défavorables au secteur de l'économique comme le sont *les cultures royales-impériales* qui veulent le contrôler. C'est sur cette base que les activités économiques ont toujours été mieux considérées en Allemagne. A partir de là, Weber n'a pas tort d'indiquer que certains des protestantismes, sur la base de l'angoisse qui résulte de la croyance en la prédestination, conduisent à mettre en oeuvre à un très haut niveau l'investissement "vertueux" dans tous les secteurs d'activité et spécialement dans l'économique en plein développement. L'économique se trouve désormais à égalité avec le religieux et le politique. C'est Dieu seul qui est au dessus. A l'inverse en France, les acteurs du religieux et du politique davantage associés main-

tiennent un fort contrôle sur les acteurs des activités économiques.

Précisons que nous avons largement développé tout cela dans des travaux antérieurs (Demorgon, 1996, 1997). Il nous faut éviter en résumant trop de donner l'impression d'explications linéaires, alors que la méthode des genèses culturelles historiques a justement pour but de rendre compte de la complexité des cultures. Par exemple, la Réforme entraîne l'Allemagne plus avant dans la diversité en y incluant le religieux (catholicisme et protestantismes) mais par la traduction de la Bible en un dialecte principal elle produit une certaine compensation en direction de l'unité. Les cultures sont ainsi produites à travers une complexe genèse faite tantôt de renforcements, tantôt de compensations (Demorgon et Lipiansky, à paraître en 1998).

Troisième partie :

### ***Entreprises, cultures nationales et stratégies***

#### **I. La “réussite” du Japon et la recherche des stratégies “gagnantes”.**

##### ***1. Le Japon, les USA et l'excellence : Cultures ou stratégies ?***

Si les crises dites pétrolières marquèrent la décennie soixante-dix, c'est la réussite économique japonaise qui marqua la décennie quatre-vingt. En effet, la suprématie économique américaine pouvait apparaître comme sérieusement menacée.

De nombreux ouvrages s'emparèrent de ce thème et plusieurs devinrent même des best-sellers. Ce fut très intéressant de voir s'opposer assez clairement les interprétations.

Selon les uns, c'était la spécificité de sa culture qui était à l'origine des succès économiques du Japon (Morishima, 1982). Selon d'autres, il y avait simplement une stratégie, momentanément japonaise, mais qui pouvait parfaitement être reprise dans n'importe quelle culture. On y regardait de plus près et l'on indiquait que la perspective de l'excellence, de la qualité totale, avait été historiquement énoncée d'abord dans le contexte des entreprises américaines. Mais c'est au Japon qu'elle avait été reprise et s'était développée. Quoiqu'il en soit les USA ne faisaient que récupérer une idée qui leur appartenait au départ (Ouchi, 1982 - Peters et Waterman, 1985).

Ainsi l'idée d'une conséquence économique dont l'origine était à rechercher dans la culture nationale s'opposait à l'idée d'une invention nouvelle produite dans le devenir stratégique actuel. Cette seconde perspective contribuait à nourrir et à développer la notion de culture d'entreprise.

## ***2. Culture d'entreprise et culture nationale***

Loin d'être tributaire d'une "culture nationale", l'entreprise, de plus en plus internationale, devait être en mesure de produire au long des années, sa propre culture.

Sous cette dénomination de "culture d'entreprise", on peut se référer à de constants et intéressants problèmes de *régulation* entre diversité et unité dans l'entreprise, sous l'angle de ses implantations, de ses départements et de ses personnels. Tous ces problèmes demeurent. Mais la notion joua plutôt dans cette décennie le rôle de la panacée qui manquait (Deal T. E. et Kennedy A. A.,

1982). La réussite qui n'était pas ou plus assurée par la base culturelle nationale, le serait par la culture de l'entreprise elle-même.

Les entreprises essayèrent de maintenir, de soutenir, parfois même de créer de toutes pièces, de développer et d'enrichir une ou des cultures d'entreprises. Elles se constituaient une image positive en rendant hommage à la culture cultivée sous ses diverses formes. Elles jouaient les mécènes, les sponsors dans l'un ou l'autre des domaines valorisés des arts, des sports, de la santé, de la formation et du devenir des jeunes. Mais, les personnels originaires de nations et de cultures différentes, la culture d'entreprise ne pouvait les intégrer au sens le plus vrai du terme qui suppose une compréhension profonde de la singularité des cultures. Elle n'y songeait même pas. D'autant plus qu'elle était produite dans un environnement mental qui sous-estimait complètement la prégnance des cultures nationales. Dans les entreprises, les études des cultures se contentent encore souvent d'être *comparatives-descriptives*. Les porteurs de culture sont comparés selon des *traits culturels jugés compatibles ou non*. Du coup, la recette que l'on trouve dans nombre de formations est proche de celle, très pragmatique du "caméléon". Si vous voulez coopérer avec l'autre, adaptez-vous à lui, apprenez à vous mettre à sa place, partagez ses manières d'être. Il se sentira à l'aise et familier avec vous et vous parviendrez à vendre, à acheter, à gérer ensemble. Tout cela peut être très utile en conduisant les partenaires culturels à de bons arrangements mais qui seront peut-être sanctionnés par une réussite commune. Soulignons en contre-point que des intégrations interculturelles plus exigeantes existent aussi y compris dans le domaine économique.

Ainsi, qu'il s'agisse de l'interculturel international (cultures nationales) ou qu'il s'agisse de l'interculturel intranational (origines régionales, formations, couches sociales, métiers et fonctions, âges et sexes des personnels), on propose toujours une sorte

d'assimilation à l'autre souvent artificielle et superficielle pour résoudre les difficultés de communication et de coopération. Faute de pouvoir s'en remettre à un apprentissage réel qui demande du temps, qui repose sur la proximité, la durée, la familiarité des contacts ou à un apprentissage plus théorique mais reposant sur une implication profonde, existentielle, du formé.

En ce sens, la diversité est, sans cesse, plus ou moins repoussée à la marge du centre du projet de culture d'entreprise, comme du centre du projet d'interculturalité internationale. Ce sont les vertus du *même* -et d'un même presque toujours fallacieux- qui sont mises en évidence. Ce sont elles surtout qui sont censées pouvoir l'emporter sur les vertus de l'altérité jugées parfois utiles mais plus souvent inhabituelles, étranges.

## **II. Hofstede et l'existence des cultures nationales : les filiales I.B.M. dans le monde**

Des études ont été conduites dans deux directions opposées : primat de la culture d'entreprise ou primat de la culture nationale dans les conduites quotidiennes comme dans les stratégies plus élaborées. Dans la première perspective, ce sont des stratégies spécifiques et nouvelles qui engendrent conduites, pratiques et structurations nouvelles. Les travaux de Crozier (1977), ceux de Maurice, Sellier, Sylvestre (1982) vont dans ce sens. Dans la seconde, les cultures se constituent sur le long terme et ne s'effacent pas sans raison impérieuse. Les travaux de Ph. d'Iribarne (1989) par exemple, concernant les cultures française, néerlandaise et américaine dans les entreprises, ont été dans ce sens. La culture a sa place dans le noyau fondamental des conduites et des stratégies, sans pour autant suffire à les déterminer systématiquement. Stratégies fondées aussi dans les matrices culturelles, matrices

culturelles reconstruites à travers les stratégies : tel est le cycle effectif dont les analyses doivent respecter la complexité.

Mais les orientations culturelles des conduites ne doivent jamais faire oublier que leur diversité repose sur les logiques adaptatives antagonistes. Dans une étude célèbre, qui mérite certes des critiques mais pas toujours celles qu'on lui adresse, Hofstede essaiera de situer les conduites culturelles en entreprise dans le cadre de cette complexité. Comme par ailleurs son étude porte sur les cadres I.B.M. d'un grand nombre de pays, nous pensons utile de nous y référer ici à notre façon.

### ***1. L'étude d'Hofstede : une référence aux antagonismes régulateurs et à l'histoire***

Gert Hofstede (1987) se fixa pour tâche d'étudier dans 53 filiales d'une grande entreprise internationale (I.B.M. = Hermès dans l'étude) les interactions entre la culture d'entreprise, plus actuelle et qui se voulait générale et les cultures nationales plus spécifiques et dépendantes d'un passé plus long.

Cette étude d'Hofstede visait à démontrer que *la culture d'entreprise* ne pouvait pas être la même dans toutes les filiales car elle ne faisait nullement disparaître *la culture nationale* ; dans le meilleur des cas, elle se juxtaposait à elle. Et la plupart du temps, c'était plutôt la culture nationale qui remodelait, au moins partiellement, la culture d'entreprise.

Beaucoup de critiques, en particulier méthodologiques, furent adressées à l'ouvrage qui relatait cette recherche. Si plusieurs étaient justifiées, la démonstration d'Hofstede n'en demeurait pas moins pour l'essentiel acquise. Chez Hofstede, l'approche historique était davantage évoquée que chez Hall. Toutefois si la genèse historique des cultures commençait à être prise en compte,

c'était le plus souvent dans la perspective de l'industrialisation et de l'urbanisation modifiant les conduites héritées de l'époque agricole.

Hofstede se référait aussi à *la régulation antagoniste* (synchrone). Il présentait quatre grandes problématiques situationnelles. Elles consistaient en quatre oppositions. Les réponses culturelles se situaient plus près d'un pôle ou de l'autre. Les résultats de ces positions étaient nommées "*indices culturels*". Disons rapidement quelques mots de ces quatre indices.

## 2. "*Distance hiérarchique*", *courte ou longue*

Cette opposition est la plus simple, la plus pertinente, la plus facilement vérifiable. Elle s'exprime par exemple, par le nombre d'échelons entre la base et le sommet dans une entreprise. Sur le plan historique, Hofstede souligne que la distance hiérarchique est plutôt diminuée par l'influence de la culture communautaire. Par contre, elle est allongée par l'influence de la culture royale-impériale -par l'inégalité dans la répartition des revenus. Toutefois la question de la distance hiérarchique ne doit pas être confondue avec celle de l'égalité et de l'inégalité.

Selon Hofstede, la distance hiérarchique au Japon, par exemple, est limitée par diverses *stratégies* :

- a) on maintient un comportement égalitaire lors des salutations du matin ;
- b) il y a peu de différence vestimentaire entre l'ouvrier et le contremaître, l'employé et le cadre ;
- c) patrons et employés peuvent manger à la même table dans la cantine commune ;
- d) l'éventail des salaires est le plus resserré de toutes les nations industrialisées ;

e) on débute d'ailleurs au même niveau de rémunération, quel que soit le niveau de son diplôme. La différenciation ne viendra qu'ensuite.

Voici quelques résultats comparés sur la base d'une moyenne à 57. L'indice de distance hiérarchique, caractéristique des cadres de la filiale japonaise d'I.B.M. est de 54.

Il est de 11 en Autriche, 13 en Israël, 18 au Danemark, 22 en Nouvelle-Zélande, 28 en Irlande, 31 en Suède, en Norvège, en Uruguay, 33 en Finlande, 35 en Allemagne (de l'Ouest, alors) et en Grande-Bretagne, 36 en Australie, 39 au Canada, 40 aux Etats-Unis.

Il est de 50 en Italie, 57 en Espagne, 63 au Portugal, 66 en Turquie et au Salvador, 68 en France, 69 au Brésil, 77 en Inde, en Indonésie, en Afrique de l'Ouest (!) et dans les Pays Arabes, 81 au Mexique et au Venezuela, 94 aux Philippines, à Panama, au Guatemala (95) et 104 en Malaisie.

Soulignons encore qu'il ne faut pas rendre cet indice représentatif d'un pays pris comme un tout homogène. Il est déterminé ici dans un secteur, celui de l'entreprise, dans des filiales d'une multinationale étrangère qui apporte aussi la culture de son pays d'origine, les Etats Unis. Chaque cas demanderait des éclairages supplémentaires. Si l'on songe à celui bien spécifique de l'Allemagne, on notera que lors des procédures de "conversion" des entreprises de l'ex-Allemagne de l'Est, l'un des problèmes rencontrés fut celui d'une distance hiérarchique bien différente dans les deux pays. Une grande entreprise, par exemple Berlin-Chemie, comportait onze échelons hiérarchiques. Bien que l'on soit ici en Prusse, c'était sans doute là plutôt le résultat d'un demi-siècle de domination de la culture "impériale" lié au centralisme communiste de l'ex-URSS.

### 3. *L'individualisme et l'esprit communautaire*

L'opposition est classique mais pas aussi évidente qu'on le pense généralement. D'abord, parce que l'individualisme comme l'esprit communautaire peuvent être compris en fonction d'une double référence : à un système de devoirs et à un système de droits.

Ensuite, cette opposition doit être référée aux courants culturels historiques : communautaire et royal-impérial. Dans le courant culturel du même nom, le pôle communautaire est évidemment dominant. Dans le courant culturel impérial, le pôle individuel peut ou non finir par se mettre en place. Que l'on songe, par exemple, aux extensions successives de la citoyenneté romaine. Et, ensuite, à la référence à la “filiation” divine de tout homme, fut-il esclave, dans le christianisme (ce qui n'empêcha pas les régressions postérieures). Plus tard, avec le développement des initiatives économiques individuelles contre les contrôles étatiques, cette valorisation de l'individu va constituer un “*attracteur*” fondamental dans le développement de la culture nationale-marchande. La référence à l'individuel y est aussi devenue une arme collective contre les cultures traditionnelles, un signe de “modernisme” contre “l'archaïsme”.

Ainsi, paradoxalement, la dimension de l'individualisme reste de l'ordre du collectif au plan sociétal. Sous l'angle international, l'individualisme se présente comme preuve et emblème de supériorité : c'est d'ailleurs ce qui fait ici et là suspecter les “Droits de l'Homme”. Et sous l'angle national interne aussi bien que l'individu (libre et plein d'initiatives) régulièrement évoqué comme “valeur suprême” sert aussi à justifier l'abandon de l'individu à lui-même. En le laissant, bien qu'il soit alors dépourvu de possibilités et de moyens, face à des responsabilités qui, souvent le dépassent. D'où, à côté du versant autonomie, le versant “solitude” et manque de solidarité.

