

CAHIER DU LIPSOR

CULTURALISME ET MONDIALISATION

DES ENTREPRISES

Yvon Pesqueux

Série recherche - n°3

Novembre 2000

Diffusion : Librairie des Arts et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 Paris

Tél. : (1) 42 72 12 43 - fax : (1) 42 72 48 56

Prix : 8 Euros (3,81 Euros de frais de port en sus de 1 à 3 cahiers et 5,03 Euros de 4 à 10 cahiers)

CULTURALISME ET MONDIALISATION DES ENTREPRISES

LA MONDIALISATION : ESSAI DE COMPREHENSION

La discussion du thème de la mondialisation de l'activité des entreprises vient aujourd'hui questionner celui de la culture dans sa dimension de culture nationale. A une époque où, dans l'entreprise et dans la société, on met en avant le poncif de la "glocalisation" - réfléchir globalement et agir localement - il est temps de plutôt questionner l'irréductible antagonisme entre les valeurs de l'espace géographique des marchés et celles de l'espace géographique des nations. Le problème est de confronter le modèle généraliste de l'organisation des entreprises dans sa vocation à uniformiser les pratiques de gestion et - par extension - celles des organisations vues comme des entités devant se gouverner par référence aux instruments développés dans les entreprises - et les pratiques sociales liées à l'existence de contextes culturels différents suivant les pays. Or le projet universaliste des méthodes de gestion pose problème dans la mesure où il induit la généralisation d'un véritable idéologie politique de type gestionnaire venant déclasser les institutions du politique proprement dit dans un univers de pensée finalement totalitaire, celui de la pensée unique liée au fait que l'on ne peut faire autrement et, par extension, que l'on ne peut même penser autrement que conformément aux catégories de la gestion de l'entreprise. Par ailleurs, les développements actuels de la mondialisation qui passent par une remise en cause radicale des périmètres de groupes est en même temps le signe de la crise du concept de culture. Que signifie donc encore en effet l'idée même d'une culture d'entreprise dont le périmètre varie aussi considérablement ?

L'accent sera donc mis ici sur les différences culturelles nationales ou géographiques dans ce qu'elles ont à nous dire de la vocation généraliste des entreprises à étendre leurs pratiques de gouvernement des hommes dans le monde entier. La difficulté est donc bien d'isoler ces éléments là dans le but d'expliquer la compréhension et le rapport à des outils de gestion formels eux-mêmes culturellement connotés mais dont l'importance du fait de l'activité internationale de l'entreprise fait qu'il est aujourd'hui difficile de passer outre et finalement, peut être, de rendre possible l'adaptation des outils de gestion formels aux activités locales de ces entreprises.

Il est important de souligner, à ce titre, l'interaction qui s'opère, dans les pratiques locales des entreprises, entre les éléments de culture nationale et les outils de gestion vus comme des instruments de gouvernement* et de ce que cette interaction aurait à nous dire. Comme le souligne Hélène Löning* : “ *la culture influe sur les pratiques de gestion, dans un pays donné ; celles-ci, en retour, font à long terme évoluer la culture* ”. Mais il s'agit ici de privilégier clairement un des deux sens de la relation. Le résultat d'un tel projet est d'ordre socio-organisationnel car il tentera de fournir les éléments d'une meilleure compréhension de “ moments de gestion ” en liaison avec une intelligibilité des traditions locales dans le cadre de ce qui sera qualifié de socio-histoire compréhensive. Les instruments de gestion vus comme des modes de gouvernement des hommes dans l'entreprise possèdent en effet une matérialité qui permet de les décrire, de les intégrer à un savoir-faire, de les enseigner et de les diffuser. Leur observation en elle-même rend difficile le fait de trouver de réelles différences entre les entreprises au-delà de la contingence liée à leur activité et c'est aussi ce qui en donne l'illusion d'une généralité. Ce sont bien les pratiques, c'est-à-dire l'interaction qui s'opère entre les acteurs et ces instruments, qui servent de point d'ancrage à de tels propos. Les approches qui seront proposées seront donc plutôt d'ordre interprétatif que nous qualifierons, dans une logique terminologique héritée de Jürgen Habermas de socio-histoire compréhensive. La question posée dans ce texte est de savoir sous quelles modalités il serait possible de mettre au regard d'un “ client du monde ”, un “ citoyen du monde ” dont le premier niveau d'affiliation serait celui de la société à laquelle il appartient.

La mondialisation

Le premier facteur d'évidence de la question de l'interférence de l'activité internationale de l'entreprise et du culturel serait la mondialisation, conséquence, en quelque sorte, du développement des entreprises multinationales et qui, comme on l'avait déjà pressenti lors des discussions des années 60 et 70 sur le rôle de ces multinationales, vient poser le problème de la dimension politique de l'activité internationale des entreprises. Il est un autre thème à partir duquel cette interférence avait été expérimenté : celui des transferts de technologie.

* Yvon Pesqueux, *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Editions Ellipses, Paris 2000

* Hélène Löning, *Une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion dans différents contextes nationaux : l'exemple de la France et de la Grande Bretagne*, Thèse de doctorat, Groupe HEC, 1994

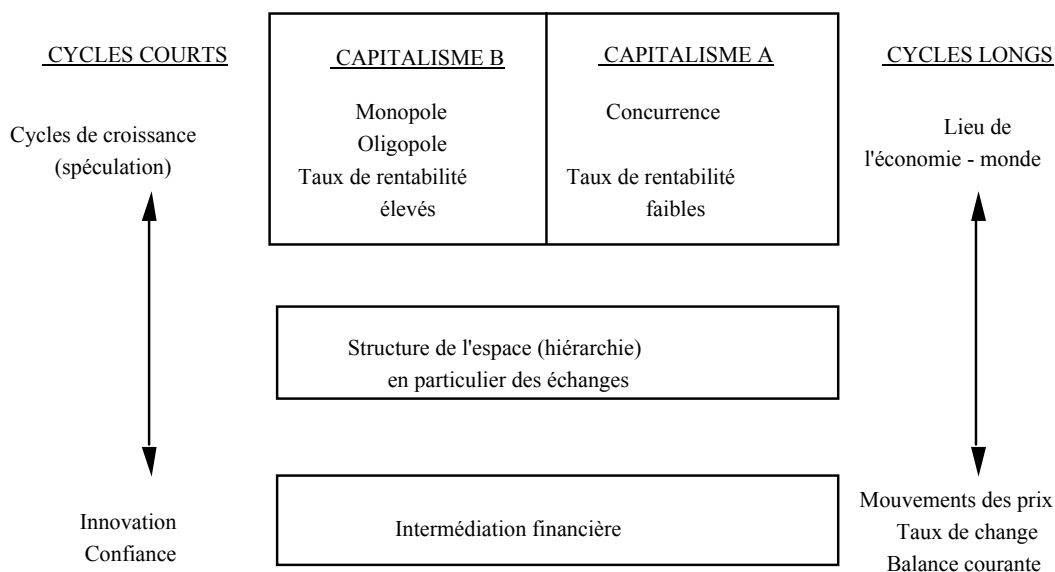
Le constat de l'existence de capacités originales avait ainsi conduit à mettre en exergue comment, dans les villes du Maghreb où la tradition de la teinture de la laine existait, les transferts de technologie concernant l'industrie chimique avaient été facilités de même que les traditions dans l'utilisation du papier en Asie du Sud Est auraient facilité le transfert des technologies électroniques.

De ces aspects là naît donc l'idée que la culture ne serait pas nécessairement intransférable et conduirait aussi à mettre en garde les observateurs des tendances qu'il peut y avoir à majorer les facteurs de différence culturelle. La particularisation relèverait alors de la reconstruction d'ordre culturel qui serait le pendant de la désagrégation culturelle souvent mise en avant au travers des conceptions dualistes de l'activité économique internationale. Les technologies et les modes de gouvernement du centre désintégreraient ainsi à leur profit ceux de la périphérie. Mais Alain Lipietz nous a pourtant déjà invité à demander pardon à l'ornithorynque en nous rappelant les failles d'une telle vision à partir du constat du développement des "dragons" asiatiques et aussi de "poches" de développement similaires aux nôtres dans des pays comme l'Inde, l'Egypte, le Brésil etc ... C'est aussi le cas des interrogations que l'on peut avoir sur le contenu du concept de culture de masse où elle est ici vue comme déstructurée. Il y aurait, dans ce cas, confusion entre culture et normes sociales, confusion qui ne peut être vue comme aussi informelle que cela et une dérive sociologique de la culture vers une conception où le sujet serait vu comme consommateur de signes culturels et non comme producteur et co-producteur de ces signes. Les transferts de technologie sont venus les premiers poser le problème de la culture comme opérateur des organisations dans les perspectives d'internationalisation, c'est-à-dire finalement aussi dans celles d'un projet d'une société universelle.

En effet, de la même manière que l'émergence des entreprises multinationales a suscité la discussion sur la nature de cette multinationalité, en particulier par rapport à l'activité internationale de l'entreprise, la mondialisation serait la conséquence de la généralisation de leur activité internationale mais serait également autre chose (donc d'une autre nature) que celle d'une simple généralisation de l'activité internationale en particulier dans les rapports qu'elles établissent avec les lois locales en y obéissant certes mais en confrontant l'aspect international de leur activité aux vides qui s'établissent entre ces lois et en jouant de ces lois dans des objectifs tels que ceux de l'optimisation fiscale visant à réduire l'assiette fiscale des revenus à déclarer, ceux des constructions juridiques pour bénéficier de vides juridiques intéressants, ou encore ceux de dumping social.

Fernand Braudel*, dans *Civilisation matérielle, Economie et Capitalisme XVème - XVIIIème siècle* évoque pourtant une autre thèse. En s'intéressant au développement pré-capitaliste, à cette période que Marx qualifie de phase d'accumulation primitive du capital, il développe, en 3 tomes (*Les structures du quotidien, Les jeux de l'échange et Le temps du monde*) la thèse que le commerce et surtout le commerce à distance va jouer un rôle fondamental dans le développement du capitalisme dans sa vocation à modifier la vie et la société sous l'angle de la production et de la communication de biens matériels, que le développement du capitalisme va structurellement interférer avec la dimension politique des nations. Il évoque le fait que, dès le XIIIème siècle avec Amalfi, en Sicile, on pouvait spécifier la naissance des « économies monde » et de les qualifier par l'existence d'un pôle. Le pôle de l'économie monde est constitué par la ville dont l'importance économique est majeure à un moment donné du fait des compétences qui s'y trouvent dans leur capacité à utiliser et développer un savoir faire spécifique dans le domaine commercial et financier. Cette importance se mesure par les flux commerciaux et financiers induits à partir de la ville en question. Fernand Braudel fera, dans le troisième tome de cette œuvre, l'histoire des flux et reflux des dominations à l'échelle internationale (Venise, Bruges, Gênes, Amsterdam) et de celle des économies nationales (France et Angleterre) mais dans un espace, celui de l'économie monde, qui dépasse celui des nations. Il conduira aussi la thèse que le capitalisme est une longue histoire qui vise, depuis son origine, à éviter le développement de la concurrence. En distinguant l'échange du marché, Fernand Braudel offre donc une conception du marché assez radicalement différente de celle qui prévaut aujourd'hui, d'un marché qui sert à transcender les frontières des nations mais aussi à réduire la concurrence pour garantir des profits élevés et il évoquera la dualité irréductible de l'activité humaine à s'exercer, dans son quotidien, au sein d'Etats nations et, en même temps, au sein de l'espace géographique des marchés, indépendamment des frontières des Etats. Cette activité s'opère sur la base de la quête du profit, en particulier des profits élevés associés au commerce à distance et à la spéculation mais elle est aussi le moment des transferts de technologie d'un continent à l'autre (de la Chine et du monde islamique vers l'Europe aux XIV^e et XV^e siècle par exemple) et aussi celui des transferts de population (de l'Afrique vers l'Amérique au XVIII^e siècle par exemple).

* Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVème-XVIIIème siècle*, 3 tomes, Armand Colin, Paris, 1988



Le « modèle » braudélien des hiérarchies – géographique et économique - du capitalisme*

Se référer à cette thèse, c'est également affirmer qu'il n'y a pas de mondialisation au sens spécifique du terme à la fin du XXème siècle mais la poursuite d'un mouvement dont les contours actuels apparaissent dès le Moyen Age, à l'issue de l'effondrement des principes de l'économie domaniale hérités de l'Antiquité. Replacer cette perspective de la mondialisation à la lumière de l'histoire permet d'en relativiser l'évidence mais, en même temps, de mettre l'accent sur la continuité du phénomène et focaliser ainsi différemment les perspectives du jeu de l'activité des entreprises multinationales. C'est aussi une manière de poser le problème de l'interférence entre l'activité économique qui va s'exercer dans le cadre de l'espace géographique des marchés et celui de la vie citoyenne qui va s'exercer dans le cadre de l'espace géographique des nations.

La question de la culture nationale en gestion

Cette question s'est posée à partir du moment où les chercheurs en gestion, accompagnant en cela le mouvement de la culture d'entreprise, sont venus poser la question des liens qui peuvent s'établir entre culture nationale et performance de l'entreprise.

* la maîtrise de l'intermédiation financière étant réalisée au niveau du « pôle » de l'économie monde

Cette question a été à la base du développement des études interculturelles, dans la mouvance du management comparatif.

Hélène Löning* propose un schéma chronologique pour ce type d'études:

- les études de management comparatif des années 1950 à 1970,
- “ l'analyse sociétale ” issue des travaux du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail d'Aix en Provence,
- l'Ecole néerlandaise avec les travaux de Geert Hofstede,
- les études sur la gestion des entreprises et les traditions nationales de Philippe D'Iribarne.

Les premières grandes études des années 1950 à 1970 peuvent ainsi être qualifiées de fonctionnalistes dans la mesure où il s'agissait de comprendre la dimension internationale d'entreprises devenues multinationales. Il s'agit plus de décrire comment se passent les choses que d'expliquer pourquoi et d'aboutir à la construction de “ zones ” sans aller au-delà dans l'analyse. Ces études reviennent en fait à établir des notations telles que les critères d'efficacité nationale destinés à éclairer les investisseurs sur la perméabilité locale aux investissements internationaux.

Les travaux du Laboratoire d'économétrie et de sociologie du travail d'Aix en Provence, en particulier ceux de M. Maurice, F. Sellier et J.J. Sylvestre menés depuis le début des années 80 conduisent à approfondir les axes d'explication des différences culturelles. Leurs travaux ont été couplés avec ceux de M. Warner (un anglais) et de A. Sorge (un allemand) conduisent à reconnaître l'importance du concept de culture, sa force explicative dans l'univers des théories de la contingence, sa validité dans la manière d'aborder les problèmes d'organisation. Ces recherches ont également contribué au développement de méthodes empiriques nouvelles. Ils se confrontent ainsi à Geert Hofstede dont on verra qu'il considère la culture comme une “ programmation mentale ” reposant sur des valeurs que ces auteurs considèrent comme étant très floues. Mais leur centre d'intérêt est principalement l'organisation du travail, c'est-à-dire les relations industrielles, l'éducation, la formation, les différentes catégories de personnel et les phénomènes sociaux : *“ L'approche des effets sociétaux est une analyse systémique de l'action sociale, qui insiste sur les interconnexions entre différentes sphères sociales telles que la production, les relations industrielles, la formation et l'apprentissage (...) ”*.

L'approche touche à la théorie des organisations, mais ne lui est pas spécifique ; elle a des applications à la recherche sur la stratification sociale, les relations industrielles, l'économie

* Hélène Löning, *op. cit.*

du travail, ainsi que d'autres sujets ”*. Il s'agit donc pour eux de se focaliser sur les modes d'organisation du travail plus que sur les organisation et leurs modes de gouvernement.

Geert Hofstede peut être considéré comme l'initiateur des recherches qui s'intéressent aux interférences entre les composantes culturelles nationales et l'organisation des entreprises. En 1980, il fonde ses travaux sur une base de données concernant le personnel d'I.B.M. soient 116 000 réponses à un questionnaire envoyé à travers le monde dans le but d'évaluer les valeurs et les perceptions de la situation de travail et traités par une analyse factorielle conduisant à extraire des dimensions de la culture. Il considère la culture comme une “ programmation mentale ” des comportement des individus ce qui conduit à l'idée que le comportement des individus puisse être prévu par référence à des éléments de cette culture. Il suggère ainsi que les modèles de culture se fondent sur des systèmes de valeurs qui peuvent être observés et qui peuvent également être considérés comme étant stables. C'est ainsi que ces valeurs possèdent à la fois une dimension individuelle et collective : individuelle comme attributs des sujets, comme des collectivités qui s'y réfèrent et collective comme il sied au concept de culture lui-même. La mise en oeuvre des valeurs conduit aux préférences qui peuvent ainsi être constatées et ces valeurs distinguent entre valeurs désirées et valeurs désirables.

En se confrontant à “ l'informel ” des organisations sur la base de ses hypothèses de travail, Geert Hofstede aboutit à quatre dimensions constitutives de la culture nationale susceptibles d'être quantifiées, choix que d'aucuns critiqueraient comme étant déjà biaisé culturellement :

- l'aversion face à l'incertitude qui “ *mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs* ”* ce qui rendrait plus difficile l'exercice d'un gouvernement formel dans une société dont les habitants sont habitués à un climat d'incertitude ;
- la distance hiérarchique où “ *la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir et celui qui y est soumis* ”* ; “ *la distance hiérarchique se lit aussi dans la langue* ”* ; lorsque la distance hiérarchique est grande, la structure de l'organisation est pyramidale ;
- la masculinité ou la féminité des valeurs dominantes où, dans une société “ masculine ”, la domination et la réussite individuelle des hommes seraient favorisées et valorisées alors que lorsque les rôles sont interchangeables, la société serait plutôt féminine ; “ *dans les sociétés à*

* Arndt Sorge & Malcom Warner, *Comparative Factory Organization*, Gower Limited, Aldeshots, Hants, 1986

* D. Bollinger & Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, Paris 1987, p. 103

* D. Bollinger & Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 82

* D. Bollinger & Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 90

traits masculins, l'homme doit s'imposer et montrer qu'il est le plus fort, tandis que la femme doit s'occuper de la qualité de la vie”^{*}; ce critère met bien en évidence “ la différenciation sociale des rôles sexuels ” ;

- le niveau d'individualisme qui concerne le type de relations qui existent entre les individus et leur degré de dépendance vis-à-vis des groupes, entreprises auxquelles ils appartiennent ; plus un pays serait riche et plus l'individualisme est important.

La culture nationale française, par exemple, serait caractérisée par son individualisme, sa bonne tolérance de l'incertitude, un goût pour la distance hiérarchique et une attitude plus féminine que masculine pour la confrontation aux problèmes, ce qui expliquerait le développement et la légitimité des structures bureaucratiques. Mais au delà des concepts, c'est plutôt la méthode de recherche et les catégories auxquelles elle mène qui sont discutables car il semble difficilement acceptable de réduire la culture à des catégories aussi réduites même si Geert Hofstede défend la vocation à la supériorité de la quantification pour des sociétés modernes où nous disposerions, somme toute, des éléments nécessaires à cette analyse quantifiée. Le projet épistémologique de Geert Hofstede est de construire une sociologie sur la base d'une méthode statistique.

Philippe D'Iribarne s'inscrit, par sa méthode, en réaction à cette approche avec *La logique de l'honneur*^{*}. Il plaide ainsi pour le développement de méthodes de gestion appropriées au contexte culturel de chaque pays. Prenant acte de la référence au modèle japonais de fonctionnement des entreprises mais se gardant du particularisme excessif du déterminisme culturel, il défend l'idée qu'il serait nécessaire « d'acclimater » les méthodes de gestion. Il construit son point de vue autour de l'observation de trois usines comparables situées dans trois pays - la France, les Etats-Unis et les Pays-Bas - à partir d'un raisonnement identique dans chacune des trois parties de son ouvrage : la description du fonctionnement des trois usines, une tentative d'explication culturelle des différences constatées essentiellement par recours à l'histoire comme fondement de ses interprétations (“ gérer à la française ”, “ l'héritage de marchands pieux ”, “ une forme de vie en société) et des conclusions du même type (“ gérer à la française ”, “ les poids et les ressources d'une culture ”, “ gérer le consensus ”) car c'est bien au niveau du lieu de travail que s'opère l'osmose entre le niveau organisationnel de l'entreprise et le niveau culturel de la société.

Il en déduit un idéal de l'honneur en France, pays où débats et conflits d'opinions sont possibles, un idéal de l'échange équitable construit sur une base contractuelle aux Etats-Unis et un idéal du consensus aux Pays-Bas. Ces idéaux sont eux-mêmes le produit d'une tradition

^{*} D. Bollinger & Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 137

^{*} Philippe D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris 1989

qui, pour la France, serait liée aux trois ordres politiques de l'Ancien Régime (noblesse, clergé et Tiers Etats) et à l'appartenance à un corps, à celle de marchands pieux aux Etats-Unis et à la nécessité de s'entendre aux Pays-Bas pour gérer le mariage de l'eau et de la terre. Chaque pays est donc singulier et les modes de gouvernement des entreprises ont vocation à s'y adapter. Les démarches y sont donc de type ethnographique mais débouchent sur le singulier : singularité de l'observation et singularité de ce qui est observé et l'on reste donc en attente du modèle général. En effet, la culture n'est pas nécessairement non transférable. Par ailleurs, les sous-modèles explicatifs risquent les excès de leur singularité et l'on peut craindre, en utilisant de façon trop simpliste l'appareillage ethnographique prôné par l'auteur, de finir par déboucher sur les caricatures des français débrouillards et des allemands disciplinés !