La question doit être traitée en spécifiant bien les situations et en référence à des évolutions historiques spécifiques. Par exemple, dans certains pays d'Europe, pendant une période du Moyen-Âge et en particulier au début du second millénaire, une large part des terres d'une paroisse étaient *communes*. Même sur les terres qui demeuraient propriétés privées, sitôt les foins et les moissons terminés, les troupeaux communs pouvaient paître. Par ailleurs, les terres en propriété privée étaient dans l'ensemble réparties de façon à ce que tous en aient également des meilleures et des moins bonnes.

Logique communautaire et logique individuelle s'opposaient ainsi. *La première s'appuyait sur la valeur d'égalité et visait l'harmonie de la communauté villageoise*. Mais ce système communautaire impliquait des contraintes. Les habitants d'un même village devaient effectuer ensemble les mêmes travaux dans une successivité réglée, programmée. *La seconde logique, le plus souvent d'ordre économique, faisait fond sur la liberté d'initiative de l'individu lui permettant de sortir d'une certaine routine et d'innover*.

La réforme de ce système communautaire commença en Angleterre dès le 13<sup>e</sup> siècle et s'accéléra dès le 15<sup>e</sup>. Dans le jeu entre les nobles qui constituaient de vastes pâturages entourés d'une clôture (enclosures) et les populations agricoles qui se trouvaient déposées, la monarchie anglaise tenta de freiner le mouvement en prenant diverses ordonnances de régulation des évolutions de 1489 à 1597. Freiné, le mouvement cependant se poursuivit et atteignit son terme au 18<sup>e</sup> siècle. La paysannerie déposée de ces terres allait constituer la base populaire qui, dans les villes, permettrait le développement de la révolution industrielle, au 19<sup>e</sup>.

En France, les pratiques communautaires ne furent mises en cause qu'à la fin du 18<sup>e</sup> et encore sur une partie seulement du territoire national. Une noblesse désargentée vendait plutôt les terres. Selon M. Mourre : "On estime qu'en 1789, près des 2/5 du sol français appartenaient à des petits et moyens propriétaires qui cultivaient eux-mêmes leurs terres".

Revenons aux résultats obtenus par Hofstede. L'indice d'individualisme des cadres I.B.M. atteint ses sommets en Grande-Bretagne, Australie, Etats-Unis (89 - 90 - 91). Il est de 80 au Canada et aux Pays Bas ; de 76, 75, 74, en Italie, Belgique et Danemark ; de 71 en Suède et en France, de 67 en Allemagne (de l'Ouest alors). Il est de 46 au Japon, de 38 dans les Pays arabes. Il est de 25 à Hong-Kong, 20 à Singapour, 18 en Corée du Sud. Il est de 13 en Colombie et de 8 en Equateur : deux pays entre lesquels, naguère, un match de football dégénéra en guerre. Il est de 6 au Guatemala. Ces résultats soulignent bien l'impact de leur culture nationale sur les cadres des filiales d'une même multinationale américaine. Il faudrait les référer aux travaux de E. Todd (Todd, 1982-83).

#### **4. *Contrôle de l'incertitude, fort ou faible***

Le contrôle faible suppose davantage d'acceptation des situations comme ambiguës, réversibles dans leurs malheurs et leurs bonheurs. Les personnes sont acceptées comme pouvant changer d'humeur et de décision. Par contre le jeu aléatoire des réalités peut induire subjectivement une attitude joueuse qui peut gérer la concurrence et la rivalité.

Le contrôle fort veut s'appuyer sur des bases assurées qui peuvent aller de précautions concrètes à des précautions juridiques voire religieuses. Le contrôle fort est très en rapport avec le développement de la culture scientifique et technique et (en dépit de

fortes oppositions de parcours) en tant que poursuite sous d'autres formes des assurances religieuses d'hier.

En fait cette polarisation du contrôle renvoie à divers antagonismes adaptatifs ! Faut-il anticiper les événements, au risque d'être avantagés si nos anticipations sont justes et handicapés si elles sont fausses. Ou faut-il garder notre disponibilité pleine et entière d'inventer à chaud la réponse quand nous connaissons la situation réelle ? Cet antagonisme renvoie à un autre très profond entre une orientation vers l'avoir (à sa disposition) et l'être (tel qu'on s'est fait).

En réalité, toute conduite culturelle dans ce domaine doit tenir compte des deux directions opposées. Il ne saurait y avoir de culture se référant au seul contrôle fort ou au seul contrôle faible. Chaque culture nationale ne cesse de composer sa culture de contrôle à partir d'actions et de stratégies multiples et opposées, selon ses bases culturelles historiques, ses différents secteurs d'activités, les orientations des groupes sociaux.

Il n'y a pas, a priori, de bonnes cultures de contrôle. A posteriori, il n'y en a que de moins mauvaises. Comme pour tout antagonisme fondamental, il est impossible d'inventer sa résolution une fois pour toutes. Nous sommes conduits à la rechercher dans chaque situation nouvelle et particulière. *L'indice de contrôle de l'incertitude* d'Hofstede (échelle de 0 à 120) n'est donc ici qu'une résultante complexe, voire confuse, qu'il importe d'analyser soigneusement. L'appliquer à une culture nationale (alors qu'il s'agit des seuls cadres I.B.M.), ne peut représenter au mieux qu'une hypothèse. La culture du contrôle est faite de nombreuses dimensions. Les indices nationaux peuvent se ressembler et ne pas avoir le même sens comme nous allons le voir maintenant.

Hofstede relie *le contrôle dit fort de l'incertitude* aux cultures royales et impériales (importance de la religion, législation répressive). Ainsi, la moyenne étant de 65, les cadres I.B.M. de Grèce, Portugal, Guatemala, Uruguay, Belgique, Japon, Yougoslavie, affichent un indice à ses sommets entre 112 et 88. Ceux d'Argentine, du Chili, d'Espagne, de France affichent 86 suivis par ceux de Turquie et de Corée du Sud (85).

*Le contrôle dit faible de l'incertitude* serait plus en rapport avec des cultures développant la nécessité d'avoir confiance dans ses forces, dans les circonstances et, d'être, de ce fait, toujours prêts à faire face. Cela s'exprime par une adaptation immédiate : une acceptation des revers, des prises d'initiative et de risque, des actions héroïques. C'est le cas dans certaines cultures de la chasse (les ruses du gibier), du nomadisme (le changement du parcours), de la civilisation agricole (l'imprévu des intempéries). Dans les cultures marchandes une double influence va jouer, le libéralisme (laissez-faire, laissez-passer) limite le contrôle de l'incertitude, mais l'industrialisation ensuite le renforce.

Quoi qu'il en soit, les cadres I.B.M. des Pays du Nord de l'Europe et les cultures anglo-saxonnes (par un double primat en apparence opposé : primat ancien du communautaire -on fera face ensemble (culture de solidarité)- et primat postérieur du marchand -on "entrepren" (culture de l'initiative au besoin isolée)- vont se situer à l'opposé des cultures influencées par le royal-impérial : c'est-à-dire dans un faible contrôle de l'incertitude. Voici les indices des cadres I.B.M. pour ces pays : Danemark (23) à rapprocher de la permissivité pour les drogues (?), Suède (29) avec Hong-Kong ; Irlande et Grande-Bretagne (35) à rapprocher des policiers non armés ! ; Etats-Unis (46), Nouvelle-Zélande (49), Norvège (50), Pays Bas (53), Finlande (59).

Dans une optique différente, on aura la Malaisie (36), l'Inde (40), les Philippines (44), l'Indonésie (48). On comprendra que des indices voisins dans les deux groupes de pays précédemment cités, ne peuvent pas s'interpréter de la même façon. Ici encore il conviendrait d'éclairer ces résultats par un recours détaillé aux travaux de E. Todd sur les structures familiales et leurs rôles dans le développement (E. Todd, 1983).

Quant aux cadres I.B.M. de l'Allemagne (de l'Ouest alors), ils sont ici dans une position intermédiaire avec un indice de 65. On peut le comprendre si l'on pense à une opposition caractéristique de la culture allemande. D'une part, la prégnance ancienne du communautaire puis la prégnance moderne du marchand laissent plus de liberté aux initiatives individuelles et collectives. D'autre part, la présence au second plan d'une culture impériale, ainsi relativisée, a pu néanmoins induire certaines orientations vers un contrôle plus fort de l'incertitude. Au plan de l'histoire politique, la référence aux régimes autoritaires prussiens puis à l'Allemagne nationale-socialiste souligne cette incertitude. Au plan de l'entreprise, le contrôle pyramidal est limité par un contrôle matriciel c'est à dire associant dans la prise de décision deux ou plusieurs responsables sur une même problématique. C'est là encore une solution mixte.

### ***5. Masculinité et féminité***

Comme pour les indices précédents nous ferons une brève synthèse des résultats obtenus par Hofstede et nous les illustrerons à partir d'une documentation supplémentaire (M.N. Carpentier 1998). La distinction entre masculinité et féminité, comme celle entre individu et espèce a l'avantage de reposer sur une donnée biologique fondamentale. Mais ce sont les systèmes sociaux et culturels qui imposent leur sens propre à cette distinction. Dans nombre de sociétés, la masculinité et la féminité sont jugées mal

déterminées par la nature. Chaque être humain, même dans la conformité organique de son sexe, conjoint quelque chose de son sexe et de l'autre sexe. Fliess, Freud et Jung, chacun à sa façon, ont repris cette donnée de la bi-sexualité. Au plan de l'organisation sociale, des rituels rétabliront une distinction plus claire. Ainsi de la circoncision pour les hommes et de l'excision pour les femmes (M. Déotte, 1997). Cela signifiera que c'est la société qui décide, par ce rituel, d'instituer des hommes et des femmes.

Dans les sociétés communautaires, la transmission des savoirs et des pratiques ne peut pas utiliser d'autres surfaces d'inscription que les êtres humains en eux-mêmes, dans leurs conduites et dans leur environnement. Les grandes structurations liées aux sexes, aux âges, aux fonctions sociales sont les bases de l'organisation des pratiques et des savoirs associés. La langue prend en compte cette division sociale et sexuelle du travail et des rôles, d'où les genres grammaticaux : masculin, féminin et neutre.

M. Mead l'a montré, les cultures, ici en l'occurrence mélanésiennes, sont en mesure de produire diverses variétés de relations du masculin et du féminin. On a ainsi parfois un modèle social commun aux hommes et aux femmes : modèle d'agressivité chez les Mundugumor, modèle de douceur chez les Arapesh. Par contre, d'autres sociétés produisent deux modèles partiellement différenciés. Ainsi, chez les Chambouli, on attribue plus de douceur aux conduites des hommes et plus d'agressivité aux conduites des femmes. A l'inverse de ce que l'on affirme souvent dans nos sociétés.

Quoi qu'il en soit, une orientation différentielle, sans doute modifiable, s'entretient dans nombre de choix culturels. Pour Geert Hofstede, il y a bien deux directions générales. Pour lui, les valeurs culturelles à orientation féminine sont davantage centrées sur ce qui demande protection, sur ce qui est petit ou faible et

qu'il convient d'aider (small is beautiful). Les valeurs culturelles à orientation plus masculine sont davantage centrées sur ce qui est grand et vaste (big is beautiful).

Il peut ainsi parvenir à des indices statistiques de masculinité et de féminité. L'échelle va de 0 à 100, les notes hautes signifiant la masculinité. La question pourra être reprise mais les résultats obtenus ne sont pas dépourvus de sens.

Au bas de l'indice, on a les cadres des filiales I.B.M. des pays du Nord de l'Europe : Suède (5), Norvège (8), Pays Bas (14), Danemark (16), Finlande (26). Au niveau suivant (entre 25 et 50), on a les cadres I.B.M. de nombre de pays du Sud de l'Europe et de leurs prolongements sud-américains : Yougoslavie et Chili (28), Portugal (31), Uruguay (38), Guatemala (37, avec une femme Prix Nobel de la Paix), Espagne (42), France (43), Turquie (45), Brésil (49).

Au dessus de la moyenne on a l'Argentine (56), la Grèce (57), le Mexique (69), le Venezuela (73). Et les pays arabes (53). Mais on a souvent aussi un fort indice de masculinité dans nombre de pays de culture anglo-saxonne : le Canada (52), la Belgique (54), la Nouvelle-Zélande (58), l'Australie (61), les Etats-Unis (62), la Grande-Bretagne et l'Allemagne (66), l'Irlande (68), l'Italie (70), l'Autriche (79). C'est peut-être à la présence autrichienne qu'il faut rattacher le fort indice de l'Italie du Nord (70). Au delà du résultat autrichien, il n'y a plus que les cadres I.B.M. du Japon mais avec un grand écart (16 points) et l'indice maximum de 95.

Pour le Japon voici quelques illustrations d'après une documentation réunie par M.N. Carpentier. Dans l'éducation japonaise, les filles doivent le respect à leur frère. La mère est responsable pour toutes les conduites de l'enfant. Les communications de masse vont-elles dans ce sens ? Oui pour le texte d'une chanson restée en

tête tout l'été 1979. Elle est de Sada Masashi et son titre est déjà un programme : “Ton mari et Maître Ordonne” : “Avant de devenir ma femme, écoute ceci, tu n'iras pas te coucher avant moi, tu ne te lèveras pas après moi ; ne cuisine que de bons plats et sois toujours belle, tais-toi et tiens-toi derrière moi”.

Endymion Wilkinson, auteur de “Le Japon face à l'Occident”, aux éditions Complexe (1991), cite, pour sa part, des extraits d'un livre de Kenji Suzuki, “Conseils pour être respecté”, livre le plus vendu au Japon, en 1982. On peut y lire : “Lorsqu'un homme rentre du travail, sa femme devrait lui préparer des vêtements pour se changer, en l'accueillant par “bonsoir, bienvenue à la maison, tu dois être très fatigué !”. Dans les entreprises, le service général (Ippan) est confié à la catégorie de base du personnel. On n'y trouve pratiquement que des femmes.