Mais Philippe D'Iribarne, dans un ouvrage de 1998^{*}, nous propose une série d'études de cas destinées à valider sa méthode ethnographique sur une base beaucoup plus large que dans *La logique de l'honneur*. Ces cas ont été répartis en trois ensembles : la modernisation de la gestion (avec l'exemple d'une entreprise québécoise, d'une entreprise belge et d'une entreprise française), les cultures face à face (France - Suède, France - Slovénie, France - Suisse), une gestion innovante pour le Tiers Monde (Mauritanie, Cameroun, Maroc). Mais c'est surtout dans la quatrième partie que Philippe D'Iribarne fait le point de sa réflexion sur les liens culture nationale - activité internationale de l'entreprise. Il met ainsi en évidence le fait que l'anthropologie contemporaine privilégie la culture comme contexte d'interprétation ce qui le conduit à justifier qu'au sein d'une même culture, pratiques, enjeux, stratégies n'ont pas la même valeur et de proposer ainsi le recours à " des références ultimes " fondées par l'histoire. C'est en effet la particularisation de ces valeurs ultimes qui permettraient de justifier les ethos spécifiques des groupes sociaux. Mais les cultures nationales sont aussi ce qui inspire les ordres politiques et ceci pose le problème du transfert d'institutions et d'outils qui prospèrent dans un lieu donné et pas dans un autre. La culture nationale est aussi la référence qui permet de rendre intelligibles les conflits identitaires. Le concept de culture constitue ainsi le premier point d'entrée dans les figures de la communauté à un lieu donné et à un moment donné. Il aurait quelque chose à nous dire. Il construit par contre une critique du " culturalisme " français, c'est-à-dire des réticences françaises à l'idée de " pluralité des cultures " en omettant des références plus larges au nom de sa méthode ethnographique, validant ainsi la définition des cultures nationales à partir des habitus et des valeurs lues

comme spécifiques et différenciées. *In fine*, on peut opposer à Philippe d'Iribarne sa perspective culturaliste. La culture nationale influencerait en effet nos comportements de telle

* Philippe d'Iribarne & Alain Henry & Jean Pierre Ségal & Sylvie Chevrier & Tatjana Globokar, *Cultures et mondialisation*, Seuil, Paris 1998

façon qu'il semble difficile de concevoir que l'on puisse y échapper. Le terme métaphorique de " cage de fer " employé par Max Weber dans d'autres conditions pourrait correspondre à l'idée que se fait Philippe d'Iribarne de l'influence de la culture nationale sur le comportement et c'est aussi cela qui est discutable.

Il en vient à proposer deux critères permettant de distinguer les cultures par les éléments suivants :

- les rapports à la subordination qui permettent d'aborder les rapports entre « face » et pouvoir et valider ainsi la variété des conceptions de l'homme libre dans les sociétés modernes,
- le sens donné à l'épreuve qui repose sur l'interprétation des sanctions et des critiques et sur celui donné à l'échec.

Ce sont ces éléments là qui autoriseraient à justifier une géographie des cultures à partir des relations qui s'établissent entre langues et cultures même si cette approche ne permet pas d'épuiser l'analyse de la diversité des cultures politiques. D'autres interlocuteurs nous ont souligné l'importance du rapport au temps et donc la compréhension culturelle qui en est faite. Mais c'est donc bien sur la dualité langue - communautés politiques comme caractéristiques des liens qui s'établissent entre *habitus* et *socius* qu'il serait possible de justifier les différences entre les cultures.

En effet, même si Pierre Bourdieu se réfère aux différences culturelles pour distinguer et opposer les groupes sociaux, il n'utilise que rarement le concept anthropologique de culture. Il ne s'intéresse, le plus souvent, qu'à une conception restreinte de la culture - les oeuvres culturelles, c'est-à-dire les productions symboliques socialement valorisées. Comme sociologue de la culture, il s'agit pour lui d'explicitier les mécanismes sociaux à la base des pratiques culturelles qui dépendent, selon lui, des catégories sociales. C'est pour traiter de la culture au sens ethnologique du terme qu'il recourt au concept d'*habitus* vus comme " *des systèmes de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme des structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre* ".*

A des positions qui diffèrent dans un espace social donné correspondent des différences de style de vie. C'est ce qui viendrait matérialiser l'intégration de la mémoire collective dans la mémoire individuelle et structurer ainsi les comportements.

* Pierre Bourdieu : *Le sens pratique*, Editions de Minuit, Paris 1980, p.88

L'identification des ressources liées à une culture permettrait donc, dans l'univers de la Raison utilitaire de l'entreprise, de déboucher sur un apprentissage plus rapide à partir de l'expérience, en valorisant un lien quasi déterministe entre *habitus* et *socius*. C'est ce qui permettrait de mettre en oeuvre localement des principes généraux liés à des méthodes de gestion en donnant corps aux valeurs d'une institution, l'entreprise, comme lieu spécifique de coproduction de valeurs à un lieu donné et à un moment donné du fait l'interférence qui s'opère avec les valeurs des communautés locales. Le mode de perception de cette coproduction reposerait ainsi sur l'examen de l'étiquette à l'oeuvre dans l'entreprise ce qui permet de sortir du lien *habitus* - *socius* tout en continuant à le respecter. Le jeu de la traduction de termes dont le contenu en valeur est essentiel représente ainsi un terrain privilégié de mise en évidence de cette coproduction. Ce serait par exemple le cas pour le terme anglais "fair" par exemple. Philippe D'Iribarne plaide aussi pour ce qu'un tel projet peut nous dire dans le contexte des coopérations internationales qui s'établissent dans les entreprises car il rendrait intelligible la force des malentendus et permettrait d'aboutir à de meilleurs ajustements mutuels.

D'autres références doivent être faites à des auteurs qui règnent sur une discipline du management et qui déclinent leur légitimité dans l'application des concepts qui sont les leurs aux perspectives culturelles. On se situerait finalement face à un retour, en quelque sorte, aux études des années 50 à 70. C'est le cas, par exemple, de l'ouvrage de Michael Porter qui s'intitule *L'avantage concurrentiel des nations*^{*} et qui transpose les catégories de l'avantage concurrentiel, c'est-à-dire des catégories de l'analyse stratégique à l'étude des forces et faiblesses des pays dans leur capacité à accueillir des entreprises. Le propos en est radicalement idéologique et verse souvent dans l'apologie des pays aux structures qui semblent « libérales » à l'auteur. Il en va de même de l'ouvrage de Philip Kotler, *The marketing of nations*^{*} qui propose de décliner les catégories du marketing stratégique à l'analyse des opportunités qui s'offrent aux pays, les rendant en quelque sorte " transparents " aux logiques d'entreprises.

Mais des positions inverses pouvant être qualifiées " d'anticulturalistes " ont aussi été défendues. J. F. Amadiou constate, par exemple, que les situations organisationnelles varient

^{*} Michael Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, Paris, 1994

^{*} Philip Kotler, *The marketing of nations*, Free Press 1997

considérablement dans les entreprises d'un même pays, en tous les cas sans doute trop pour que l'on puisse parler de traits communs.

Le propos de ce texte est de questionner le culturalisme, c'est-à-dire ce qui fait qu'aujourd'hui dans les sciences de gestion et dans les pratiques de gestion, on reconnaisse comme "évident" le poids de la culture sur les comportements des acteurs, qu'il s'agisse de culture d'entreprise, dans un projet impérialiste de direction générale, qu'il s'agisse de culture professionnelle ou de culture nationale. Il semblerait que ce qui est à l'oeuvre est beaucoup plus subtil que ce qu'une perspective que nous qualifierions de culturaliste veut bien dire. Les relations qui s'établissent entre culture et organisation résultent d'un "tressage" subtil à l'examen duquel il nous semble nécessaire de nous confronter.

C'est face à l'ensemble de ces tentatives que nous proposons ici de développer un mode de réflexion qualifié de socio-histoire compréhensive, projet identique quant au fond à celui des précédents auteurs mais situé sur une autre trajectoire intellectuelle. Il s'agit d'essayer, ici aussi, de parvenir aux "fondamentaux", c'est-à-dire aux éléments qui permettraient d'expliquer comment nous pensons et de voir en quoi ces fondamentaux constituent des éléments permanents susceptibles d'offrir une meilleure intelligibilité aux "moments de gestion", moments essentiellement variables et fugitifs. Dans une perspective opérationnelle. Une telle manière de voir serait susceptible d'éviter les illusions d'une mondialisation qui gomme les différences mais aussi d'accepter la co-production de comportements nouveaux du fait des circonstances, des logiques professionnelles, de celles de l'entité dans laquelle on se trouve et de celles avec lesquelles celle-ci est en interaction.

Le projet est qualifié de « socio » car les communautés contemporaines sont redevables des formes d'organisation et des systèmes de valeurs d'aujourd'hui et il en qualifie l'aspect continuellement évolutif. Il est aussi qualifié « d'histoire » car il est difficile de comprendre les éléments qui sont à l'oeuvre aujourd'hui sans se confronter à l'histoire et à la lecture qu'elle donne des traditions en revenant à ce qui semble avoir marqué la façon dont nous pensons les choses. Il est enfin qualifié de « compréhensif » car il s'agit d'inscrire les deux éléments précédents - socio et histoire - dans un univers de rigueur de réflexion en évitant, dans la mesure du possible, ce en quoi elle est entachée de subjectivité. Le qualificatif de "compréhensive" aurait tendance à rappeler le cadre de la sociologie compréhensive de Max Weber. Il en diffère car le rapport à l'herméneutique qu'il suppose implique de devoir éclaircir les fondements des "moments de gestion" à un moment donné.

Il s'agit ici de valider un "détachement de la pensée" pour autant qu'il s'agisse de méditations d'ordre philosophique dans ce qu'elles nous libèrent de la subjectivité. Aux

contraintes de la psychologie, on peut ainsi opposer la transcendance des cadres de la philosophie et à donc à l'objectivité supposée de l'observation des pratiques, on opposera la rigueur de la méditation philosophique.

A cet égard, on peut ainsi, par exemple pour la pensée occidentale, qualifier Aristote de "modélisateur", de même que Confucius pour la pensée chinoise. Mais nous serions moins les fils d'Aristote ou de Confucius qu'ils ne seraient nos pères. Disons plutôt que des philosophes comme ceux-là, mais il en va aussi de Kant dans ce qu'il nous rend totalement évidente la dualité impératif catégorique - impératif hypothétique - ces philosophes là donc sont moins les modélisateurs prescriptifs de nos modes de pensée et, finalement, des comportements qui en découlent, que les formalisateurs, à un moment donné et de façon plus ou moins totalement prédictive au point que l'on raisonne encore aujourd'hui comme ils l'ont formalisé. C'est donc moins Aristote ou Confucius qui ont « codifié » des éléments qui sont ensuite devenus des traits culturels que l'inverse et c'est en cela qu'ils sont significatifs de la culture qu'ils représentent.

L'activité internationale de l'entreprise : quelles structures ?

L'activité internationale de l'entreprise vient poser le problème des choix de structure, dans une terminologie qui nous amène à distinguer structure d'organisation.

Dans un premier temps, on qualifiera de structure, l'architecture d'une organisation et l'organisation, par effet de miroir, une structure dans laquelle agissent les hommes. La structure est donc construite dans le but d'induire une organisation qui aille dans le même sens que le projet qu'elle défend mais il arrive que l'organisation fonctionne différemment de ce qui est attendu par la structure. On parlera alors le plus souvent, dans l'univers de l'entreprise, de dysfonctionnement ou encore d'ambiguïté.

Il existe au moins deux bonnes raisons d'observer des divergences entre structure et organisation :

- l'acteur concerné par la structure ne peut faire ce qui lui est demandé, aussi bien parce qu'il ne dispose pas du savoir faire adéquat que parce que ce qui lui est demandé est insuffisamment précisé, communiqué ou compris ; la compréhension de sa position dans l'organisation est donc floue ;
- l'acteur concerné ne désire pas effectuer ce qui lui est demandé et construit donc un comportement qui diverge de celui qui lui est demandé.