En conclusion, reconnaissons que l'utilisation de ces quatre indices n'a pas été soumise à une critique suffisante et que la méthode, pour les tester dans les différents pays, a été sans doute par trop simplifiée. Cependant, la démonstration reste dans l'ensemble valable. Dans une même grande entreprise internationale, comme

IBM, les incidences des cultures nationales ne sauraient être oubliées. Dans la gestion de projets internationaux et d'équipes internationales le management stratégique ne saurait négliger le contexte interculturel, que ce soit celui des cultures nationales ou celui des cultures fonctionnelles et de métier. Ainsi se situe le problème aujourd'hui.

### **III. La théorie économique de la régulation : les capitalismes aussi sont culturels**

#### ***1. La théorie économique de la régulation ne sépare pas économie et culture***

Nombre de théories définissent l'économie comme une discipline entièrement spécifique mais affichent d'autant plus une certaine assurance universaliste plus scientiste que scientifique. A l'opposé, la théorie de la régulation resitue l'économie dans l'ensemble du cadre sociétal et culturel construit au cours de l'histoire. Ce cadre constitue un trésor de renforcements ou de compensations possibles à la disposition de l'ensemble des acteurs sociaux pour réguler les stratégies multiples. Entre autres celles des acteurs économiques, mais pas seulement.

Dans cette perspective il ne saurait y avoir un capitalisme universel, purement technique en quelque sorte, et qui n'aurait rien à voir avec les cultures nationales. Sans doute telle nation momentanément dominante peut tenter de faire croire que son capitalisme est "le" capitalisme universel (Fukuyama 1992) mais ce n'est là que poursuite de sa stratégie de dominance. En réalité les cultures sont aussi des atouts pour les acteurs économiques. En ce sens, même si on peut également traiter du capitalisme en général, les capitalismes sont aussi culturels. R. Boyer en présente quatre

grandes variétés précisément liées à des cultures nationales ou du moins aux cultures dominantes au sein des cultures nationales.

**2. *Le capitalisme anglo-saxon*** se définit comme celui où “le mécanisme du marché tend à gouverner la quasi-totalité des sphères de l'activité économique et sociale”. L'innovation est stimulée par l'appropriation individuelle de ses bénéfices et s'organise sur la base d'un respect strict des droits de la propriété intellectuelle ; l'accès à l'éducation est régi par un calcul en termes de rendement du capital humain, l'allocation du crédit passe par des marchés financiers extrêmement sophistiqués et la législation vise à maintenir une rigoureuse concurrence. La compétition prévaut aussi en matière de programmes et de carrières politiques et l'accent est mis sur la limitation du pouvoir central, ce qui implique une faible couverture sociale et une fiscalité peu redistributive... En termes de résultats, les points forts sont “l'avancée des connaissances fondamentales et les innovations susceptibles d'être brevetées : la biologie, les logiciels, l'industrie des loisirs”.

Telle est actuellement la configuration la plus prégnante, caractéristique des Etats-Unis et avec des nuances de la Grande Bretagne. Après avoir subi certains reculs importants au plan de la production et des échanges commerciaux ce capitalisme se retrouve relativement de nouveau en position de force et inquiète les trois autres.

**3. “*Le capitalisme à impulsion étatique*”** domine dans les pays latins. En France par exemple, “l'Etat est le maître Jacques de la régulation.” Et d'abord “il attire et sélectionne les élites à travers le système scolaire public”. Cela jusqu'au plus haut niveau comme l'ont montré les travaux de Bauer, Bertin-Mourot et Mendras.

“Ce n'est pas seulement un État keynésien en charge de la conjoncture, il organise aussi et surtout les conditions de la compéti-

tivité structurelle : sous son égide se règle une grande partie de l'ajustement de l'offre et de la demande. Les analystes anglo-saxons en sont fort déroutés. Ils sont passés d'une appréciation favorable, hier, du "miracle français" à un jugement particulièrement sévère, aujourd'hui, en termes d'eurosclérose : lorsque le moteur public s'essoufle ou se bloque, le dynamisme de ce capitalisme s'affaïsse, et l'on voit croître le nombre des partisans d'une révolution libérale".

Ces remarques sont à mettre en relation avec l'importance de la culture royale impériale dans les pays latins mais plus qu'ailleurs en France.

**4. Le "capitalisme social-démocrate"**, dans lequel la négociation entre patronat, syndicats et représentants de l'État est l'outil privilégié pour assurer la compétitivité à long terme, la progression permanente du revenu dans le respect de la plus grande égalité possible. Ce capitalisme est certes entré en crise depuis 1989, mais ce n'est pas pour autant que la "logique social-démocrate a dit son dernier mot". Comme le souligne Boyer : "Le capitalisme suédois est particulièrement bien placé pour innover en matière de protection de l'environnement, de services médicaux, d'humanisation du travail."

Cette forme du capitalisme est à mettre en relation avec l'influence évolutive des cultures consensuelles dont les racines lointaines sont à chercher dans les cultures communautaires. Celles-ci ont davantage influencé la genèse culturelle dans des sociétés restées longtemps de taille relativement limitée favorisant les relations de proximité.

**5. Quatrième forme : le capitalisme méso-corporatiste** est bâti sur une myriade de processus de coordination des forces du marché. "Ainsi, au Japon, l'innovation résulte de la mise en commun de

savoirs-faire pratiques, dont la constitution suppose une grande stabilité de la main d'oeuvre qualifiée au sein de la firme qui est le lieu où coopèrent gestionnaires et salariés (plus qu'elle n'est la propriété et l'objet du contrôle d'actionnaires). La sélection des élites est confiée au système éducatif plus qu'à la mobilité sur le marché des professionnels hautement qualifiés. Des participations croisées et des relations étroites entre entreprises et banques permettent *un horizon long* pour les investissements. La mobilisation des effets d'apprentissage et la sophistication des procédures de coordination induisent une spécialisation dans des secteurs à forte économie d'échelle et différenciation de produits, tels que l'automobile, l'électronique grand public, la robotique, soit les secteurs dans lesquels le capitalisme marchand anglo-saxon a montré ses limites”.

Ces formes de capitalisme ont été jusqu'ici fort caractéristiques du monde occidental. Le Japon et quelques nouveaux pays industrialisés d'Asie sont venus s'ajouter. Des évolutions nouvelles sont en cours.

La culture, à ce niveau, n'est jamais simple empreinte du passé que pourrait aujourd'hui faire disparaître une stratégie économique. Une stratégie est d'ailleurs toujours aussi culturelle et jamais purement technique. Une culture nationale, en fonction des contraintes et des libertés, se déforme, se reforme, se modifie, se renouvelle, s'adapte. Dès qu'elle en a l'occasion elle profite des manques des autres et de ses atouts spécifiques. Une culture même si nous la qualifions de nationale est devenue un quasi-système lié qui ne s'identifie pas au seul cadre institutionnel d'une nation. La mise en difficulté d'un tel cadre ne signifie pas pour autant la fin et le remplacement d'une culture nationale. Nous allons voir dans notre quatrième partie que ces évolutions sont aujourd'hui plus rapides, plus mouvementées au plan des stratégies gagnantes, perdantes ou fluctuantes. En va-t-il de même au

plan des fondements culturels ? Ceux-ci résistent plus qu'on ne croit, indépendamment souvent des résultats qu'ils obtiennent. Les études suivantes le montrent clairement.

#### **IV. Les dirigeants des grandes entreprises en Allemagne, France et Grande-Bretagne. Travaux de B. Bertin-Mouro, M. Bauer, P. Thobois, E. Suleyman, J. Mendras**

Nous avons eu ailleurs l'occasion de dire que l'intérêt des grandes enquêtes était incontestable. Elles permettent de tester la stabilité ou l'évolution des phénomènes.

Encore faut-il, pour cela, qu'une certaine théorisation d'ensemble puisse être produite. Le plus souvent ce n'est pas le cas. Ainsi peu de chercheurs dans les sciences sociales ont acquis les connaissances en profondeur que peuvent seules permettre de constituer *une génétique rétrospective des cultures*. Elle ne se met qu'actuellement en place sur la base de recherches interdisciplinaires dans lesquelles toutefois l'histoire et la sociologie tiennent une grande place.

Par exemple, pour la France, comment ignorer les tendances du très long terme culturel ? Le courant culturel historique royal et impérial s'est largement imposé au courant culturel communautaire. Même si un coup d'arrêt momentané lui a été donné, en 1789, ce courant a largement repris par la suite.

Une curieuse transformation (et non un reniement) s'est opérée. Et c'est bien évidemment Napoléon et ses juristes qui en furent les artisans. Entre la Royauté et la République, c'est l'Empire qui a fait la transition. Dès lors, le contrôle de l'État français sur l'économie n'a pas cessé. Ce sont ses moyens qui ont changé. Ce contrôle s'est en particulier exercé par l'intermédiaire de ce qu'on

appelle en France, les “grands corps”. Une expression évidemment intraduisible. Ces grands corps, ce sont le Conseil d'État, la Cour des Comptes, l'Inspection des Finances, le corps de Ponts, le corps des Mines. On y accède seulement par les grandes Écoles (Bourdieu, 1984, 1989).

Dans cette optique, Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mourot (1987) se sont lancés dans une grande enquête au milieu de la décennie quatre-vingt. Quand ils ont présenté leurs résultats dans un ouvrage intitulé : “les 200”, comment devient-on un grand patron ?”, ils ont dû faire face à de vives critiques. On ne pouvait guère attaquer la rigueur et le sérieux de l'enquête, alors on a prétendu que ces résultats justes étaient maintenant déjà périmés. B. Bertin-Mourot le dit clairement : “On nous a reproché d'avoir photographié un état de choses dépassé, voué à un bouleversement rapide par la mondialisation de l'économie et la modernisation des entreprises françaises”.

Pour nous, ici, habitué au long terme des cultures, il est évident que ces critiques sont de l'ordre de l'ignorance persistante de ce que sont les cultures et de leur rapport aux stratégies.

Par contre, piqués au vif dans leur méthodologie empirique, Bauer et Bertin-Mourot vont décider de refaire l'étude dix ans après, “désirant en avoir le coeur net”. B. Bertin-Mourot présente ces nouveaux résultats avec M. Bauer et P. Thobois, dans un nouvel ouvrage intitulé : “les n°1 des 200 plus grandes entreprises, en France et en Grande-Bretagne”, paru en 1995. Comme notre théorie du long terme culturel pouvait le prévoir, l'état des faits n'a pas pu se modifier en dix ans. Cette seconde étude empirique nous apprend toutefois quelque chose. Bien loin de disparaître, les faits constatés, au milieu de la décennie quatre-vingt, se sont encore accentués au milieu de la décennie quatre-vingt-dix, comme si la

culture française actuellement était plutôt dans une phase de renforcement, de crispation pourraient dire certains.

Les auteurs avaient opérationnalisé leur recherche, définissant des crédits ou des atouts pour devenir dirigeant d'une grande entreprise. L'atout "État" est passé de 41 % à 47 %. L'atout "capital" de 28 % à 32 %. L'atout "carrière" a régressé de 31 % à 21 %. C'est donc aujourd'hui près de 50 % des dirigeants des grandes entreprises qui, en France, sont détectés dans le vivier de l'État, c'est-à-dire en général après un parcours "grandes Écoles + grands corps de l'État". Au contraire, le recrutement à partir de preuves faites tout au long d'une carrière effectuée dans l'entreprise privée est passé d'un pourcentage d'un peu moins d'un tiers à un pourcentage d'un cinquième.

Les auteurs ont coopéré à l'ouvrage dirigé par E. Suleyman et H. Mendras (1995) "Le recrutement des élites en Europe". Ils ont comparé le recrutement des élites économiques, en France et en Allemagne. B. Bertin-Mouroto souligne "qu'en Allemagne, le système est très différent : les dirigeants font de véritables carrières à l'intérieur de l'entreprise avant d'arriver au sommet. Lorsqu'un grand patron allemand arrive en France et que l'on apprend qu'il a commencé comme mécanicien dans son entreprise, ça paraît tout à fait ahurissant à ses homologues français".

Sur le long terme des cultures, cela s'enracine dans la prégnance des cultures communautaires, en Allemagne, au cours du premier millénaire européen. Ces cultures entraînent toujours un esprit plus égalitaire. De plus, elles ne conduisent pas au mépris des activités économiques contrairement aux perspectives de la culture impériale : celle du Saint-Empire romain-germanique dont la prépondérance a toujours été en partie enrayée, ou celle de l'Eglise catholique dont l'influence est finalement repoussée par la Réforme.

En ce qui concerne la Grande-Bretagne, Bertin-Mourot ajoute : “c'est encore autre chose, une bonne partie des dirigeants sont des gens qui se sont faits reconnaître, non pas dans l'entreprise mais *dans le monde de l'entreprise et des affaires en général*”.

Pour notre part, nous pourrions ici montrer aussi la longue continuité culturelle britannique. L'aristocratie et la grande-bourgeoisie se sont associées et ont accordé le primat aux activités économiques sur toute autre activité, en particulier, militaire. Cette élite a fini par marginaliser la Royauté et a pu conquérir le pouvoir politique. Dès le milieu du XIXe siècle, la Grande-Bretagne est devenue la première des nations-marchandes.

## **V. La valse des modèles au coeur de la Triade**

### ***1. Un modèle japonais en panne ou un Japon plus complexe ?***

Dans la dernière décennie du vingtième siècle, on le sait, l'économie japonaise connaît elle aussi une crise. La constitution puis l'éclatement de la bulle spéculative a entraîné une perte de confiance des épargnants.

La mobilisation lente et trop peu efficace de l'Etat lors d'un tremblement de terre, les crimes commis par une secte dans le métro de Tokyo, le début du chômage, tout cela ternit l'image de la société japonaise. De ce fait, les explications de la “réussite” antérieure en terme de culture favorable se sont faites silencieuses.

Dans “Le dernier état du monde” (Le Monde, dossiers et documents, mai 1996) Alain Vernholes écrit : “Beaucoup d'entreprises se restructurent et délocalisent leur production à l'étranger pour bénéficier de coûts plus faibles. Il en résulte des comportements

nouveaux : certaines catégories de travailleurs, les intérimaires et les femmes surtout, commencent à subir les rigueurs des plans de licenciement. Le taux de chômage avoisine maintenant 3,5 % de la population active alors même que beaucoup d'étudiants diplômés n'arrivent plus à trouver de travail”.

Pour sa part, Laurent Zecchini montre de nouveaux différends commerciaux : “Les compagnies japonaises, comme Toyota, accentuent leur implantation aux États-Unis sans que, en contrepartie, les constructeurs de Détroit aient beaucoup élargi leur accès aux réseaux de distribution japonais. La pénétration commerciale d'Eastman Kodak au Japon est en butte au quasi monopole de Fuji. Les questions du transport aérien, des télécommunications, de la protection des oeuvres musicales, enfin les renouvellements de l'accord sur les semi-conducteurs, constituent autant de pommes de discorde potentielles”. C'est d'autant plus vrai que les États-Unis semblent avoir retrouvé des conditions plus favorables.

Si l'on cherche à comprendre, plus rigoureusement et plus en profondeur, le devenir de l'économie japonaise, on ne peut y parvenir que si l'on met en évidence le jeu permanent de la culture et des stratégies. Il convient de partir au moins de la stratégie de fermeture du Japon aux étrangers inaugurée par les grands dirigeants japonais que furent Hideyoshi et Tokugawa Ieyasu. Cette fermeture de deux siècles et demi induira la fréquence et la prégnance de certaines conduites. Particulièrement, l'orientation implicite de la communication. Pendant cette période, de relatif abri, le Japon pourra faire différents progrès qui représenteront, par la suite, une base positive, lors de l'industrialisation. La sociologue japonaise, Nakane Chie souligne deux de ces conditions héritées de la période Tokugawa. La première peut être trouvée dans la qualité exceptionnelle des paysans. En effet, en dépit des concentrations

de la propriété rurale, ceux-ci gardèrent “la possibilité, quel que soit leur statut, de cultiver leurs terres comme ils l'entendaient. C'est l'habileté et le sens de l'organisation de cette main-d'oeuvre qui rendirent possible son transfert rapide vers l'industrie naissante. Les paysans n'avaient pas subi les effets pervers de la prolétarisation agricole. Ils sont devenus des ouvriers aptes à exercer des responsabilités”. De plus, selon l'auteur, les paysans ont aussi contribué à maintenir la valeur sociale du travail manuel. Ils ont aussi gardé leurs capacités communautaires héritées de leur esprit rural antérieur. Ils purent ainsi résister aux désagréments propres au milieu urbain dans la mesure où ils furent capables de maintenir des regroupements selon leurs traditions. Pour l'auteur, l'autre condition fondamentale sera la qualité du système bureaucratique. Pendant l'ère Tokugawa, les Samouraï (Bushi) ont cessé d'être des guerriers et sont devenus des administrateurs. Ils font partie de l'équipe d'administration d'un seigneur féodal. Loyaux sujets, ils peuvent même bénéficier d'une charge héréditaire. Leur efficacité d'hier s'est convertie mais maintenue dans ce nouveau contexte. Pour la sociologue japonaise, les progrès technologiques, les transformations économiques n'ont pas altéré ces données culturelles fondamentales. C'est, pour elle, “la véritable raison du succès du processus d'industrialisation au Japon”.

Cette analyse apparaît confirmée dans la mesure où, au lendemain de la deuxième guerre mondiale, les tentatives irréfléchies d'application du taylorisme au Japon donnèrent lieu à des violences extrêmes jusqu'en 1960. Le taylorisme mettait en oeuvre comme un asservissement du salarié, définitivement limité à la non qualification d'un travail morcelé quant à la tâche et isolé. C'était incompatible avec les traditions de relations interpersonnelles japonaises.

Une autre conception du travail fut expérimentée. Elle mit en oeuvre de petites unités de travail, qui étaient chacune, responsable

d'une tranche de fabrication. L'équipe était responsable de ses cadences et mettait en valeur ses qualifications. Ce fut le toyotisme, système inventé dans les usines du groupe Toyota. Alors que le taylorisme, transformait l'homme en robot, les équipes, dans le toyotisme vont être, par la suite, directement servies par les robots. Mais la qualité de la paysannerie japonaise ne profita pas seulement à l'industrie. Elle fut également la base des performances de ceux qui restaient à la campagne. Ils parvinrent à accroître considérablement les rendements (Études et recherches, 1990, Coriat 1991). Et cela était indispensable puisqu'ils étaient en moins grand nombre.

Ces premières réussites ne furent cependant pas suffisantes dans la mesure où les gouvernants souhaitèrent accélérer le rattrapage de l'industrie occidentale. Après une restauration impériale, certains acteurs choisirent de brusquer l'unification et le rattrapage par un dirigisme qui entraîna finalement le fascisme. Celui-ci pour se maintenir fut entraîné dans une ambition internationale démesurée, ce qui conduisit le pays à la défaite au cours de la deuxième guerre mondiale.

Le Japon qui s'était lui-même imposé la révolution industrielle, se vit alors imposer la révolution politique par les vainqueurs. Toutefois, cette première pratique de la démocratie, qui engendra d'abord des divisions importantes, fut corrigée par des stratégies d'intégration des entreprises. Les affrontements politiques furent progressivement réduits sur la base d'un renforcement de la prise en compte par les entreprises de la sécurité des travailleurs.

Symétriquement, par le haut, les entreprises et l'Etat instituèrent une solidarité d'intérêt dont l'instrument bien connu fut le fameux M.I.T.I.

La réussite économique japonaise apparaît comme un phénomène extrêmement complexe, constitué par un passé de décalages et d'avancées, de fiertés et d'humiliations, un présent comportant un intense travail, des négociations, des ajustements et des bénéfices. Tout au long de ce développement, un futur imaginé se réalisait et contribuait à produire chez les Japonais une motivation forte et régulière liée à la fierté nationale.

Par la suite il y a eu conjonction d'erreurs japonaises (la bulle spéculative) et contre-offensives économiques internationales et plus spécialement américaines. Le résultat est que le Japon reste à la recherche d'un nouvel équilibre entre ses bases culturelles privilégiées et les nécessaires inventions stratégiques pour répondre aux nouveaux défis, aux nouvelles contraintes.

## **2. *Un modèle américain retrouvé !***

Dans "*L'avantage concurrentiel des nations*", publié en 1990, à New York, Michael E. Porter brosse d'abord un portrait critique de l'économie des États-Unis : "leurs positions régressent dans beaucoup d'industries ; les objectifs des entreprises et des individus ne s'inscrivent plus dans le long terme ; la concurrence s'est relâchée ; l'écart de niveau de vie entre les actifs instruits et qualifiés et les autres s'amplifie ; les entreprises se tournent vers le gouvernement fédéral pour qu'il allège la pression concurrentielle, amorçant ainsi la spirale de l'assistance. La tonalité générale n'est plus à l'offensive mais à la défensive". On se rappellera au même moment une autre publication, celle du "rapport choc du MIT", intitulé : "Made in America. Pour une reprise de l'initiative industrielle".

Toutefois, M. E. Porter hésitait. Après les précédentes remarques, il poursuivait de façon un peu plus optimiste : "les appuis d'une forte compétitivité ne manquent pas aux États-Unis : Universités

de haut niveau, demande exceptionnelle dans certains domaines, aptitude à prendre des risques, constance dans la création d'entreprises nouvelles, pressions démographiques appelant des gains de productivité... la vitesse de l'évolution technologique promet de procurer de belles opportunités à l'inventivité et à l'esprit d'entreprise américain”.

En 1996, plusieurs auteurs dressent désormais un bilan positif. Les États ont retrouvé le chemin de la croissance. Le chômage est d'abord retombé à 5,6 % puis même en dessous au point que l'on parle presque parfois de sa disparition.

Erik Izraelewicz peut écrire que “ce retour de l'Amérique...concerne...toutes les industries”. Il souligne le contrôle du marché mondial du pétrole, la forte influence américaine sur le marché des produits alimentaires, une large avance dans l'internationalisation de leur industrie”. Selon l'administration japonaise, “la production des entreprises, sous influence américaine, réalisée hors du territoire des États-Unis, représente plus de 25 % du P.I.B. américain. Cette proportion ne serait que de 10 à 15 % pour les Européens, de 6% pour les Japonais”.

L'auteur ajoute encore, ce qui est pour lui le plus déterminant : “la véritable domination mondiale acquise par les Américains dans les industries du XXI<sup>e</sup> siècle : la finance, le multimédia et les industries culturelles. Les signes de l'avance américaine sont multiples. Les États-Unis ont une véritable politique industrielle : Al Gore et son projet sur les autoroutes de l'information suscitent l'envie des Japonais et des Européens. Ils ont la technologie. Ils sont en train de se constituer les groupes industriels puissants : les Microsoft, Time Warner, etc. Ils multiplient les expérimentations et disposent déjà d'une infrastructure importante.”

En ce qui concerne la consommation interne, E. Izraelewicz (1996) note que 40 % des ménages américains possèdent un ordinateur personnel contre 10 % en France. Il précise encore que, professionnellement, la moitié des cadres américains utilisent quotidiennement leur P.C. contre moins de 10 % au Japon.

L'auteur conclut à la réussite américaine dans le domaine de l'emploi. Il rappelle la référence libérale reprise comme un credo : "Aux États-Unis, chacun cherche à se donner son emploi, alors qu'en Europe comme au Japon, l'emploi est donné par des institutions".

On est bien là en présence d'un modèle culturel qui, avec ses zones d'ombres, de misères et de conflits ethniques, semble pouvoir cependant corriger son précédent affaiblissement de puissance économique.

### **3. La crise du modèle allemand**

Depuis un demi-siècle, l'Allemagne s'est engagée dans la voie d'une nation-marchande démocratique, en concurrence économique généralisée. Nous avons vu précédemment avec les travaux de Maurice Bommensath, de Michel Albert, de Robert Boyer, les points forts de la variante rhénane du "capitalisme social-démocrate".

Le passage de l'Empire soviétique à la "Communauté d'États indépendants" ou "Russie", ancien empire et nation-marchande balbutiante, a permis la réunification des deux États allemands. L'Allemagne est ainsi conduite à une politique d'assimilation des ex-Allemands de l'Est. Elle peut être en mesure de réussir ici un nouvel équilibre *unité-diversité*. D'une part, en raison de sa position géographique plus centrale en Europe. D'autre part, en raison

de sa position économique également plus centrale dans l'actuelle phase de mondialisation.

Mais bien entendu, comme l'écrit Claude Chancel "les entreprises allemandes n'échappent à la multitude des problèmes actuels : la réduction des coûts, la mondialisation de l'économie, la mise à niveau de l'Allemagne de l'Est, l'avenir du site de production Allemagne, la recherche dans les nouveaux secteurs, les difficultés de la protection sociale et celles dues à la réévaluation du Mark" (Chancel, 1996). Au point d'avoir même, dès les années 1994-1995, envisagé l'institution d'un "Ministère de l'avenir". Une stratégie à long terme privilégiant la recherche est souvent mise en oeuvre. "Siemens, par exemple, consacre 11% de son chiffre d'affaires à la recherche contre 1% chez Général Electric". Mais désormais, on a pu constater qu'en relative opposition avec la philosophie de l'économie sociale de marché, certaines entreprises allemandes ont choisi un nouveau durcissement de leurs stratégies. Celui-ci entre en contradiction avec les intérêts de leurs employés. Par exemple, les investissements de Mercedes Benz s'étaient jusqu'ici toujours effectués dans le Bade-Wurtemberg. Le choix d'un site lorrain pour l'implantation de l'unité de montage de la Swatchmobile a été dénoncé par I.G. Metall comme "une gifle aux syndicats et aux salariés de Mercedes".

Claude Chancel souligne trois raisons vraisemblables d'un tel choix : "des salaires français inférieurs de 20 % à 30 % aux salaires allemands, un taux d'absentéisme plus faible à l'ouest du Rhin et l'aide des pouvoirs publics (État français et collectivités locales)". Voilà, selon lui, "ce qui a fait la différence" (Chancel, op. cit., p.257).

Le gouvernement allemand s'est engagé dans un plan de rigueur comportant nombre de régressions sociales -dont certaines liées aussi à la situation démographique- comme la fixation à soixante

cinq ans de l'âge du départ à la retraite pour les hommes et la perspective d'une mesure semblable pour les femmes. Citons encore la diminution des indemnités versées en cas de maladie, la non revalorisation des indemnités chômage, l'assouplissement de la législation sur le licenciement, l'acceptation des contrats à durée de plus en plus limitée (18 mois). Jacques Pierre Gougeon le précise, selon les termes mêmes du Chancelier Kohl, "il y aurait plus d'emplois en Allemagne si le coût du travail était plus bas" (Gougeon, 1997). Le modèle de l'économie sociale de marché est d'ailleurs diversement mis à mal. Selon les données réunies par l'Institut de recherche économique de Berlin, en 1995 : 12,3 % de la population allemande relèverait de la pauvreté ; 25,4 % serait à la frange entre la pauvreté et la partie inférieure de la classe moyenne.

J.P. Gougeon cite la série révélatrice des titres de la presse allemande : "Un modèle dans la misère" (Die Zeit, 15.03.1996), "Le modèle allemand vacille" (Die Woche, 19.04.1996), "L'Allemagne, un modèle dépassé" (Süddeutsche Zeitung, 13.04.1996), "Le modèle allemand d'harmonie entre le capital et le travail touche-t-il à sa fin ?" (Der Spiegel, 29.04.1996), "Le modèle allemand du consensus va-t-il s'effondrer devant la concurrence internationale ?" (Die Zeit, 23.06.1996).

En France l'interrogation est la même dans les journaux, les hebdomadaires. Les revues spécialisées, *Allemagne d'aujourd'hui* ou *Documents* y reviennent constamment. "Le modèle allemand fin ou recommencement ?" interroge le n° spécial de *Documents* du premier trimestre 1996.