Ajoutons qu'il « voudra » d'autant moins qu'il ne le « peut » pas.

Dans le premier cas, les réponses aux dysfonctionnements et à la réduction de l'ambiguïté sont d'ordre instrumental tandis que dans le second, elles sont d'ordre politique : exercice d'une maîtrise, invitation plus ou moins abrupte à la soumission, processus idéologique de conviction, appel à la légitimité et demande d'adhésion aux buts de l'organisation. C'est là que la donne culturelle dans son acception idéologique est la plus importante.

C'est dans l'univers de l'activité internationale des entreprises que cette dualité structure - organisation prend des contours spécifiques en exacerbant cette dualité en cas de divergence.

Nous nous référerons d'abord à Nathalie Lugagne Delpon* dans le parcours auquel elle nous invite quant à la définition de ce qu'est une entreprise multinationale dans sa vocation à nous éclairer sur le débat concernant la dualité structure - organisation. L'abondance des définitions conduit à en souligner la caractéristique : l'existence de plusieurs entités distinctes situées dans des pays différents ce qui conduit à une dimension spécifique du problème de la coordination et du contrôle de ces entités dispersées. Les problèmes de gouvernement qui se posent classiquement à l'entreprise se trouvent ici modifiés par ce fait là.

Mentionnons, à titre d'exemple, la façon dont Rosenzweig et Singh* positionnent la question : *“ D'un côté une entreprise multinationale est une organisation unique qui opère dans un environnement mondial avec la nécessité d'intégrer des opérations disséminées. D'un autre côté, une entreprise multinationale est constituée d'un ensemble d'organisations qui opèrent dans des environnements nationaux distincts. Ces filiales font non seulement face à un environnement local mais aussi au contexte de l'entreprise considérée dans son ensemble, de laquelle elles tirent des ressources et des pratiques administratives ”*.

Voilà donc posé le problème de l'interférence structure - organisation sous l'angle des impacts de la culture nationale à partir du problème de gouvernement des entreprises multinationales.

On peut alors se poser la question de la différenciation locale des pratiques au regard de la supposée intégration mondiale si l'on reprend la dualité différenciation - intégration telle que

* Nathalie Lugagne Delpon, *Unification et adaptation locale des systèmes de contrôle dans les entreprises multinationales - le cas des filiales situées à Singapour*, Thèse de doctorat, Groupe HEC, 1996

* Philip M. Rosenzweig & Jitendra V. Singh, *Organizational Environments and the Multinational Enterprise*, *Academy of Management Review*, vol. 16, n°2, 1991, pp.340-361

nous la proposent les auteurs behavioralistes Lawrence et Lorsch* pour qui la différenciation se définit comme “ *l’état de segmentation du système organisationnel en sous-systèmes, chacun deux ayant tendance à développer des attributs particuliers en rapport avec les exigences posées par l’environnement extérieur qui leur est propre* ” et l’intégration comme “ *le processus d’harmonisation et de coordination des efforts entre les différents sous-systèmes pour permettre l’accomplissement de la tâche organisationnelle commune* ”. Mais ici, la dimension internationale modifie la nature du problème.

La nécessité de s’adapter à des législations et des cultures nationales différentes et des incertitudes supplémentaires comme celle des risques de change conduit à justifier la différence de nature liée à cette dimension internationale. Notons que les perspectives gestionnaires ont conduit à étendre la rationalité procédurale à l’oeuvre dans les entreprises à ces perspectives internationales. C’est le cadre de la partie des méthodes de gestion lues sous leur angle international. Nous pouvons, à ce titre, citer des ouvrages comme ceux de Ahmed Belkaoui* qui se confronte sous cet angle là aux problèmes de la gestion de l’activité internationale de l’entreprise. Ces auteurs nous proposent d’étendre les méthodes gestion à l’activité internationale à partir de la primauté du risque de taux et du risque de change qui vont venir poser des problèmes de procédures spécifiques mais dont la compréhension est envisageable par extension des méthodes existantes.

Mais se confronter à l’activité internationale de l’entreprise sous l’angle des procédures conduit à devoir tenir compte du double mouvement qui s’opère, dans les filiales, entre la nécessité de se conformer aux normes locales et celles liées à la perméabilité aux normes étrangères issues de la société mère.

Pour simplifier, on pourrait dire qu’il existe ainsi trois modes de gouvernement dans ces entreprises : ceux de la société mère, ceux de l’exercice de son autorité par la société mère sur la filiale et ceux de la filiale. Le jeu social qui apparaît dans l’entreprise s’opère donc à partir de deux visions : celle du respect de chacun de ces éléments et celui de l’unification de ces trois éléments.

Les perspectives qui permettent d’aborder ce problème consistent à se focaliser sur les moyens utilisés par les sociétés mères pour diriger l’activité de leurs filiales ou à chercher une

* Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch, *Organization and Environment*, Richard Irwin, Homewood, 1967

* Ahmed Belkaoui, *Multinational Management Accounting*, Quorum, Westport, 1991

réponse sur la base d'une co-construction qui s'opère entre structures, modes de gouvernement et stratégies des entités et des acteurs qui s'y trouvent.

L'intégration des filiales peut donc s'opérer sur la base d'une centralisation au siège des décisions, par la formalisation de systèmes administratifs et par l'intégration d'autres modalités plus informelles comme la référence à un système de valeurs commun à l'entreprise et à des contacts personnels entre les acteurs de la mère et des filiales. On est donc face à une dualité entre des modes impersonnels d'intégration des filiales et des modes informels dans lesquels la dimension humaine joue un plus grand rôle. Il est nécessaire de noter, dans les modes impersonnels d'intégration des filiales, l'existence de modalités telles que le pourcentage de capital détenu, la dépendance technologique, l'interdépendance des activités des filiales, la formalisation de la stratégie et les politiques de gestion des ressources humaines dans leur vocation à faire circuler les acteurs entre les filiales, la construction de systèmes unifiés d'information de gestion avec une sémantique commune principalement d'ordre instrumental accordée aux indicateurs de gestion.

Les perspectives structurelles jouent un rôle essentiel et influencent de façon très particulière l'intégration des filiales. Les options sont multiples : une division internationale qui supervise, au niveau supérieur, les activités internationales des filiales, une structure divisionnelle par produit qui couvre les opérations de toutes les filiales, une structure divisionnelle géographique qui tient compte des réalités nationales mais sur la base de coordinations régionales (la "région" est ici vue comme étant au-dessus des pays), une structure matricielle qui combine hiérarchie par produit et hiérarchie par région ... Mais les réponses structurelles ne sont jamais que partielles si nous constatons, avec Prahalad et Doz* que l'entreprise se comprend, au-delà de la structure formelle comme recouvrant un domaine cognitif - informations utilisées dans la décision et représentation de l'environnement, un domaine stratégique - de recherche de consensus entre les dirigeants autour des décisions stratégiques, un domaine du pouvoir - né de la confrontation et de l'équilibrage du pouvoir des acteurs et des positions, un domaine administratif - processus de sélection, de formation des hommes, d'établissement des budgets etc ... Le manager peut être ainsi vu comme un personnage confronté à un monde de signes qu'il a lui-même impulsés mais aussi à d'autres qu'il ne sait pas comprendre et c'est là que le recours à l'idée, aux représentations peut s'entendre comme le mode d'interprétation permettant de donner du sens, comme la façon de repérer des signes dans les signes et de mieux comprendre le sens des pratiques locales au regard de modes qui lui servent de révélateurs. C'est là aussi le projet de cette socio - histoire compréhensive.

* C. K. Prahalad & Yves L. Doz, *The Multinational Mission : Balancing Local Demands and Global Visions*, The Free Press, New York, 1997

D'autres perspectives, globales cette fois, permettent d'aborder la multinationalité. Rappelons, à cet égard, la classification de Perlmutter* qui fait figure ici de précurseur et qui distingue les entreprises ethnocentriques, c'est-à-dire celles au sein desquelles les dirigeants sont totalement orientés vers la société mère, les entreprises polycentriques au sein desquelles les dirigeants sont totalement orientés vers les filiales et les entreprises géocentriques au sein desquelles les dirigeants sont orientés vers l'international vu comme le respect de normes de performances instrumentales. Si le regard est porté à partir des perspectives locales, on retrouvera ici les positions de Prahalad et Doz* qui lisent l'organisation de l'activité internationale de l'entreprise sur la base de deux positions : la plus ou moins grande mise en dépendance de la filiale par rapport aux ressources stratégiques de la société mère et la mise en place de tout un système de modes d'intégration recouvrant des éléments tels que la structure, les systèmes d'information, la culture organisationnelle et la gestion des ressources humaines.

Aborder le problème sous l'angle de l'entreprise multinationale conduit, comme le souligne Nathalie Lugagne Delpon* à identifier des facteurs de contingence :

- la nature de l'entreprise (taille, secteur, origine nationale, variété des produits, modes de gouvernement),
 - les flux entre l'entreprise mère, les filiales et les filiales entre elles (dépendance, nature, sens et ampleur des ressources et des informations),
 - l'environnement local de la filiale (niveau des ressources, stabilité de l'environnement, degré de réglementation de l'activité, culture nationale),
 - la nature de la filiale (taille, importance relative, maturité, activité, mode d'acquisition, part du capital détenu par les tiers),
- mais aussi à comprendre les éléments à l'oeuvre dans les modes de pensée et d'action.

Ce parcours nous conduit à mettre face à face, au regard du thème de la mondialisation, l'approche culturaliste (qui postule la primauté du relativisme culturel) et l'approche organisationnelle.

L'hypothèse de travail qui se dégage de cette première confrontation au champ de la culture dans les relations qui s'établissent avec l'organisation conduit à envisager les choses sous l'angle de la mise en évidence des différences culturelles et donc de la nécessité d'analyser l'impact de ces différences culturelles sur l'organisation. Mais l'hypothèse est plus complexe

* Howard V. Perlmutter, The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, N°4, 1969, pp.9-18

* C. K. Prahalad & Yves. L. Doz, *op. cit.*

* Nathalie Lugagne Delpon, *op. cit.*

qu'il n'y paraît car elle pose le problème de la culture envisagée sous l'angle de l'universalisme ou des particularismes et c'est bien aussi ce qui fait toute l'ambiguïté de la notion.

L'AMBIGUITE DU FAIT CULTUREL

Le concept de culture tend à être employé de façon de plus en plus courante, souvent bien sûr au prix de simplifications quant aux implications épistémologiques, d'autant que ces utilisations se font le plus souvent à la place d'autres concepts tels que ceux de mentalité, d'idéologie. C'est ainsi que le mot est aujourd'hui utilisé dans des champs qui lui étaient étrangers - la politique avec, par exemple, le terme de culture d'un parti, le religieux avec l'expression de « culture de mort » utilisée par le Pape Jean Paul II pour qualifier l'acceptation de l'avortement. Cet usage incontrôlé du concept conduit donc à un flou conceptuel important dont les conceptions du gouvernement dans les organisations et, plus généralement les sciences de gestion en sont largement entachées.