J.P. Gougeon conclut : "Confronté au double choc de l'unification et de la mondialisation, le principe de solidarité est chancelant." En 1996, le gouvernement fédéral a jugé nécessaire de "supprimer l'impôt sur le patrimoine". L'Institut de recherche écono-

mique de Rhénanie Westphalie a démontré que le financement de la réunification avait été davantage assuré par les revenus moyens que par les revenus élevés.

Dans ces conditions, l'image actuelle convenue des conduites syndicales allemandes, surtout comparée à celle convenue des conduites syndicales françaises a été entamée quand on a pu voir, le 15 mai 1996, environ 350 000 personnes manifester à Bonn sous l'égide de la Confédération des syndicats allemands.

#### *4. Stimulants et sacrifices : l'éthique introuvable*

Nous devons de nouveau ici éviter l'erreur fondamentale d'attribuer tantôt beaucoup trop et tantôt presque rien aux bases culturelles dans les stratégies. Tout ce que ces bases culturelles ont apporté au "miracle" de reconstitution et de développement du capitalisme allemand, elles ne l'ont pas fait par elles seules. Elles l'ont fait dans un cadre circonstanciel. Un tel cadre ne cesse d'évoluer en fonction même de ses réussites et de ses échecs. Les réussites du capitalisme allemand comme celles du capitalisme japonais pouvaient difficilement manquer de susciter des réactions du capitalisme anglo-saxon. C'est là où l'on s'aperçoit que nous connaissons des formes détournées de guerre ou, comme dans toute guerre, les populations sont souvent prises en otage. Nous le savons aujourd'hui, au plan militaire, avec les embargos qui frappent l'Irak ou Cuba. Nous sommes en train de l'apprendre, au plan économique, avec les délocalisations. Mais celles-ci obéissent désormais non plus à des stratégies nationales mais à des stratégies d'entreprises. Une telle logique nouvelle des acteurs du secteur économique défie les acteurs des autres grands secteurs, politique, religieux, informationnel.

Mais sur ces problèmes, les divisions nationales, les divisions idéologiques, les divisions religieuses, les divisions syndicales

n'ont pas permis jusqu'ici de constituer des rationalités aussi simples que la rationalité entrepreneuriale des économies d'échelle pour un accroissement des ventes (et des bénéfices) par une réduction des prix.

La pensée morale est ici particulièrement en retard puisqu'elle ne dispose d'aucune élaboration théorique concernant la dynamique jusqu'ici purement auto(dés)organisationnelle des stimulants et des sacrifices au plan mondial. On est frappé pourtant de voir comment s'exprime un consultant japonais exerçant en Allemagne depuis 1989. Il s'agit de Minoru Tominaga (à ne pas confondre avec Kenshi Tominaga dont nous avons présenté les travaux ci-dessus). Dans une demi-page de *Die Welt* (28.07.1995) il trouve "le maître allemand devenu gras et paresseux". Claude Chancel résume la suite : "la qualité de l'accueil de la clientèle et le suivi des dossiers laissent à désirer dans les entreprises allemandes... On peut s'interroger sur "les plus longs congés en relation au temps de travail hebdomadaire les plus courts... les charges salariales et les salaires les plus élevés pour les champions du monde des congés maladie du vendredi ou du lundi... Les Japonais ont été surnommés "les Allemands de l'Asie". Mais aujourd'hui "l'organisation du commerce, comme celle de la distribution est paralysante. La production manque de flexibilité. Et les travailleurs, les cadres en tête, ne s'impliquent pas assez dans le processus productif, lequel ne sait pas s'adapter aux besoins de la clientèle" (Chancel, op. cit., p.259).

Dans un entretien, le Japonais Minoru Tominaga, estime qu'en Allemagne, "la paresse des Allemands" est une cause importante de leur chômage : "ils se contentent de récolter le fruit du travail des générations précédentes". Les choses ne pourraient s'améliorer que si les Allemands cessaient d'avoir peur du travail collectif et du changement. Claude Chancel conclut que : "si cet entretien n'était pas paru en plein été, nul doute que cette présentation des

Allemands, qui contredit des idées reçues, aurait eu l'effet -peut-être salutaire- d'une douche glacée sur l'opinion allemande” (Chancel, op. cit.. 259).

On voit combien nous sommes là au coeur d'une problématique interculturelle nullement explicitée. Comme on s'en doute l'échange objectif est ici particulièrement difficile. Il faudrait travailler sur tout un ensemble de données historiques et actuelles pendant que de toute façon, la guerre économique continuerait. On sait que le défi japonais s'est exprimé par une volonté de qualité éliminant toute erreur. Le but est d'obtenir : zéro panne, zéro défaut, zéro stock, zéro papier, zéro transport, zéro surproduction. Dans le domaine de la construction automobile, une étude qui croise qualité des produits et qualité des services situe Honda en tête puis Toyota puis Citroën. Les autres firmes leur étant inférieures (Sources : European Custom Survey, publication dans le Magazine allemand Capital et dans La Tribune des fossés du 10 mai 1995). Par contre, on sait moins que cette qualité est, paraît-il, réservée à l'exportation. Les défauts des voitures japonaises sont déjà plus nombreux pour le marché intérieur et plus encore pour l'exportation dans les pays sous-développés.

Quatrième partie :  
***L'économique et l'informationnel***  
**Un nouvel interculturel franco-allemand**

**I. Economie, information et interculturel**

***1. Economie et information***

Dans la décennie quatre-vingt, c'était la culture et la stratégie japonaises qui expliquaient les réussites de ce pays. Dans la décennie quatre vingt dix, c'est la culture et la stratégie américaines qui sont invoquées pour expliquer le retour en force des USA et de leurs entreprises. Cette double constatation nous fait progresser vers des données fondamentales. Un courant culturel historique dominant n'est pas à référer d'avance à un pays ou à un autre, il exprime un système hiérarchique d'organisation des secteurs d'activité humaine. Ce système s'est inventé dans un pays mais se développe ensuite dans un autre, changeant aussi à cette occasion.

Avant hier, les unifications royales et impériales s'imposaient de toute la hauteur d'un religieux et d'un politique qui se pensaient et se voulaient universels.

Hier, la "rationalité" sectorielle de l'économique a construit, à partir des royaumes et des empires, les nations marchandes. Ces dernières constituaient des sociétés plus limitées, plus susceptibles de remplacer les perspectives impériales et leurs processus militaires par des perspectives nationales avec leurs concurrences économiques permanentes. Selon les circonstances, selon les moments et les lieux, cette culture nationale-marchande a pu s'affirmer davantage ici ou là. Dès la première moitié du 19<sup>e</sup> siècle, c'est l'Angleterre qui arrive au sommet mondial de cette culture. Ensuite ce sont les États-Unis. Et cela est encore vrai.

Le second millénaire européen a vu la montée des pouvoirs des acteurs du secteur économique. Le religieux en a été affaibli. Le politique l'est aussi désormais. Mais en même temps cette culture de l'économique dominant mobilisait de plus en plus les acteurs d'un autre secteur : celui de l'information. C'était vrai, hier, dans les luttes "humanistes" contre les censures politiques et religieuses. Mais ça l'était surtout dans l'intérêt pour les études scientifiques et techniques. Ce n'est pas un hasard si au XVIII<sup>e</sup> siècle

coïncident, en France, l'entreprise de l'Encyclopédie et la lutte contre l'intolérance, le tout constituant "L'esprit des Lumières". Par la suite ce fut l'information en temps réel par la presse puis par les autres médias. Ce secteur informationnel, c'est lui qui est maintenant le plus en position motrice et novatrice. Certes, les acteurs du secteur économique déterminent encore largement l'orientation, l'usage, le développement de l'information. Ils y parviennent par sa conversion en marchandise, sa vente réservée dans des banques de données, sa mise à disposition gratuite ou payante sur les sites Internet, sa conversion en signe distinctif, son obtention dans la production intellectuelle, scientifique, artistique pour une large part honorifique.

Secteur économique et secteur informationnel peuvent par le jeu des pouvoirs des différents acteurs se trouver en synergie. On emploie fréquemment aujourd'hui les termes de "mondialisation" et de "globalisation". Le premier, en raison des nouvelles possibilités de déplacements accélérés des personnes, des biens, des services ; et en raison de la quasi-instantanéité de la communication publique et privée sur la terre entière. Le terme de "globalisation" est davantage lié à des possibilités d'action. Elles se sont exprimées surtout dans le domaine économique et financier avec les délocalisations, les spéculations sur les fluctuations du cours des monnaies et sur les produits financiers.

Toutes ces données contribuent à mettre en évidence et en position de puissance cette nouvelle dimension du devenir humain : l'information. Sans doute, celle-ci a toujours existé sous des formes diverses et s'est développée plus ou moins vite selon les périodes. Elle a cessé d'être excessivement monopolisée par les secteurs religieux et politique pour s'autonomiser dans la philosophie, les sciences, les techniques et les arts. Souvent en complicité avec le développement du secteur des activités économiques, elle a réussi, partiellement, à s'émanciper des contrôles sociaux anté-

rieurs. Elle reste sous la dominance des activités du secteur économique mais, en même temps, elle est un enjeu de son développement et elle n'est aujourd'hui qu'indirectement contrôlable.

## **2. *Information et interculturel***

Mais l'information a deux visages bien différents. Il y a l'information exploitable en temps réel, liée au technologique et à l'économique. C'est l'information acquise que l'on peut se procurer pour un usage précis et qui vous apporte telle suprématie productive ou financière. Il y a aussi l'information qui requiert parfois un temps très long pour se constituer. Et ce qui est le plus long à se constituer, ce sont les cultures. Elles représentent les informations les plus complexes issues d'un processus ininterrompu composant un incroyable enchevêtrement de résultats d'expérience sélectionnés et remaniés. Les cultures singulières des pays du monde se sont constituées par les réponses originales inventées hier et encore aujourd'hui. Elles l'ont été par des groupes humains singuliers (ethnies, groupes, sociétés) qui s'efforçaient de créer leurs espaces et conditions de vie sur la planète. Et cela tout au long de leur histoire. Il y a là un trésor d'informations d'une rare richesse que l'on connaît mal et dont on ne peut pas encore se saisir facilement pour établir une suprématie. *Une information -seconde, réfléchie- sur les cultures et sur l'interculturalité* devrait pouvoir prendre en compte tout ce qu'il y a là de complexe et de problématique. Souvent cette connaissance est délaissée dans l'actualité dominante ou bien elle resurgit comme information -première, brute- à travers des catastrophes où se manifestent des expressions refoulées des implications culturelles qui peuvent aller des grèves aux guerres civiles, aux implosions de nations, aux violences les plus extrêmes : ethnocides et génocides. Mais à côté de ces violences ou après leur traversée, l'information interculturelle -réfléchie chez divers acteurs- peut parfois conduire à des compromis inventifs, plus ou moins durables, comme par exemple aujourd'hui en Afrique du Sud.

### 3. *L'enjeu démocratique d'un savoir communicable : étendu, profond et rapide*

Aujourd'hui, les puissantes utilisations de l'information dans le secteur économique ne devraient cependant pas masquer, aussi largement, le fait que l'information est devenue globalement plus structurante et plus décisive non seulement dans le domaine économique mais dans tous les domaines et notamment dans celui des cultures et de l'interculturel tel que nous venons de l'évoquer.

Pour le comprendre, il faut se rendre compte que les acteurs de tous les secteurs doivent recourir à l'information. Et celle-ci comporte des exigences propres. En particulier, elle oblige à composer perspectives subjectives et objectives, quantité et qualité de l'information, analyses plus précises, plus détaillées et synthèses.

Une autre opposition commence à être prise en compte. Elle l'a été par E.T. Hall (Hall, 1984). Elle distingue l'information lente qui suppose maturation, retraitement, sélection dans le temps et l'information rapide qui résulte des urgences en "temps réel" ou plutôt "actuel" mais aussi des nécessités et des capacités de synthétiser de façon interdisciplinaire les informations lentes.

On n'a pas assez remarqué que *la vitesse, l'accélération, la globalisation* étaient des données fréquentes de *l'univers de l'action* (et de l'information qui lui est liée) mais pas encore de *l'univers de la représentation et du savoir non directement opérationnels*. Vitesse, accélération, globalisation sont postulées et mises en oeuvre dans les domaines militaires ou financiers. Elles ne le sont pas pour la totalité des domaines d'action ni pour la totalité des domaines de représentation. Le glissement d'Internet est à cet égard significatif : du militaire au commercial avec une frange d'échanges intellectuels bénévoles qui réintégreront sans doute le

commercial. Dans ces derniers domaines, l'orientation dominante valorisée est définie par un primat conjugué : spécialisation et lenteur de constitution “des” savoirs. De là le succès des encyclopédies plutôt que celui de la sociologie ou de la philosophie, en dépit d'un regain actuel pour celles-ci.

## **II. Guerres de cultures, de nations, d'entreprises ? Au delà de Fukuyama et d'Huntington**

C'est des États-Unis que nous sont venues, ces dernières années, deux grandes interprétations générales de notre avenir.

La première fut proposée par F. Fukuyama dans un livre au titre choc “La fin de l'histoire” (Fukuyama, 1992). Un tel ouvrage essayait de tirer les conséquences de la renaissance du modèle américain et de sa nouvelle suprématie. Il ne pouvait plus y avoir d'Histoire dans la mesure où des règles du jeu dominantes étaient désormais universellement acceptées. Michel Drancourt le souligne en prenant d'abord l'exemple de la création récente de l'organisation mondiale du commerce (O.M.C). “Le directeur général est un Européen un peu isolé au milieu de quatre directeurs généraux adjoints (Américain, Mexicain, Indien, Coréen). L'organisme chargé de l'organisation des échanges est comme le symbole de la réalité économique en train de se dessiner. Elle est en réalité - faute de véritable unité européenne- sous l'influence américaine. Certes les Américains font place à des hommes de différents continents, mais avec l'espoir d'être ceux qui continueront à donner le la.” (Drancourt, 1996).

Cette suprématie américaine est bien évidemment reliée à l'implosion de l'ex-URSS. Cette implosion apparaît comme un résultat “systémique”, c'est-à-dire obtenu par une régulation d'ensemble du système d'équilibration mondiale des rapports de force. Et

dans cette régulation, les États-Unis ont une part prépondérante. Dans certains cas, la régulation est moins systémique et plus “volontariste” comme lors de la Guerre du Golfe. Certains soulignent que cette suprématie américaine, après avoir donné l'impression d'être atteinte par la réussite japonaise, s'est finalement rétablie. Le défi relevé l'a été à partir de stratégies qui s'appuyaient aussi sur des bases culturelles (le pays de la libre entreprise). Mais non sans de nouvelles orientations face aux nouvelles contraintes avec, pour autre constante facilitatrice, une situation géographique particulièrement favorable. Les États-Unis bénéficient en effet d'une double ouverture atlantique et pacifique et d'un certain prolongement en Amérique du Sud.

Après l'interprétation de Fukuyama, la seconde interprétation traitant de l'avenir a été proposée par Samuel Huntington. Elle se situe à l'opposé de la première et mobilise, elle aussi, un titre choc : “La guerre des civilisations” (Huntington, 1994). Elle s'appuie sur un certain nombre de faits que l'on peut facilement constater. D'abord le conflit qui a enflammé la Yougoslavie opposant plus ou moins chrétiens et musulmans, le conflit Israélo-Arabe, la guerre civile algérienne, ou encore les conflits entre l'Islam et la Chine ou l'Islam et l'Inde.

Les critiques n'ont pas manqué à l'égard de ces thèses de Fukuyama et d'Huntington. Leur caractère stimulant pour la réflexion a été reconnu mais leurs conclusions ont été considérées comme non crédibles. Parmi ces critiques, citons par exemple, celles de Zaki Laïdi (1993) ; ou encore celles de Paul-Marie de La Gorce (1996) montrant, références à l'appui, que c'est à l'intérieur d'une même zone de civilisation que la majorité des guerres ont eu lieu, avec certes des exceptions dont celle remarquable des croisades.

Mais la question est-elle bien posée ? Civilisations et nations peuvent-elles être facilement distinguées ? Que penser, par exemple, de l'avenir que nous réservent les difficiles relations entre la Chine et l'Inde ? Certains géopoliticiens ont nommé "triangle nucléaire" une figure cartographique qui réunit la Chine, le Pakistan et l'Inde, tous détenteurs de l'arme atomique. La Chine peut donner l'impression, avec son maintien au Tibet, avec son alliance birmane, de poursuivre un encerclement de l'Inde. Au prochain siècle, ces deux pays seront les deux plus peuplés, l'Inde l'emportant toutefois sur la Chine.

La vraie question est de savoir si les échanges économiques et informationnels seront en mesure de se présenter comme une solution supérieure aux solutions militaires. Il faudrait distinguer la position de la question au plan mondial et sa position au plan régional ou local. Selon Paul-Marie de La Gorce (1996), il peut difficilement y avoir une guerre mondiale dans le court ou le moyen termes. Par contre, des guerres locales sont tout à fait susceptibles de se produire. Éventuellement, avec des bombes atomiques "rustiques".

Nombre d'entreprises sont aujourd'hui plus importantes que bien des nations. Michel Drancourt cite les remarques du grand consultant allemand Roland Berger qui estimait "en mai 1995, que l'on parlerait de moins en moins de "Made in Germany" et de plus en plus de "Made by Mercedes"... les produits, dont les pièces viennent du monde entier, étant désormais garantis par une marque plutôt que par une origine géographique" (Drancourt, 1996). Mais ces entreprises mondiales sont-elles susceptibles d'être en guerre ? Ces guerres, jusqu'ici, se situent encore le plus souvent dans un cadre associant la nation et ses entreprises. Ce qui permet à Jean Boissonnat de réunir le militaire et l'économique, la nation et les entreprises dans une brève formule : "Même sans canons, le Japon reste une armée."

Les guerres qui interviennent entre et à travers les entreprises se déroulent par toutes sortes de moyens mais les armes financières sont devenues souvent plus décisives commandant aussi l'anticipation par les recherches et les innovations dans les technologies de pointe. Claude Chancel le note par exemple pour Honda et Sony. Il écrit : "Honda, l'inventeur, s'adjoint en effet les services d'un financier Takeo Fujisawa. L'aventure commence". Mais elle connaîtra aussi des épisodes difficiles. Par exemple, "bien que Honda se soit lié au britannique Rover par des participations croisées et des accords de coopération industrielle, pénétrant ainsi en douceur le marché européen, en 1994, la firme Rover est cependant passée sous le contrôle de B.M.W." Le retour en compétitivité des Américains (avec par exemple toujours dans l'industrie automobile, la sortie de la néon de Chrysler, fin 1994) oblige les géants japonais de l'automobile à relever le défi. Claude Chancel précise : "Toyota rationalise sa production, décentralise à Kyushu, flexibilise ses chaînes.. réduit le nombre de ses pièces détachées, accroît sa pression sur ses sous-traitants et n'hésite plus à employer des femmes". De même Nissan ferme sa grande usine près de Tokyo, en ouvre une autre à Kyuschu dans laquelle les robots sont omni-présents. Le but est de parvenir à "gagner encore de l'argent en vendant moins de véhicules. C'est la chasse au sur-effectif et la réduction drastique du nombre des composants (par exemple, réduction de moitié des 6000 vis et fixations utilisées pour toute la gamme Toyota)" (Chancel, 1996).

Un exemple plus connu du grand public est celui de Kodak "en pleine "guerre" économique face aux challengers japonais." Fuji en particulier a poursuivi une recherche technologique remarquable, aboutissant en 1987 au premier appareil photo jetable. La conquête des marchés européens et américains s'est effectuée en particulier à travers la sponsorisation des Jeux Olympiques de Los Angeles en 1984. La résistance d'Agfa Gevaert a été faible. De

son côté, Kodak accumulait erreurs et échecs. On se souvient de son dédain, au début, pour les propositions de Polaroid. Une autre guerre en cours actuellement : celle que se livrent les entreprises autour des jeux vidéo. Les premières entreprises présentes sur ce marché ont été japonaises : Sega et Nintendo. Dans ce secteur, la concurrence nippono-nippone est intense et joue particulièrement sur la recherche. Claude Chancel le précise : “pour lancer son *ultra* de 64 bits, Nintendo s'est constitué une équipe de 950 salariés comprenant 200 chercheurs”. Pour sa part “Sega table sur les parcs d'attraction de réalité virtuelle dont les premiers ont été ouverts à Yokohama et à Londres. Ils restent cependant très menacés et leurs titres baissent dès que Microsoft tente de constituer une joint-venture avec Soft bank, premier éditeur de logiciels japonais”(Chancel, op. cit., p.314).

M. Drancourt, avec d'autres, signale ici le rôle des nouveaux capitalistes qui, disposant des *fonds de placement* “prendront une part active au financement des entreprises. Ils le feront en fonction des règles anglo-saxonnes qui sont celles qui assurent les meilleures rentabilités”. Il précise encore : “un mouvement très important est en train de s'accomplir. Les normes comptables ont tendance à se généraliser. Ce sont les anglo-saxonnes qui l'emportent. Au fur et à mesure que les entreprises entrent dans les circuits mondiaux, elles sont et seront obligées de s'y soumettre. Cela sera valable aussi pour les “chinoises” et toutes celles qui, pour l'heure, ne sont pas toujours “transparentes”. Les règles fiscales elles-mêmes ont tendance à se rapprocher. Les pays qui refusent ce fait prennent le risque de rester à l'écart des grandes évolutions.” (Drancourt, op. cit., p.428). Pour M. Drancourt, cette obligation où seront les grands groupes installés partout dans le monde, d'avoir des règles comptables universelles, conduira plus vraisemblablement à un modèle d'entreprise universelle qu'à des modèles régionaux. Toutefois il ne tranche pas. Si l'Europe est en mesure de s'affirmer davantage dans l'avenir, les chances de poursuite d'un

modèle de management “de type social-démocrate” ou (si l'on veut préciser encore) “rhénan” ne sont pas exclues.

Les fluctuations du modèle japonais ne doivent pas nous cacher ce que M. Drancourt nomme “le fait majeur de l'histoire contemporaine des entreprises, la montée des économies du sud-est asiatique, toutes, à l'exception de la coréenne, plus ou moins marquées par l'influence chinoise” (Drancourt, op. cit., p.426). Il précise que ce dernier modèle capitaliste émane de la diaspora chinoise qui irrigue l'Asie du Sud-Est et maintenant aussi la Chine. Ce capitalisme peut disposer d'une main d'oeuvre bien formée ou en mesure de l'être rapidement, désireuse d'un revenu mais sans souci de mesure sociale. L'objectif principal de ce capitalisme est le profit rapide pour lequel on accepte de prendre des risques. Les structures politiques peuvent parfois, comme à Singapour, créer des conditions favorables mais ce n'est pas toujours le cas. Ce capitalisme utilise un système interne de parrainage. Plutôt qu'au juridique, il recourt à une discipline liée à l'organisation des rapports entre clans.

Toutes ces remarques ne sont pas là pour nous faire croire à la possibilité de déchiffrer si facilement l'avenir. Elles sont plutôt là pour nous faire comprendre l'extraordinaire enchevêtrement des phénomènes. Comme on le voit, les observateurs, les analystes auxquels nous nous sommes référés, ont les plus grandes difficultés à tenir compte de cet enchevêtrement. De ce fait, leurs interprétations accordent une priorité tantôt à une culture économique censée être homogénéisante, tantôt à l'importance des racines religieuses et politiques, toujours à l'oeuvre et qui restent plutôt hétérogénéisantes, sans pouvoir tenir compte des nouveaux et futurs conflits autour de l'appropriation et de l'exploitation de l'information.

### **III. Un nouvel interculturel franco-allemand, économique, politique, éducatif et sa portée générale.**

Au coeur de la genèse interculturelle mondiale qui nous dépasse, il n'est pas interdit et il est même souhaitable d'entreprendre des genèses interculturelles plus conscientes et plus volontaires. Il pourrait paraître utopique de l'imaginer si tout un passé historique fait de violences ne venait pas sans cesse raviver le désir d'en intégrer l'expérience, au service d'un présent et d'un avenir si possible moins inhumain. Les Allemands et les Français ont été placés dans cette situation. Et leurs ressemblances et leurs différences d'hier s'inscrivent aussi dans leurs ressemblances et leurs différences d'aujourd'hui. Les Allemands et les Français disposent ici de la matière d'un échange qui va décider de leur propre destin et de celui de bien d'autres. Ils peuvent mettre à profit les rencontres de leurs gouvernants, celles de leurs populations, celles de leurs adultes, celles de leurs jeunes. Ces rencontres peuvent permettre d'éviter la facilité des oppositions radicales. En effet, la complexité de la réalité demandera plutôt de trouver des agencements originaux entre la mondialisation économique plus homogénéisante et les *devenirs culturels et interculturels* qui ne se renieront pas mais s'affirmeront dans de nouveaux développements.

Certes la France est en crise mais l'Allemagne aussi, nous l'avons vu. Les deux nations sont diversement puissantes, originelles, précieuses. Elles sont autres et cela est une chance pour elles et pour d'autres si, en tant que voisines, elles savent jouer sur ces différences. Sa perspective universaliste, hier impérialement affichée, la France peut maintenant la ressaisir plus modestement comme singularité toujours nécessaire. Unité et diversité sont ainsi de nouveau en opposition. Il y a, en Allemagne, un primat de la *diversité* qui vient de trouver doublement, à l'intérieur d'elle-même et à l'intérieur de l'Europe, sa rééquilibration dans une

perspective unitaire qui a jusqu'ici causé tant de problèmes. Comment ne s'en réjouirait-on pas ? Il y a un primat de *l'unité* en France. Et celle-ci doit reconnaître sans complexe sa singularité. Elle en reçoit une représentativité précieuse au milieu d'autres singularités culturelles nationales. Nombre d'entre elles ne sont souvent bien reconnues ni par elles-mêmes, ni par les autres, tant elles sont en crise, en sursaut, en cours de genèse. L'informationnel interculturel avec aussi l'informationnel écologique représentent des stimulants qui, en profondeur et sur le long terme, sont en mesure de rivaliser avec ceux liés à la mondialisation économique.

Comme l'Allemagne reconnaissait, hier, ses diversités locales, l'Europe et le monde aujourd'hui doivent reconnaître les leurs. L'Allemagne ne peut qu'y être acquise même si, pour une part de ses élites, ce n'est pas le problème actuel dans la mesure où elle est suffisamment préoccupée de ses propres diversités internes liées à la réunification et externes liées à l'immigration. Elle n'a pas encore osé reprendre son arrière-plan de singularité historique qui aurait nécessité un travail plus approfondi sur la période nazie. Elle est, de ce fait, moins tournée vers sa propre singularité, notamment nationale, à cause de l'interprétation négative du *Sonderweg*.

Pour les Français, un passé vécu comme glorieux brouille la vision des déclin de l'ancienne singularité française. Cela met les Français en difficulté dans l'intense effort nécessaire pour être davantage capables d'inventer un avenir encore incertain. Alors qu'ils voulaient hier (et encore aujourd'hui) voir les autres se fondre en eux, les Français aujourd'hui ont peur de s'intégrer dans un ensemble plus vaste. Ils se sentent faibles et ils imaginent leur disparition. Autrement, ils relèveraient mieux le défi de leur transformation.

Pour éviter de se fondre et de disparaître ou de s'isoler, de se fermer avec le risque d'une autre disparition, il faut inventer les articulations entre soi et les autres, entre soi et l'Allemagne, entre régions, entre populations diversifiées, c'est-à-dire qui se ressemblent et qui diffèrent. Non pour un conservatoire des cultures, mais pour une dynamique qui associe symétrie concurrentielle et complémentarité des coopérations.