Il est donc nécessaire de porter un regard plus distancié sur la question. Quand on parle de culture démocratique à l'absence et à la construction de laquelle les observateurs formulent des regrets ou des vœux pour ce qui concerne les ex pays communistes, le concept de culture est employé pour les liaisons qui s'établissent entre un système politique et un système de valeurs quant aux représentations du fonctionnement du politique d'une société donnée. C'est aussi sa vocation à permettre les comparaisons qui en fait le succès. C'est ainsi que Denys Cuche* mentionne une typologie des cultures et des structures politiques qui leurs sont adaptées : « à la culture « paroissiale », centrée sur les intérêts locaux, correspond une structure politique traditionnelle et décentralisée ; à la culture « de sujétion », qui entretient la passivité chez les individus, correspond une structure autoritaire ; enfin, la culture « de participation » va de pair avec la structure démocratique. Toute culture politique concrète est mixte, les trois modèles de culture pouvant coexister. Mais la plus ou moins grande adéquation du modèle dominant et de la structure explique le fonctionnement plus ou moins satisfaisant du système politique, et en particulier des institutions démocratiques ».

Les sociologues se sont donc intéressés aux sous cultures politiques qui existent au sein d'une même société, l'anthropologie politique conduisant même à fonder l'idée de conceptions divergentes du politique au sein même d'une société donnée. D'où les interrogations sur les modes de transmission des opinions de génération en génération. Il en va de même, comme on

* Denys Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Editions La Découverte, Collection Repères Paris 1998, n° 205, p. 99

le verra plus tard, du concept de culture d'entreprise et du regard que l'on peut porter quant à l'impact de la culture sur le fonctionnement des organisations.

A la recherche des structures permanentes, le modèle de Jean Louis Martres

Il est important de souligner la faiblesse de l'appareil conceptuel quand on désire se confronter au concept de culture pour en spécifier les valeurs. C'est à la longue préface (67 pages) que Jean-Louis Martres consacre à l'ouvrage de Xu Zhen Zhou* que l'on peut considérer comme un modèle du genre que l'on va d'abord se référer ici car l'auteur propose une voie qui tient à la fois compte du relativisme culturel comme chez Geert Hofstede et du structuralisme que conceptualisa Claude Lévi-Strauss*.

Le problème proposé par Jean Louis Martres est celui de l'interprétation de la culture chinoise, permanente ou remise en cause (par exemple, entre taoïsme et maoïsme peut-on parler de continuité ou de rupture ?) mais sa méthode a en fait vocation plus générale dans ce qu'elle nous enseigne pour nous confronter au problème de la spécification d'un système de valeurs d'une culture.

En termes de méthode, il s'agit de rechercher les structures élémentaires permanentes à l'oeuvre dans un environnement donné au-delà des spécificités. « *Plus précisément, il faut affirmer la constitution d'un Bien et d'un Mal, sans que cela ait la moindre connotation morale ou métaphysique. Il s'agit du sentiment, de l'intuition d'un Ordre qui propose et exclut certains comportements, mais qui va constituer un véritable code programmatoire* » (p.29). C'est donc aussi de cela dont il est question quand on parle de culture et de systèmes de valeurs dans l'entreprise et dans la société. Jean Louis Martres va ainsi proposer de se référer à trois « codes ».

Le premier code

C'est tout ce qui va dans le sens de l'opposition du Bien et du Mal. L'exercice du pouvoir sert à exclure le Mal (d'où la référence au code de valeurs). Ce code de valeurs se

* Xu Zhen Zhou, *L'art de la politique chez les légistes chinois* - Economica, Paris, 1995

* Claude Lévi-Strauss, *Race et Histoire* - Denoël Gonthier, collection Médiations

réalise suivant les circonstances, le lieu... par référence au pouvoir et possède un caractère de permanence.

Le code n°2

C'est la complémentarité et l'alternance du Bien et du Mal (d'où l'importance de l'harmonie). Le pouvoir est ainsi un attribut, une relation d'influence et ne s'exerce que dans un ordre donné avec des instruments et peut s'adapter à des désirs changeants.

Le code n°3

C'est l'homme qui vient jouer un rôle essentiel. Le choix de solutions globales est limité mais les stratégies pour y parvenir sont en nombre infini (multiples possibilités de manipulation et de propagande, par exemple).

Là où le culturalisme insiste sur les différences et la spécificité, il existe des positions universalistes même si, aux yeux de cet auteur, des particularismes irréductibles existent. Ainsi, le relativisme est fruit et moteur de la démocratie occidentale et produit d'un « européenocentrisme » mais les valeurs en tant que telles qui servent de référence à la conduite humaine restent. Le relativisme joue un rôle qui permet de répondre à la nécessité empirique de construire un ordre social dans un cadre permanent.

« Il ne reste ... pour le fonder que l'intérêt individuel parti à la recherche d'un intérêt commun. Ainsi l'ordre changera de forme selon que l'on accepte le point de vue des gouvernants ou des gouvernés. Pour les premiers, le pouvoir est un bien à conquérir, puis à gérer dans la stabilité, et c'est effectivement la préoccupation de Machiavel et des Légistes . Pour les seconds, le seul but est d'obtenir la prospérité et la sécurité sous le contrôle minimal de l'Etat. C'est le sens de la proposition libérale exposée par Locke et qui fonde le régime démocratique. Tous les théoriciens comprennent bien que le système ne peut fonctionner que si son principe essentiel est respecté, c'est-à-dire le principe de liberté ou plus exactement du libre arbitre en ce qui concerne son style de vie et ses valeurs » (p.52).*

Le relativisme porte en lui une sorte d'universalité dans la mesure où il attend des autres qu'ils lui ressemblent. Il entrave toute comparaison mais la comparaison devient possible quand on cherche à raisonner sur l'informel (au-delà des formes).

* Légistes : une des écoles de pensée chinoise dont l'objet est le gouvernement de l'empire

Aborder le problème des relations entre informel et cultures nationales conduit à souligner deux choses :

- la civilisation ne se confond pas avec le régime politique,
- il ne doit pas y avoir de confusion entre civilisation et intérêts stratégiques des Etats.

La civilisation ouvre la voie aux concepts de l'identité culturelle. Est-il alors nécessaire d'identifier une typologie des cultures ? Par exemple, la même civilisation européenne n'a pas évité les conflits politiques entre les Etats. L'identité culturelle exprime donc qu'il existe des différences majeures entre groupes de population mais au sein d'une identité commune entre ces groupes.

Le problème de la philosophie politique des Légistes chinois posé par Jean Louis Martres devient alors : « *Comment concilier l'universalité de la loi, son esprit d'égalité avec la singularité machiavelienne du Prince. Comment le Souverain est tenu, pour maintenir l'ordre social, de ne rien faire pour trouver les secrets de l'efficacité. Comment il doit être invisible pour devenir omniprésent. Comment la sanction la plus dure et la plus terrible est le meilleur moyen de pacifier la société et de l'humaniser. Comment la réglementation minutieuse de chacun est la meilleure garantie de l'Harmonie Sociale. Comment la recherche de la Puissance pour gagner la Guerre doit conduire à la paix universelle de l'Empire !* » (p.65-66).

La méthode que propose Jean Louis Martres nous permet ainsi de nous confronter à l'universalité et en même temps à la relativité des valeurs pour approcher le problème de la culture.

La question du relativisme culturel telle que la pose Alain Finkielkraut

Mais le relativisme culturel est aussi le problème que pose Alain Finkielkraut* dans *La défaite de la pensée* quand il oppose la pensée des Lumières et les enjeux d'universalité des concepts de sa philosophie politique avec le culturalisme tel qu'il se développe à l'heure actuelle.

Sa démonstration va reposer sur l'analyse de la pensée des contre-révolutionnaires et des romantiques allemands dans la réhabilitation des « préjugés utiles » qu'ils vont élever à la dignité de culture. En effet, dans le même sens, le glissement du concept de culture du plan de l'universalité vers celui du contingent et de l'utile va peu à peu être légitimé par les

* Alain Finkielkraut, *La défaite de la pensée* - Gallimard, Paris 1987

scientifiques : « *Les sciences de l'inconscient divulguent la logique des lois et des croyances dont se gaussaient imprudemment les philosophes, et prennent ainsi les Lumières en flagrant délit de cécité intellectuelle. Faisant de l'histoire le mode d'être fondamental de l'homme, montrant la nécessité en chaque temps des valeurs qui ont successivement cours dans les sociétés, remplaçant la critique de l'opinion commune par l'étude objective de sa genèse - les positivistes retournent contre les esprits éclairés du siècle précédent l'accusation de superstition ou d'ignorance* »*. C'est à ce titre que le contrat social dans sa vocation à l'universalité va être remis en cause dans la mesure où il n'y aurait pas d'individu autonome en dehors de la société. L'auteur va ainsi commenter la position de Claude Lévi-Strauss qui, pour sa part, défend l'universalité de la condition humaine en mettant en avant la contradiction de la pensée des Lumières, sans pour autant en invalider les concepts : l'impossibilité de classer par ordre de perfection croissante les formes que se donne l'humanité dans l'espace et dans le temps, donc l'invalidation du concept de civilisation où les valeurs que défendent les philosophes des Lumières puissent être considérées comme un modèle. Le message de Claude Lévi-Strauss est en effet très subtil car s'il ne s'agit pas d'ouvrir les autres à la Raison mais de s'ouvrir à la Raison des autres, il ne s'agit pas pour autant de défendre un relativisme intégral. C'est pourtant au nom du relativisme que les historiens ont défendu l'idée d'une désorientation de l'histoire en mettant l'accent sur les discontinuités dans le temps, que les sociologues ont défendu l'idée de cultures plurielles qualifiables par leurs univers symboliques distincts. La redécouverte des sociétés sans écritures par les ethnologues du XX^e siècle conduit à une toute autre démarche que celle de l'homme de nature par Jean Jacques Rousseau : il s'agit de naturaliser la culture occidentale en affirmant la référence à un inconscient individuel de même nature ou, comme Michel Foucault* le souligne, d'affirmer « l'absolue dispersion » des systèmes de pensée et des pratiques sociales. L'homme disparaît ainsi comme sujet autonome et devient, comme le souligne Alain Finkielkraut, objet sur lequel s'exercent des forces ou s'impose le jeu de structures. « *En croyant passer de l'homme abstrait à l'homme réel, on supprime entre la personne et la collectivité dont elle est issue, le jeu que laissait subsister et que s'efforçait même de consolider l'anthropologie des Lumières* »*.

On aboutit alors à une conception qui légitime le fait que chaque groupe possède sa culture, chaque culture ses valeurs morales, ses traditions et ses règles de comportement. Alain Finkielkraut en souligne le projet xénophobe qui se trouve ancré au plus profond de la pensée et des actes du XX^e siècle, d'où le fait qu'il en critique aussi sa légitimité en mettant l'accent sur l'ambiguïté de la notion de société pluriculturelle qui paraît défendre la diversité face à

* Alain Finkielkraut, *op. cit.*, p. 37

* Michel Foucault, *Les mots et les choses* - Gallimard, Paris 1966, p. 397

* Alain Finkielkraut, *op. cit.*, p. 94

l'homogène mais dont le relativisme est tout aussi réactionnaire. Cette position conduit ainsi à subordonner les choix éthiques aux réflexes ethniques avec les dérives que cela comporte. Et Alain Finkielkraut revient à Goethe et à son projet de littérature universelle en soulignant combien la prise en compte des différences épuise le sens de cette universalité en faisant comme si seul un français pouvait comprendre une oeuvre française, produit de la culture française. Il est enfin possible de souligner le lien entre la position culturaliste et la Raison utilitaire : « *Envisageant le monde dans une perspective purement technique, (le bourgeois) n'admettait que les réalisations pratiques et les savoirs opérationnels. Et tout le reste - tout ce qui n'était pas fonctionnel, comptable, exploitable - était littérature. Bref, c'est la raison instrumentale ou, pour parler comme Heidegger, la « pensée calculante » qui a fait entrer la pensée méditante (ce que nous appelons ici : culture) dans la sphère du divertissement : « La technique comme forme suprême de la conscience rationnelle (...) et l'absence de méditation comme incapacité organisée, impénétrable à elle-même d'accéder à un rapport avec « ce qui mérite qu'on s'interroge » sont solidaires l'une de l'autre ; elles sont une seule et même chose » * » . La primauté de la Raison utilitaire et la légitimité du culturalisme conduisent alors à la réhabilitation de l'individualisme occidental mais confondant l'égoïsme (ou, de façon plus édulcorée : l'intérêt) avec l'autonomie et l'autonomie avec la liberté. Là où la philosophie des Lumières défendait l'idée que combattre l'ignorance était facteur de Liberté, l'homme soumis à l'instinct et aux traditions dont il ne peut rompre en oublie le sens.*

C'est là une deuxième manière de signifier les précautions quand il s'agit de se confronter aux problèmes de la culture et des valeurs.

Culture et nature : Le commentaire d'Yves Schwartz sur Claude Lévi Strauss et Max Weber

Yves Schwartz * rappelle combien la définition que Tylor donna en 1871 de la culture (« *Les connaissances, croyances, art, morale, droit, coutumes et toutes autres aptitudes ou*

* Heidegger : *Dépassement de la métaphysique* in *Essais et conférences* - Gallimard, coll. Tel, 1980, p. 100

* Alain Finkielkraut, *op. cit.*, p. 146

* Yves Schwartz, *Expérience et connaissance du travail*, Messidor, Paris 1998

habitudes acquises par l'homme comme membre d'une société») a marqué la recherche anthropologique américaine et aussi la pensée anthropologique tout court dans la distinction qu'elle opère entre nature et culture. Le hiatus est aussi net chez Claude Lévi-Strauss mais il est cette fois de nature méthodologique et Yves Schwartz cite ainsi la position programmatique de Claude Lévi Strauss (pp. 61 et 62 des *Structures élémentaires de la parenté*) : « *ce qui confère à la parenté son caractère de fait social n'est pas ce qu'elle doit conserver de la nature : c'est la démarche essentielle par laquelle elle s'en sépare* ». Il commente aussi comment Karl Marx, dans son appréciation du darwinisme, revendique un rapport spécifiquement humain, un patrimoine collectif qui éloigne de l'immédiateté animale. L'historicité constitutive de l'humanité constituerait ainsi les fondements de l'espace d'une culture unique mais, une fois admise cette distance originelle qui sépare humanité et animalité, la réflexion recentre nécessairement l'humanité sur la particularité. Le problème de la distinction nature - culture est sans doute plus ténu qu'il n'y paraît et conduit à constater, toujours avec Claude Lévi Strauss, que « *l'unicité de la culture n'est pas de l'ordre du contenu mais de la mise en ordre de contenus* ». L'immédiateté est celle de la diversité des cultures.

La culture ne prend alors sens que comme culture d'un groupe humain d'où le relativisme culturel mais il pointe en même temps les limites du relativisme : en effet, jusqu'où les unités culturelles ont-elles leur propre cohérence ? Il s'agit alors de qualifier les éléments qui constituent l'unité d'une culture : les techniques d'une part mais aussi les rites, les modes de subsistance, les formes de parenté d'autre part. Mais il semblerait que symbolisme et technique conduisent à une fausse piste dans la mesure où les perspectives idéologiques se coulent par exemple parfaitement bien dans le moule techno-économique si l'on se réfère, par exemple, au concept de mondialisation. Or, cette mondialisation est à la fois processus et résultat et elle conduit à une mondialisation de l'histoire et non forcément à une mondialisation de la culture. Les communications entre unités historiques augmentent et offrent un approfondissement des conditions d'une interaction historique mais celle là seulement. Par exemple, le progrès technique a plus modifié tel pays que tel autre.

Les approches globalisantes, universalistes et finalement totalitaires s'inscrivent dans le cadre de la société qui elle même se caractérise aussi par une culture. Or la culture résiste et les perspectives totalisantes sont alors vécues comme une oppression et conduisent à des revendications d'ordre culturel, ce qui conduit à reconnaître les « subcultures ». Cette irréductible dualité entre une perspective universaliste et une perspective particulariste conduit à la dialectique de l'intra et de l'inter culturel.

Il existerait ainsi des degrés variables de la réalité. Yves Schwartz propose ainsi (p. 95) : « *Nous appelons culture tout ensemble ethnographique qui, du point de vue de l'enquête, présente, par rapport à d'autres, des écarts significatifs. Si l'on cherche des écarts significatifs entre l'Amérique du Nord et l'Europe, on les traitera comme des cultures différentes ; mais à supposer que l'intérêt se porte sur des écarts significatifs entre - disons Paris et Marseille -, ces deux ensembles urbains pourront être provisoirement constitués comme deux unités culturelles* ». Les constantes des écarts conduisent en quelque sorte à des réalités objectives. L'idée du lien culture et langage évite d'inventer des entités sociologiques mais deux entités à langue identique peuvent aussi posséder des éléments de culture différents. On passe ici du divers sensible à l'entendement (au sens de Kant). Mais la culture, c'est aussi un ensemble d'éléments formels (accessibles par l'expérience) et informels (vus comme des règles intériorisées) donc non accessibles par l'expérience.

Pour Claude Lévi Strauss, les systèmes culturels donnent accès à une « pensée objectivée ». Mais le problème d'une telle vision est celui de la déréalisation, de la déconnexion aux « besoins » et à « l'utile » et c'est ce que produirait le mythe. Mais que faire de la distinction entre sociétés suivant le point de vue d'un ethnographe ou d'un historien ? La culture intercepte ou même encore structure la manière dont sera traitée l'histoire.

Max Weber offrirait ainsi une ouverture transcendantale au concept de culture dans la mesure où il y aurait vulnérabilité de la culture à l'expérience. Il n'y aurait pas, pour Max Weber, d'analyse scientifique objective de la vie culturelle. La définition de ce qui a valeur de culture fait toujours l'objet d'un jugement unilatéral et donc partiel. Le réel historique qui n'est donc pas aussi aisément réductible et la diversité culturelle est donc fondée dans l'être. Yves Schwartz commente ainsi (p. 122) : « *Contrairement aux sciences de la nature, où un ensemble de faits n'acquiert de statut qu'autant qu'il est réitérable, une articulation de faits devient un problème culturel qu'en tant qu'il impose la nécessité de le saisir comme « une individualité historique », une « réalité significative dans sa singularité »* ». D'où le passage opéré du niveau ontologique au niveau existentiel, le sens des choses culturelles résidant ainsi dans le point de vue.

La culture n'est donc ni contenu, ni forme mais valeur (NB : pour reprendre l'opposition culture / nature, seul l'homme est capable de jugement de valeur). La culture est donc choix de valeurs et non mise en valeur (il n'y a pas d'individualisation). La culture est le champ du conflit de valeurs et non ce qui offre des solutions de conciliation. La politique devient alors un choix permanent de valeurs tandis que le savant clarifie le rapport moyens - fins, et il ne conduit donc pas à une rationalisation de ces valeurs. La culture est le concept qui soutient toute thèse de l'irréductible irrationalité. Elle offre donc à la fois une médiation et des

passages obligés. « *La vie s'instrumentalise du concept, mais le concept transforme le sens d'une jouissance de la vie* » (p. 138). Yves Schwartz pose donc le problème de la partie prise pour le tout dans la mesure où la culture ne laisse pas imaginer d'autre forme qu'elle-même. Il conduit à l'interrogation sur la dissociation entre patrimoines explicites et patrimoines implicites. « *Comment l'implicite, le non encore formulé pourrait-il être approprié par d'autres ? Comment pourrait-il se mesurer aux valeurs qui l'ignorent et qui disposent contre lui l'élément même de l'argumentation, la transparence du langage ?* ». L'herméneutique des appareils (comme ce qui est par exemple à l'oeuvre dans le rapport travailleur - organisation) n'appréhende la vie que par des énoncés perceptibles au travers et par rapport à des appareils ce qui conduit à « couper le texte de la vie » (ce qui offre bien sûr un contenu tout à fait spécifique à l'herméneutique). C'est donc ce qui pose problème pour l'observation des solidarités implicites du fait de l'existence d'interventions « masquées ». L'objet de cette herméneutique des appareils serait en quelque sorte de démasquer ces interventions, d'en retrouver les médiations. Les diverses pratiques déterminent sectoriellement les pensées des acteurs. Mais Yves Schwartz se doit aussi de nous inviter à questionner la culture à épithète (populaire, d'élite, de masse ...).

En effet, la notion de culture de masse a connu, à titre de référence, un grand succès dans la décennie soixante, par référence à la production de masse. Du fait de la référence à une production standardisée, il en résulterait une culture standardisée associée à la disparition de l'originalité créative de l'individu. Le recul dont on dispose aujourd'hui montre l'ambiguïté d'un tel concept. Ce n'est pas parce qu'une masse est exposée aux mêmes produits et aux mêmes messages qu'il en résulte pour autant la sédimentation d'une culture identique. D'autre part, la sociologie nous montre que les classes moyennes sont en fait plus vulnérables que les classes populaires aux valeurs véhiculées par la communication de masse. La réceptivité diffère profondément suivant les catégories. C'est ainsi que Bertrand le Gendre*, dans son article consacré à un regard sur ce qui conduisit à la création de « Salut les Copains » qualifie la publication de « sous-culture de masse aux valeurs attrape-tout ».

Publication contemporaine des « trente glorieuses », l'âge d'or de cette période bat son plein au début des années 60. A une époque où le « baby-boom » fait que 30 % de la population a moins de 20 ans, la publication s'impose dans les ondes et dans les kiosques à un moment où cette jeunesse se cherche des références qui lui soient propres. Il qualifie le « copain » de citoyenneté de substitution d'une classe d'âge qui admire les mêmes « idoles » en donnant aux auditeurs et aux lecteurs l'illusion d'appartenir à un même monde, « une même sous-culture de masse aux valeurs attrape-tout ». Le succès de la publication est aussi celui de l'expansion irrésistible de la classe moyenne et de son pouvoir d'achat.

* Bertrand le Gendre, Une sous-culture de masse aux valeurs attrape-tout, *Le Monde* du 3-4/10/1999

C'est cette interrogation du concept de culture de masse qui a conduit aussi à questionner la dualité culture dominante - culture populaire et qui a conduit à affiner le concept de culture de classe dans un univers de pensée tenant compte des apports de l'enquête sociologique qui viennent démentir les conclusions héritées d'une tradition de pensée de type marxiste.