Dans la mondialisation économique et financière, l'Allemagne et la France ont un même travail d'adaptation à faire mais elles sont concurrentes aussi à cet égard. Toutefois, elles ont, dans nombre de domaines, poursuivi des échanges interculturels. Des échanges touristiques et des échanges professionnels bien entendu mais aussi des échanges réguliers et fréquents entre chefs d'Etat, entre ministres, des échanges économiques bilatéraux. Des coopérations multiples dans le cadre de l'Europe y compris sur le plan militaire avec la Brigade franco-allemande et le Corps européen, des double-cursus en formations universitaires, des échanges entre artistes mais aussi des échanges éducatifs de jeunes à travers les missions de l'Ofaj (Demorgon, 1991). Et même des recherches interculturelles expérimentales pluridisciplinaires.

Le travail est considérable pour traiter en même temps les deux pôles, celui d'un *informationnel économique* et celui d'un *informationnel interculturel*. Les ratés dans la régulation de l'antagonisme entre ces deux pôles ont déjà entraîné nombre de violences extrêmes. Il conviendrait pour améliorer sa régulation de mobiliser des ressources négligées et de produire des perspectives constructives. La régulation interculturelle franco-allemande a ici un rôle à jouer. Une large part de l'Allemagne situe cette régulation davantage dans une perspective consensuelle comme on peut le voir à nouveau avec l'invention et le développement d'un Office germano-polonais pour la jeunesse des deux pays. Nombre de Français voit davantage la régulation de la mondialisation dans une perspective dissensuelle, par exemple, à l'égard de l'"américain".

nisation". C'est, par exemple, le combat pour "l'exception culturelle". Certains reprochent à l'Allemagne d'être par trop complice de cette américanisation alors qu'eux-mêmes savent bien qu'ils ne sont que partiellement en mesure de l'éviter.

Ces questions franco-allemandes sont à travailler pour elles-mêmes mais aussi transposées dans le cadre européen, voire dans le Monde, à l'échelle d'un plus grand ensemble de singularités nationales.

L'interculturel franco-allemand a du chemin devant lui pour se comprendre lui-même et se situer dans l'Europe et dans les mondialisations économique et interculturelle. La tâche n'est que trop modestement entreprise au regard des urgences d'aujourd'hui et des incertitudes de demain. Allemagne, France : deux manières différentes d'être soi et non soi au regard du passé et dans ces mondialisations en cours. Deux manières qui, en symétrie (rivalité) comme en complémentarité (coopération), présentent un vif intérêt l'une pour l'autre. Il faut approfondir, préciser, dérouler leurs interactions éprouvées, expérimentées, réfléchies. D'autant qu'alors, au bout, de l'invention serait possible.

Les remarques de méthode que nous faisons pour baliser l'énorme complexité de l'échange et de la recherche interculturels et pour mettre en garde contre les hâtes et les simplifications, n'ont pas pour but de détourner de l'action. Elles veulent indiquer que l'échange et la recherche interculturels ne pourront pas être faits par des adultes et plus particulièrement des chercheurs qui travailleraient seulement sur les autres et jamais sur eux-mêmes. Le savoir interculturel actif ne résultera pas d'une simple production en extériorité. La recherche interculturelle suppose des rencontres au cours desquelles l'altérité radicale n'est pas évitée. La multiplication de telles rencontres constitue un nouveau et un tout autre horizon de mondialisation, celui où l'information n'est pas donnée

pour être exploitée (le plus souvent contre l'autre) mais pour être inventée, à partir d'une interaction à la fois spontanée et réfléchie.

L'échange et la recherche interculturels sont soumis à de multiples soucis de bricolage pratique dans tous les domaines où ils ont commencé à intervenir techniquement. Mais les modalités nouvelles de co-présence étendue et intensive des cultures et de leurs membres dans les mondialisations en cours - économique, géopolitique, informationnelle - conduiront (à travers leurs insistances liées aussi aux intérêts, aux aspirations, aux échecs encourus) à d'autres développements et à d'autres recherches. L'approfondissement des faits et l'épreuve des auto-(dés)organisations -en se conjuguant- tireront l'interculturel au delà de son utilisation directement utilitaire ou de sa confiscation facile comme nouvel idéal.

Conclusions :

***Interculturels et mondialisations***

Nous avons essayé de montrer, chemin faisant, qu'il n'y a pas une seule internationalisation, une seule mondialisation, une seule globalisation. Il y en a plusieurs. La synthèse de toutes définit un objet largement inaccessible à nos possibilités actuelles de connaissance et d'action. Mais c'est justement de cela que nous devons prendre conscience pour transformer nos modalités de connaissance et d'action en les orientant vers une approche plus attentive, plus patiente, plus exploratrice de l'auto(dés)organisation qui nous dépasse.

Tout au long de l'histoire, l'interculturel est d'abord présent, à travers les stratégies humaines comme genèse des cultures commu-

nautaires, royales-impériales, nationales-marchandes. Cet inter-culturel géohistorique résulte donc de l'existence d'interactions intrasociétales et intersociétales. Depuis longtemps, des entités sociétales (communautés, empires puis nations-marchandes) ont été constituées par le groupement d'entités sociétales plus petites. Depuis longtemps aussi ces regroupements, plus ou moins bien unifiés à partir de violences militaires ou d'héritages dynastiques, ont à un moment ou un autre révélé des faiblesses qui les ont fait implorer ou les ont conduits à s'associer à d'autres. Ces phénomènes de perte ou de gain d'unification ont pu se produire à travers des violences extrêmes. Aujourd'hui même, les guerres civiles du Liban, de la Yougoslavie, du Rwanda, de l'Algérie, le démontrent. Parfois ces violences ont été plus limitées comme ce fut le cas, mais dans des registres différents, pour l'implosion de l'U.R.S.S. ou la tentative de construction de l'Union européenne.

Depuis longtemps aussi, l'humanité a vu naître des tentatives d'unification autres que les tentatives politiques et militaires habituelles. Ce sont les grandes religions qui ont élaboré de grandes constructions essentiellement symboliques mais capables aussi de transformer concrètement des conduites culturelles sur le long terme, en relation aux contradictions des évolutions. Les grandes religions ont également leurs limites et leurs faiblesses. Elles sont cependant toujours à l'oeuvre, tantôt se combattant, tantôt unissant leurs forces dans le même sens.

Au coeur de ces genèses culturelles, politiques et religieuses, les activités économiques des hommes ont toujours été présentes. Elles ont toujours été aussi au fondement de ces genèses en co-animant les pouvoirs créateurs de l'humain. Mais elles s'y trouvaient fortement contrôlées. Les choses ont changé quand, en Europe, au cours du second millénaire, les activités économiques ont commencé à se trouver en mesure, à leur tour, de contrôler, de plus en plus, le religieux et le politique. Elles ont également pu

entraîner, dans leurs perspectives, l'informationnel, sous ses divers aspects, esthétique, scientifique, technique, médiatique.

Dès lors, les activités économiques ont contribué à une dynamique interculturelle nouvelle. Prenons seulement la question du management, M. Drancourt nous précise les trois grandes évolutions qu'il a connues. Chacune est le résultat d'une dynamique d'*engendrement interculturel*. La première portait sur la conquête de *parts de marchés*. "Ce fut l'époque des lois du B.C.G. (Boston Consulting Group) qui recommandait d'acquérir des positions dominantes pour favoriser la baisse systématique des coûts" (M. Drancourt, 1996). L'interculturel alors produit se cantonnait dans la reconnaissance des obstacles ou des adjuvants culturels permettant d'acquérir ou non ces marchés.

I.B.M. suivit cette route jusqu'au moment où elle découvrit que sa position dominante lui avait fait oublier l'innovation technologique et la segmentation consécutive des marchés. Ce fut le moment de gloire des technologies "grand public" dans l'électronique et l'informatique.

La seconde évolution, appelée souvent "l'étape japonaise", a coïncidé avec le développement concurrentiel mondial des technologies "grand public". C'est l'époque de la mobilisation des hommes sur le terrain. Il s'agissait de "faire de chaque opérateur, de chaque salarié de l'entreprise un acteur essentiel. Le management s'est alors concentré sur l'attention portée aux hommes, à leur formation, à leur capacité, à l'enrichissement des tâches" (M. Drancourt, op. cit., p.423). Mais c'était toujours la concurrence mondiale qui était interculturellement à l'oeuvre.

C'est elle aussi qui, en se poursuivant, finit par montrer que cette "meilleure organisation de l'entreprise ne suffisait pas, il fallait

encore que les choix *stratégiques* soient les bons. D'où la troisième évolution, celle donnant "aux préoccupations de croissance et d'innovation toute leur importance". Comme l'écrit Drancourt, "il s'agit d'être en mesure, en permanence, de tirer parti de toutes les possibilités d'activités susceptibles de connaître de nouveaux développements. D'où la volonté d'élargir le champ d'action des entreprises, soit par des absorptions, soit par croissance, soit par une présence plus active sur les marchés en développement rapide". Il poursuit : "l'innovation est une composante essentielle du management d'aujourd'hui. Elle porte sur les produits, les modes de production, les recherches de marché. Elle porte aussi sur l'organisation même des entreprises" (M. Drancourt, op. cit. p. 424). En effet, l'entreprise devient plus un lieu qui s'anime autour d'une politique de projet mobilisant des équipes momentanées, engagées dans de nouveaux développements. "Les préoccupations de parts de marché et de mobilisation des hommes n'ont pas disparu" mais elles sont soumises d'abord aux nouvelles conditions de croissance et d'innovation.

L'interculturel qui est ici en cause est d'une profondeur jusqu'ici insoupçonnée puisqu'il met aux prises l'ensemble des cultures issues de toute l'histoire antérieure de l'humanité avec les stratégies qu'elles mettent en oeuvre aujourd'hui. Dès lors, c'est la concurrence généralisée. Elle ne l'est plus au seul secteur économique, elle l'est à l'ensemble des autres secteurs auxquels elle lance un défi. En particulier au secteur informationnel sous toutes ses formes, scientifique, technique, esthétique, médiatique. Mais ce défi l'est aussi aux secteurs religieux et politique. Cela détermine un nouvel interculturel conflictuel sur les quatre plans, du mondial, du régional, du national et du local.

Jusqu'ici, nous sommes restés surtout dans le domaine des faits interculturels qui s'imposent. Ou si l'on préfère de l'interculturel comme *source d'une culture mondiale -où l'information est déci-*

*sive-* et, à partir de cette contrainte et de leur passé, source aussi *des nouvelles cultures singulières des pays*. Mais l'ensemble des problématiques ainsi évoquées est aussi à l'origine d'une construction de l'interculturel comme valeur. Une valeur qu'il n'est pas exclu de réaliser en définissant tel ou tel interculturel *cible*. Même si l'on risque toujours ici l'échafaudage mi-conceptuel, mi-symbolique, constituant une idéalisation des difficultés réelles. L'interculturel devient alors un leurre.

L'interculturel comme valeur ne peut résulter que d'un travail personnel et collectif poursuivi au coeur de la réalité contradictoire, celle des devenirs interculturels source (matrice d'engendrement des cultures) et cible (visée d'ajustement des cultures engendrées).

C'est à cette jonction qu'un nouvel interculturel franco-allemand - évitant aussi bien idéalisation que cynisme- est possible comme engagement, mieux informé parce que mieux pensé, dans la dynamique mondiale, environnement désormais constant de la coopération-compétition des deux pays.

## Bibliographie limitée

- ADDA J., La mondialisation de l'économie, 2 tomes : Genèse - Problèmes, Paris, La Découverte, 1996.
- AGLIETTA M., BRENDER A., COUDERT V., Globalisation financière, l'aventure obligée, Economica. 1990.
- AGLIETTA M., BOYER R., A la recherche d'un nouveau mode de croissance, propos recueillis par Le Boucher E., in Le Monde du 21.09.1993.
- ALBERT M., Capitalisme contre capitalisme, Paris, Seuil, 1991.
- ANDRÉ A., HABIB J., GUEZ J.Cl., VANDEBROUCK G., L'Entreprise digitale. Comment les nouvelles technologies transforment les entreprises françaises, Éd. générales First, Paris, 1996.
- ATTALI J., Les trois mondes, Fayard, 1981 - "Des idées en voilà", in Le Monde, fin mai 1996.
- BAUER M & BERTIN-MOUROT B., L'accès au sommet des grandes entreprises françaises, 1985-1994, CNRS, Boyden, 1995.
- BAUER M.& BERTIN-MOUROT B., "Les 200", comment devient-on un grand patron ?", Seuil, 1987.
- BAUER M., BERTIN-MOUROT B. & THOBOIS P., "les N°1 des 200 plus grandes entreprises, en France et en Grande-Bretagne", C.N.R.S.- Boyden E.S., 1995.
- BAUER M. & BERTIN-MOUROT B., "Le Recrutement des élites économiques en France et en Allemagne" in Suleyman E. et Mendras H., "Recrutement des élites en Europe, La Déc, 1995.
- BERQUE J., Le Japon et son double, 1987.
- BOCQUET Dominique, "La France et l'Allemagne, un couple en panne d'idée, Fond. St Simon, 1996.
- BODINAT H. de, L'Etat, parenthèse de l'histoire ? Ed. Pau, 1995. (jugé contestable par certains).
- BOLTANSKI (L.), THEVENOT L., Les économies de la grandeur, Cahier du centre d'Études de l'emploi, Puf, Paris, 1987.

- BOMMENSATH Maurice, *Secrets de réussite de l'entreprise allemande, la synergie possible*. Les Editions d'organisation, Paris, 1991.
- BOSCHE M., *Corée-France : Au-delà du langage international des affaires*. *Revue française de gestion*, n° 64, 09.1987, Paris.
- BOSCHE M., (éd.) *Le management interculturel*, Nathan, 1993.
- BOYER R., (éd.), *La flexibilité du travail en Europe*. La Découverte, 1986, 1987.
- BOYER R., DORE R., (eds), *Les politiques des revenus en Europe*, La Découverte, Paris, 1994.
- BOYER R. DURAND J.P., *L'après-fordisme*, Syros, Paris, 1993.
- BOYER R., SAILLARD Y., (éds), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, La Découverte, 1995.
- BOURDIEU P., *La Noblesse d'État, Grandes Écoles et esprit de corps*, Paris Minit, 1989.
- BOURDIEU P., *Homo academicus*, Paris, Minit, 1984.
- BRUNEL Sylvie, *Le sous développement*, Puf, *Que sais-je ?* n° 3165 1996.
- BRUNEL Sylvie, *Le Sud dans la nouvelle économie mondiale*, Puf, Paris, 1995.
- CAHIERS du LIPS, Cnam : cahiers 1 - 3 - et 4. Librairie des arts et métiers.
- CAPDEVIELLE J. ET COURTIS K.S., "La peur du modèle japonais" in *Le Monde*, 17.02.1992.
- CARPENTIER M.N., *Masculin, féminin*, in *L'Interculturel en formation*, Retz, 1998.
- CAZES B., *Histoire des futurs*, Paris Seghers, 1986.
- CHANCEL C., *Le capitalisme allemand*, in *L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale*, Puf, 1996.
- CHANCEL C., *Le capitalisme japonais*, in *L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale*, Puf, 1996.
- CHAUDIRON St., *Les autoroutes de l'information : une chance ou une menace pour le pluralisme linguistique et culturel*, in "M", n° 82, mars-avril 1996,

- Club de Florence, Europe, l'impossible statut quo, Paris Stock 1996, 284 p.
- COATES J., L'avenir hautement probable. 83 hypothèses sur l'année 2025, in *Futuribles* 208, 04-1996.
- COLLINS J.C., JERRY I. PORRAS, Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ? Ed. générales First, Paris, 1996.
- CONDOMINAS C., Japon, l'enjeu de la formation continue, Paris, Sudestasia, 1989.
- CONDOMINAS C., NISHIHARA S., L'opinion des Japonais, Sudestasia, Paris, 1991.
- CORIAT B., Penser à l'envers : travail et organisation dans l'entreprise japonaise, Bourgois, 1991.
- COVA B., WICKHAM S., (ss la dir. de), Stratégies d'incertitudes, Paris : Economica, 1996, 196 p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., L'acteur et le système, Seuil, 1977.
- DEAL T.E., KENNEDY A., Corporate Cultures : The Rights and Rituals of Corporate Life, Reading, M.A., Addison-Wesley, 1982.
- DEBRAY R., Critique de la raison politique ou l'inconscient religieux, Gallimard, 1981.
- DEBRAY R., Cours de médiologie, Gallimard, 1990.
- DEMORGON J., Histoires et cultures ; dix chercheurs post-hégéliens, post-marxistes, post-freudiens, in *Intercultures* p. 65-123, n° 25-26, Oct.1994.
- DEMORGON J., Complexité des cultures et de l'interculturel, *Anthropos-Economica*, Paris, 1996.
- DEMORGON J., LÜDEMANN O., Pour le développement d'une compétence interculturelle en Europe. Quelles formations ? Quelles sanctions qualifiantes ? Paris, Ofaj, 1996.
- DEMORGON J., L'interculturel de la mondialisation, in COLIN L., et MÜLLER B., Pédagogie de la rencontre interculturelle, *Anthropos*, Paris, 1996.

- DEMORGON J. & LIPIANSKY M., L'interculturel en formation, Retz, Paris, 1998.
- DEOTTE M., L'excision en procès, L'Harmattan, 1997.
- DERRIDA J., L'Autre Cap, Ed de Minuit, Paris, 1991.
- DIALLO T., Vortrag über die "Struktur eines Afrikanischen Staates : Fuuta-Jaloo", Frankfurt/M., 1993.
- DIOGENE, n° 173, janvier-mars 1996, revue internationale
- LAÏDI Z., "Nous" aurons (toujours) besoin d'universel. - ECHEVERRIA P., "Vocation universaliste et fragmentation culturelle". Les masques du même.- MIDDELL M., Qui devons-nous être ? Quelques réflexions sur les processus actuels d'identification des Allemands de l'Est ;
  - SATO M., Périphérie imaginée : monde et peuples dans l'imagination cartographique japonaise.
- DRANCOURT M., Le capitalisme, in L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale, Puf, 1996.
- ESPRIT, "L'Allemagne de nos incertitudes. L'Europe sera-t-elle allemande ? Leçon d'une enquête sur le modèle allemand", Paris, mai 1996, revue n° 221.
- ESPRIT, Mythes et réalités de la mondialisation, novembre 1996.
- ÉTUDES ET RECHERCHES, Les voies de la modernisation du système automobile en France et au Japon, n° 7-8, février 1990, Paris, La documentation française.
- FUKUYAMA F., La fin de l'histoire et le dernier homme, Champs, Flammarion, 1992.
- Futuribles, revue n° 208, avril 1996 : - DRANCOURT M., "Pour une réforme de l'Union Européenne", - BONNAURE Pierre, "L'aventure de B. Gates et de Microsoft. A propos de la route du futur".
- GALBRAITH J.K., Brève histoire de l'euphorie financière, Paris, Seuil, 1995.
- GATES W., MYRBYVOLD N., RHINEARSON P., La route du futur, Laffont, Paris, nov. 1995, 356 p.

- GAUCHET M., *Le Désenchantement du monde*, Gallimard, 1985.
- GAUTHEY F., RATIU I., RODGERS I., XARDEL D., *Leaders sans frontières. Le défi des différences*, McGraw-Hill, 1988.
- GAUTHEY F., XARDEL D., *Le management interculturel*, QSJ, PUF, Paris, 1990.
- GIROD de L'AIN B., *Modèle français et modèle allemand. Comment construire un partenariat d'entreprises ?* in *Le modèle allemand, fin ou recommencement ?* in *Documents*, Paris, 1er trimestre 1996.
- GOUGEON J.P., *Où va l'Allemagne ?*, Flammarion, 1997.
- GUISNEL J., *Guerre dans le cyberspace. La Découverte*, Paris, 1995.
- HALL E.T., (1984 a) *La danse de la vie*, Seuil, Paris, 1984.
- HALL E.T. & HALL M. (1984 b) *Les différences cachées. Une étude de la communication internationale. Comment communiquer avec les Allemands*, Stern, 1984.
- HALL E.T. & HALL (M.), (1984 c) *Verborgene Signale. Studien zur internationalen Kommunikation. Über den Umgang mit Franzosen*. Stern, 1984.
- HALL E.T. *Guide du comportement dans les affaires internationales. Allem, USA, France*, Seuil, 1991.
- HERBÉ L., "Qui gouverne les grandes entreprises" Entr. avec B. Bertin-Mourot, *Sciences Humaines* n°11, décembre 1995, janvier 1996.
- HOFSTEDE G. et BOLLINGER D., *Les différences culturelles dans le management*. E.Organis., 1987.
- HUNTINGTON S., *L'affrontement des civilisations* in *Commentaire*, Été 1994.
- IRIBARNE (Ph. d') *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil, 1989.
- IZRAELEWICZ E., "États-Unis : le retour des performances", in "Le dernier état du monde", *Le Monde - dossiers et documents* -, n° 243, mai 1996.

- KARLIN D., LAINE R., *La multinationale-Voyage au coeur du groupe Pechiney*, A. Michel/Arte, 1994.
- KOENIG G., *Management stratégique. Vision, manoeuvres et tactiques*, Nathan, 1990.
- LA GORCE (Paul-Marie de), *Le dernier empire. Le XXI<sup>e</sup> siècle sera-t-il américain?* Paris, Grasset, 1996.
- LAÏDI Z., *L'ordre mondial relâché. Sens et puissance après la guerre froide*, Presses de la FNSP, 1993.
- LAÏDI Z., *La guerre des cultures n'aura pas lieu*, in *Le Monde*, 24-09-1993.
- LAÏDI Z., *Un monde privé de sens*, Paris, Fayard, 1994.
- LEFORT Cl., *Les formes de l'histoire : Essais d'anthropologie politique*, Gallimard, 1985.
- LESOURNE J., STOFFAES Ch., *La prospective stratégique d'entreprise. Concepts et études de cas*, Paris, InterEditions, 1996.
- LEVY P., *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du Cyberspace*, La Découverte, Paris, 1994.
- L'inforoute francophone n° 3*, document de travail de l'Agence francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche, les problèmes des langues et du français dans les interfaces utilisées sur l'Internet.
- LIVIAN Y.F., "Le management interculturel en action : Un cas de mise en place d'une entreprise européenne". Colloque de Lausanne, mars 1990, in *Intercultures* n°13, avril 1991.
- "Du bon usage des comparaisons internationales en matière de management", in *Intercultures* n° 21, avril 1993.
- L'OBSERVATOIRE INTERNATIONAL : publications d'International Managements, 63 Av. de Villiers 75017 Paris - tél 43 80 28 88
- in n°31 juin 1994 PETRELLA Riccardo, "Vers un techno apartheid mondial".
- Manière de voir*, 32 Scénarios de la mondialisation, *Monde Diplomat.*, déc. 1996.

- MAURICE M., SELIER F., SYLVESTRE J.J., Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale, PUF., 1982.
- MAURY A., Les patrons japonais parlent, Seuil, Paris, 1990.
- MATHEU M., Inde : Taylor et Peters au pays d'Arjuna, Revue française de gestion, n° 64, 09. 1987.
- MOORE B., Les origines sociales de la dictature et de la démocratie. La Découverte, 1969 (Ed. or. 1967).
- MORIN E., NAÏR S., Une politique de civilisation, Arléa, Paris, 1997.
- MORISHIMA M., Capitalisme et confucianisme, technologie occidentale et éthique japonaise, Flammarion, 1987 (éd. origin. 1982).
- NADOULEK B., Intelligence stratégique II, Aditech, C.P.E., 1991.
- Bases de connaissances sur la mondialisation des cultures, Aditech, C.P.E., 1991.
- NAKANE Chie, La société japonaise, Paris, 1974.
- NAULLEAU G., Joint-ventures franco-égyptiennes : confrontations des représentations de l'entreprise, in management interculturel, Mythes et réalités, F. Gauthey, D. Xardel (éds), Economica, 1990.
- NEGROPONTE N., L'homme numérique, Paris, Laffont, 1995.
- NYE J.S., Bound to lead, Basic Books, 1992 - Dossier Foreign Affairs, 2, 1996.
- OLOMO P.R., Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine ? Revue française de gestion, n° 64, 09.1987.
- OUCHI W., THEORIE Z., Faire face au défi japonais, Paris, InterEditions, 1982.
- PASCALE R.T., ATHOS A.G., The art of Japanese management, Simon & Schuster, N.Y., 1981.
- PASSET R., THEYS J., Héritiers du futur. La Tour d'Aigues, Datar/Edit. de l'Aube, 1995, 270 p.

- PATEAU J., Approche comparative interculturelle. Etude d'entretiens françaises et allemandes. Thèse de doctorat, Compiègne UTC, 1994.
- PÉLISSIER P., Campagnes africaines en devenir, Ed. Arguments, 1995.
- PETRELLA R., Limite à la compétitivité, La Découverte, Paris, 1995.
- PETRELLA R., Danger d'une techno-utopie, in Le Monde diplomatique, mai 1996.
- PICHT R., (éd.) L'identité européenne : analyses et propositions pour le renforcement d'une Europe pluraliste. Presses interuniversitaires européennes, Tepsa, Bruxelles, 1994.
- PONS Ph., D'Edo à Tokyo, mémoires et modernité, Gallimard, Paris 1988.
- PONS Ph., "Le Japon est moderne sans l'Occident", Le Monde, vendredi 24 mai 1996
- PORTER M (1990-1995). L'avantage concurrentiel des nations, Interéditions, Paris.
- POSTEL VINAY Karoline, La révolution silencieuse du Japon, Calmann-Lévy, 1994.
- SACHVAL Frédérique, L'Europe et la globalisation, Masson, 1993.
- SACHVAL Frédérique, Les défis de la mondialisation. Innovation et concurrence, Masson, 1994.
- SEGAL J.P., Le management interculturel peut-il plaire à tout le monde ? Colloque de Lausanne, 1990.
- Cf. "Insertion des expatriés français au Québec et différences culturelles" in Intercultures 07.1990
- SULEYMAN E. ET MENDRAS H., "Le Recrutement des élites en Europe, La découverte, 1995.
- TIXIER M., Cultures nationales et recrutement. Revue française de gestion n° 64, sept-oct. 1987, Paris.
- TOMINAGA K., Les expériences historiques du Japon. Pour une théorie de la modernisation des Sociétés non occidentales" in So-

ciologie du travail XXXIII 1/91. JAPON, nouveaux défis, Dunod, 1991.

TOURAINÉ Marisol, Le bouleversement du monde, pp. 5-17 in "Futuribles" n° 208, avril 1996, Paris.

TOURAINÉ Marisol., Le bouleversement du monde, Géopolitique du XX<sup>e</sup> siècle, Paris, Seuil, 1995.

TransEuropéennes, Identités, questions qui viennent. Rev. du Centre Euro de la Culture, n° 6-7, 1996 ;

VANDAMME J., L'Avenir de l'Union Européenne : élargir et approfondir, Bruxelles : Pr. inter. 1995. Cf. compte-rendu de R. Toulemon, in Futuribles n° 208, avril 1996.

VERNHOLES (A), "Japon : la puissance et la crise", in "Le dernier état du monde", Le Monde, dossiers et documents, n° 243, mai 1996.

VIRILIO P., Cybermonde, la politique du pire, Et. Textuel, Paris, 1996.

WOLFEREN K. Van, L'énigme de la puissance japonaise, Laffont, 1990.

WERDENFELD M., Europe 96, Réforme de l'Union Européenne, rap. de la Fond. Bertelsmann, 1995.

WILKINSON Endymion, "Le Japon face à l'Occident", Editions Complexe.

ZECCHINI L., "Quand Tokyo rassure Washington", in "Le dernier état du monde", Le Monde, dossiers et documents, n° 243, mai 1996.