La culture ouvrière pose donc moins le problème de son conditionnement que celui de son intérêt comme objet d'étude. En effet, si les communautés ouvrières sont moins visibles aujourd'hui (les quartiers, les habitudes, le vêtement sont moins spécifiques à telle ou telle catégorie), il n'a pas pour autant disparu et l'augmentation du niveau de vie aurait ainsi moins conduit à un abandon de leurs valeurs qu'à une modification de celles-ci.

La culture bourgeoise est le pendant de la culture ouvrière et l'étude de la culture bourgeoise est apparue bien après dans l'ensemble des représentations que cette catégorie se donne d'elle-même. A l'argument de l'inintérêt de l'étude de la culture ouvrière répond celui d'une bourgeoisie qui maîtrise le champ de ses représentations et qui, à ce titre, limite son intérêt quant à une représentation ethnologique d'elle-même.

C'est en ce sens que la référence à Max Weber est éclairante dans le regard qu'il est possible de porter sur son projet de mise en rapport faits culturels - classes sociales dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Les comportements des entrepreneurs ne peuvent être compris que par référence à leur vision du monde, vision née du protestantisme. Le terme même « d'esprit » justifie le projet de Max Weber : « *dans une histoire universelle de la civilisation, le problème central - même d'un point de vue purement économique - ne sera pas pour nous, en dernière analyse, le développement de l'activité capitaliste en tant que telle ... mais bien plutôt le développement du capitalisme d'entreprise bourgeois, avec son organisation rationnelle du travail libre.*

Ou, pour nous exprimer en termes d'histoire des civilisations, notre problème sera celui de la naissance de la classe bourgeoise occidentale »*. Le mode de vie de la moyenne bourgeoisie se caractérise par un mode de vie particulier fondé, un ethos qui implique conscience professionnelle et valeur du travail et qui trouve sa fin en lui-même au lieu et place de l'enrichissement personnel. C'est par contre le profit et l'accumulation du capital qui sont recherchés en eux-mêmes et non la dépense ostentatoire. L'ascétisme séculier puise ainsi son inspiration dans l'ascétisme religieux, c'est-à-dire la vie religieuse au quotidien et non la vie

* Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, collection Agora Pocket, pp. 17-18

monastique : il s'agit d'accumuler des richesses et non d'en jouir. La thèse de Max Weber repose bien sur le fait que symboles et idéologie jouent un rôle aussi important sur les phénomènes économiques et sociaux que la superstructure (éléments matériels de la situation économique).

L'importance de la tâche discursive vue par Clifford Geertz*

Clifford Geertz souligne, quant à lui, l'importance du discours dans le projet anthropologique : « *L'anthropologie relève presque entièrement du discours « littéraire » et non du discours « scientifique ». Des noms de personnes sont liés à des livres, des articles, moins fréquemment à des systèmes de pensée (fonctionnalisme Radcliffe-Brownien, structuralisme Lévi-Straussien). A de rares exceptions, ils ne sont pas attachés à des découvertes, des propriétés ou des propositions ... Cette situation ne nous transforme cependant pas en romanciers de même que, contrairement à ce que certains semblent croire, l'élaboration d'hypothèses ou l'établissement de formules ne nous transforment pas en physiciens* » (pp. 15-16).

C'est ainsi qu'il nous invite, par exemple, à l'examen des différents niveaux d'écritures de *Tristes Tropiques* en soulignant :

- celui d'une invitation aux rêves d'aventure et d'évasion,
- celui d'une ethnographie dont la thèse est que l'ensemble des coutumes d'un peuple forme des systèmes,
- celui d'un texte philosophique qui traduirait la quête du Contrat Social au coeur de l'Amazonie,
- celui d'un pamphlet réformiste sur les effets dévastateurs des actes de l'Occident,
- celui d'un texte symbolique où foisonnent les métaphores.

Il reproduira ce questionnement des textes en parcourant différentes oeuvres comme celle de Malinowski en remarquant qu'il ne nous aurait pas simplement légué « *une méthode de recherche (l'observation participante - davantage souhait que méthode) mais un dilemme littéraire, « la description participante »*. *Le problème, reformulé en termes aussi simples que possible, consiste à présenter le processus de recherche dans le produit de la recherche, à écrire un texte ethnographique de façon à élaborer une relation intelligible entre les interprétations d'une société, d'une culture, d'un mode de vie ou de tout autre élément, et les rencontres avec certains de leurs membres, porteurs, individus représentatifs ou tout autre informateur. En dernière reformulation rapide avant de céder sous les assauts du*

* Clifford Geertz, *Ici et Là-bas*, Métailié, Paris 1996

psychologisme, comment intégrer un auteur « je - témoin » dans un texte « eux - objets de description ». S'en remettre à une conception essentiellement biographique de la présence, plutôt qu'à une conception fondée sur la réflexion, l'esprit d'aventure ou l'observation, revient à s'en remettre, vis-à-vis de l'élaboration du texte, à une attitude reposant sur la confession » (p. 87).

Clifford Geertz pose là le problème de la compréhension de soi au moyen du détour par les autres. *« Entre les deux guerres, l'idée que l'anthropologie occupait seule une position permettant de dégager les éléments fondamentaux de la vie sociale, travestis ou dissimulés dans les sociétés modernes, a sans doute atteint son apogée, bien qu'on la rencontre déjà, bien entendu chez Durkheim (« les formes élémentaires ») et encore chez Lévi-Strauss (« les structures élémentaires ») » (p. 115). C'est la recherche de l'intelligibilité du complexe par recours à des formes plus simples, des structures permanentes.*

L'arrivée de peuples autrefois colonisés sur la scène de l'économie mondiale (et de la culture mondiale) ne permet plus à l'anthropologue de se présenter comme le décrypteur de ces « autres » là. Le moment historique de la naissance de l'anthropologie (la rencontre coloniale) n'est plus et son souvenir n'est pas non plus présent chez les anthropologues actuels. C'est aussi cet aspect là qui change fondamentalement les choses et qui, d'une certaine manière, a libéré la culture de son enracinement conceptuel dans l'anthropologie et méthodologique dans l'ethnologie. Cette culture ainsi « libérée » est donc un concept que la sociologie a pu s'accaparer sans difficulté, avant que les sciences de gestion ne fassent de même, même si l'anthropologie comme méthode y a laissé des traces. *« Dire les choses telles qu'elles sont » serait un slogan qui ne convient pas plus à l'ethnographie qu'à la philosophie. L'évocation et le paradoxe ne sont plus à même d'y faire face. « Lorsque l'on commence à regarder les textes ethnographiques » - et l'on pourrait ajouter aussi philosophiques - « au lieu de regarder à travers eux, lorsque l'on a constaté qu'ils sont élaborés, et élaborés en vue de convaincre, la responsabilité qui incombe à ceux qui les écrivent est beaucoup plus lourde » (p. 137).*

« C'est avant tout une interprétation du réel, un élan vital exprimé » (p. 142) ajoute Clifford Geertz. Avec « une telle construction sur un tel terrain (...) de puissantes différences ont explosé et la possibilité même d'une description non conditionnée est mise en question ; ce n'est plus une entreprise qu'on peut aborder de front ... En raison des asymétries que traverse le travail anthropologique et la complexité discursive dans laquelle il s'exerce, on ne peut le définir que comme la représentation d'un mode de vie dans les catégories d'un autre » (pp. 142-143).

Le culturalisme en sociologie et les concepts de « sous-culture » de « socialisation » et « d'acculturation »

L'anthropologie culturelle américaine aura un impact considérable sur une partie de la sociologie dans la mesure où, comme le souligne Denys Cuhe* : « *Le rapprochement entre sociologie et anthropologie amène la première à emprunter ses méthodes à la seconde et la seconde à emprunter ses terrains à la première* ». La communauté va donc ainsi pouvoir constituer un terrain d'observation, métonymie de la société à laquelle elle appartient. Mais la diversité observée, à l'égal de la diversité des communautés en jeu, va conduire au concept de « sous-culture » comme partie d'une culture plus générale mais aussi plus spécifique que cette culture générale à laquelle elle est censée se rattacher. On parlera parfois aussi de « contre-culture » pour qualifier certaines d'entre elles. La question de la socialisation se pose sous un autre angle : celui du passage de l'individu au groupe par contrainte exercée de la société sur l'individu. Peter L. Berger et Thomas Luckmann* distingueront ainsi la « socialisation primaire » (celle qui se constitue au cours de l'enfance) de la « socialisation secondaire » (celle à laquelle l'adulte est exposé durant toute sa vie) où la socialisation professionnelle serait à leurs yeux la composante la plus importante de la socialisation secondaire. La socialisation est ainsi un processus sans fin.

C'est aussi peut-être en liaison avec de telles perspectives qu'il est possible de souligner l'émergence du concept d'acculturation qui indique un mouvement de rapprochement entre cultures. Robert Redfields & Ralph Linton et Melville J. Herskovits* définissent ainsi l'acculturation comme « *l'ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles (patterns) culturels initiaux de l'un ou des deux groupes* ». On comprend ici le potentiel explicatif d'un tel concept au regard de la dimension actuelle de la mondialisation. L'acculturation diffère du changement culturel dont elle n'est qu'un aspect, le changement culturel pouvant venir de l'intérieur. Pour sa part, l'assimilation constitue l'achèvement (rarement atteinte) de l'acculturation.

Les auteurs mentionnés ont aussi proposé une typologie des voies de l'acculturation :

- contacts entre groupes entiers ou entre une population entière et des groupes particuliers d'une autre population,
- contacts amicaux ou hostiles,

* Denys Cuhe, *op. cit.*, p. 46

* Peter Berger & Thomas Luckmann, *La construction sociale de la réalité*, Méridien / Klincksieck, Paris 1986

* Robert Redfields & Ralph Linton & Melville J. Herskovits, Memorandum on the study of acculturation, *American Anthropologist*, vol 38, N°1, 1936, pp. 149-152

- groupes de taille identique ou de tailles différentes,
- entre groupes de culture de même niveau de complexité ou non,
- contacts par colonisation ou par immigration.

Ce sera aussi le cas des situations de domination et de subordination dans lesquelles l'acculturation se produit avec :

- les « emprunts » effectués ou les « résistances » formulées,
- les formes d'intégration des emprunts dans la culture d'origine,
- les éléments psychologiques ayant favorisé l'emprunt,
- les effets de l'acculturation (dont les éléments négatifs conduisent à une contre-acculturation).

Le dispositif conceptuel sera complété par celui de tendance pour expliquer que l'acculturation est autre chose qu'un emprunt et sortir le dispositif de l'ornière ethnocentrique ce qui conduit Melville J. Herskovits* à proposer le concept de « réinterprétation » : c'est « *le processus par lequel d'anciennes significations sont attribuées à des éléments nouveaux ou par lesquels de nouvelles valeurs changent la signification culturelle de formes anciennes* ». Cette anthropologie culturelle constitue donc une référence importante pour ce qui concerne notre sujet en rappelant qu'une loi générale a même été formulée qui précise que les éléments non symboliques (techniques et matériels) d'une culture sont plus aisément transférables que les éléments symboliques, loi générale conduisant à trois régularités en complément : plus la forme est étrangère à la culture visée et plus son acceptation est difficile, les formes sont plus faciles à transférer que les fonctions (donc les équivalents fonctionnels introduits ne peuvent ainsi se substituer de manière efficace aux anciennes institutions), et un trait culturel sera d'autant mieux accepté qu'il peut prendre un sens dans la culture d'accueil.

La limite de cette approche est double :

- la focalisation sur des traits spécifiques et donc, corrélativement, l'oubli du tout,
- la focalisation éventuelle sur les « survivances culturelles » et le projet naturaliste de la culture qui en ferait en quelque sorte une seconde « nature » dans la façon dont elle induit le comportement individuel (Cf. la « programmation mentale » de Geert Hofstede).

Il faut aussi tenir compte du risque culturaliste, c'est-à-dire celui de la réduction des faits sociaux à des faits culturels. Comme le souligne Denys Cuhe à propos de Roger

* Melville J. Herskovits, *Acculturation, the Study of Culture Contact*, J.F. Augustin, New York 1938

Bastide* : « *les relations culturelles doivent être étudiées à l'intérieur des différents cadres de relations sociales, qui peuvent favoriser des relations d'intégration, de compétition, de conflit, etc... Les faits de synchrétisme, de métissage culturel, voire d'assimilation, doivent être replacés dans leur cadre de structuration ou de déstructuration sociales* ». L'acculturation est, à ce titre, un phénomène social complet et il ne peut être envisagé comme une acculturation « douce ». De plus, la nécessité de prendre en compte, dans l'acculturation, aussi bien la culture « donneuse » que la receveuse, montre qu'il n'y a pas d'acculturation à sens unique et c'est aussi cela qui donne un contenu au concept de mondialisation entre ceux qui la voient comme la construction d'une « soupe » de valeurs par mélange croissant de la culture locale et d'éléments reçus de l'extérieur du fait de l'accroissement des échanges de personnes, d'information, de biens et de services. C'est la référence à ce processus d'acculturation qui nous amène à envisager la mondialisation comme une modification de la culture locale mais dans le sens d'une reconstruction spécifique.

La typologie de Roger Bastide*, en ce qui concerne l'acculturation est donc la suivante :

- l'acculturation spontanée qui n'est ni dirigée ni contrôlée dans la mesure où elle naît du contact de deux cultures, selon sa logique propre ; c'est aussi celle supposée s'opérer au travers du libre jeu des catégories du marché mais qui ne garantit aucune convergence des cultures,

- l'acculturation organisée mais forcée (esclavage, colonisation...) qui est souvent un échec aboutissant à la déculturation du fait de la méconnaissance des déterminismes locaux ou, pour le moins, à une acculturation partielle et fragmentaire,

- l'acculturation planifiée qui se fait à partir de la connaissance des déterminismes locaux, qualifiée de néo-colonialisme en régime capitaliste ou de la volonté de substituer une « culture prolétarienne » à la culture locale ;

elle résulte le plus souvent de la demande d'un groupe désireux de voir sa situation économique évoluer ; c'est aussi en partie le projet des codes d'éthique dans les entreprises qui formalisent la demande de production de valeurs de la direction générale dans le but de produire un ensemble spécifique dans le contexte d'une culture d'entreprise.

D'autres critères ont été mis en avant :

- la plus ou moins grande homogénéité ou hétérogénéité des cultures en présence,
- la relative ouverture ou fermeture, au sens social du terme, des sociétés en présence c'est-à-dire des sociétés plutôt de type communautaire ou individualiste.

* Denys Cuhe, *op. cit.*, p. 59

* Roger Bastide, Problème de l'entrecroisement des civilisations et de leurs oeuvres in Georges Gurvitch (ed.), *Traité de sociologie*, P.U.F., Paris 1960, vol II, pp. 315-330

- la variable démographique qui permet de distinguer groupe majoritaire et groupe minoritaire, compte tenu des caractéristiques telles que l'âge, le sexe ...
- le facteur écologique (milieu rural - urbain, métropole - colonie...),
- le facteur ethnique (quelles structures interethniques, quelles relations de domination - subordination, quelles relations plus ou moins paternalistes ou concurrentielles).

C'est le jeu d'une double causalité (interne et externe) qui induit le jeu de l'acculturation par réaction en chaîne, par dialectique des dynamiques internes et externes.

Roger Bastide va aussi proposer le « principe de coupure » qui exprime que l'individu peut vivre dans deux univers culturels où la marginalité culturelle ne se transforme pas en marginalité psychologique. C'est ainsi que des « *coupures font que l'intelligence peut être déjà occidentalisée alors que l'affectivité reste indigène ou réciproquement* »*. La coupure peut ou non s'imposer suivant le type de rapports entre les groupes de cultures différentes et caractérise surtout les minorités en tant que logique de défense de l'identité. C'est ainsi que les acteurs de la société chinoise sont amenés à qualifier de « banane » les chinois d'outre-mer vivant en Occident dans la mesure où ils seraient « jaunes » à l'extérieur mais « blancs » à l'intérieur et « d'oeuf » les occidentaux « blancs » à l'extérieur mais « jaunes » à l'intérieur, c'est-à-dire perméables aux éléments de culture de la société chinoise. D'où une vision optimiste et non pessimiste à partir du principe de coupure comme source de créativité dans le changement social et culturel. C'est donc le principe de coupure qui permet de « penser » la discontinuité.

C'est à ce titre qu'à la lumière de ce principe, il est possible de donner une acception moderne au concept de culture vue comme un processus dynamique qui dépasse la vision en structures élémentaires de Claude Lévi Strauss.

Comme le souligne Denys Cuche, « *plutôt que de structure, il faudra parler de « structuration », « déstructuration », « restructuration »* »*. Certes, certains facteurs de déculturation peuvent entraver la restructuration culturelle et aboutir à une perte du sens. Mais des fragments originaires peuvent aussi coexister avec les éléments actuels sans pour autant faire problème. Quand la discontinuité l'emporte sur la continuité, on est alors face à une mutation culturelle et Roger Bastide parle « d'acculturation formelle » quand elle touche les formes mêmes du psychisme (et les structures de l'inconscient marquées par la culture) et « d'acculturation matérielle » ce qui ne touche que ce qui fait la matière de la conscience (valeurs, représentations ...). Ceci justifie également l'existence d'une contre-acculturation

* Roger Bastide, *Le prochain et le lointain*, Cujas, Paris 1970, p. 144

* Denys Cuche, *op. cit.*, p. 64

avec les tentatives de « retour aux sources » qui apparaît quand la déculturation est telle qu'elle interdit la recréation de la culture originelle mais elle ne touche que l'acculturation formelle et la contre-acculturation et, en dépit de son projet de revenir à la situation passée, c'est un acte de création d'une situation nouvelle. Il n'y a donc, à des degrés divers, que des cultures mixtes et l'affirmation de la continuité d'une culture n'est qu'un des discours de « l'idéologie de la compensation ». Ce concept d'acculturation formelle peut donc sembler particulièrement pertinent pour qui veut essayer de donner un contenu au terme de mondialisation. D'où la question posée, qui interfère elle aussi avec notre projet, de la différenciation des cultures, qui est certes utile heuristiquement mais dont le projet est finalement beaucoup plus ambigu qu'il n'y paraît. Il n'y a donc pas véritablement de discontinuité entre les cultures, surtout dans un champ éclairé par le fait de la mondialisation où le contact des cultures les unes avec les autres est privilégié et la vertu de ce projet est donc essentiellement d'ordre herméneutique.

C'est aussi en ce sens que Georges Balandier* nous invite à analyser la situation historique qui produit la culture. Comme le souligne Denys Cuhe* : *« ce qui est premier historiquement, c'est le contact, ce qui est second, c'est le jeu de la distinction qui produit les différences culturelles. Chaque collectivité, à l'intérieur d'une situation donnée, peut être tentée de défendre sa spécificité en s'efforçant par divers artifices de convaincre (et de se convaincre) que son modèle culturel est original et lui appartient en propre. Que le jeu de la distinction pousse à valoriser et accentuer tel ensemble de différences culturelles plutôt que tel autre résulte du caractère de la situation »*. Il y aurait donc un lien hiérarchie des cultures - hiérarchie sociale et la reconnaissance sociale des cultures n'est pas égalitaire (même si l'on ne peut en déduire pour autant aussi facilement l'existence d'une inégalité culturelle).

Mais ce n'est pas pour autant que l'on peut dire qu'il est possible d'imposer une culture. Culture dominante et culture dominée constituent donc en quelque sorte une métaphore des rapports de domination et une culture dominée n'est pas forcément une culture aliénée. Les rapports de ces deux types de culture fonctionnent sur la base de rapports symboliques dont la nature diffère de celle des rapports sociaux. Par ailleurs, aucune situation n'est jamais stabilisée. Autant de positions propres à éclairer les conséquences culturelles de la domination. C'est ainsi que de telles perspectives ouvrent un espace à la notion de culture populaire qui n'est ni complètement dominée ni complètement spécifique. Elle est disséminée et perceptible à partir de l'intelligence pratique des gens ordinaires. En ce sens, la métaphore du bricolage vue comme une composition créative obtenue à partir d'éléments disparates mais

* Georges Balandier, La notion de « situation coloniale » in *Sociologie actuelle de l'Afrique noire*, P.U.F., Paris 1955, pp. 3-38

* Denys Cuhe, *op. cit.*, p.68

en nombre fini et provenant d'horizons différents permet de donner une intelligibilité à des processus culturels relevant de l'acculturation.

De la diversité culturelle

Le problème des spécificités culturelles nécessite donc de sérieuses précautions, comme nous le signale Michel Wieviorka* : « *Ces problèmes sont différents selon que les cultures concernées sont soit incluses au sein d'une même unité géopolitique, et notamment d'un Etat ; soit au contraire, procèdent chacune d'un univers politique et institutionnel totalement distinct ; soit encore présentent des dimensions où les deux cas de figure précédents se télescopent, par exemple parce que l'une des cultures est transfrontières, diasporique notamment* ». La coprésence de cultures différentes dans un même espace conduit à des débats sous forme de dualités opposées : relativisme - universalisme, multiculturalisme - républicanisme, différentialisme - assimilation. Les différences culturelles sont portées par l'apport extérieur des flux migratoires mais elle naissent aussi du travail de groupes spécifiques au sein de sociétés en vue de se pourvoir d'une identité culturelle spécifique et ceci tant au regard d'une démarche spécifique que du fait de l'exclusion identitaire à laquelle ils se confrontent. C'est le cas, par exemple, des enfants des travailleurs immigrés qui sont ainsi devenus des « blacks » et des « beurs ». La question de la culture ne peut être posée indépendamment de la question sociale. Le sens de la comparaison d'une culture à une autre implique donc de s'interroger sur l'ethnocentrisme. La référence à un matériau historique pose en outre celui de l'anachronisme. Mais, pour Michel Wieviorka*, « *la différence conduit en fait à une représentation de l'Autre et de soi-même dans ce qui nous sépare de façon irréductible, et en même temps, pour rendre compte de la différence, j'ai besoin de catégories universelles, dont je pense qu'elles peuvent être comprises ou acceptées par l'Autre* ».

Dans l'introduction de cet ouvrage, Michel Wieviorka pose la question suivante* : « *Dans la question de la différence culturelle, ce qui devrait être le moins controversé est ce qui relève le plus directement de l'analyse sociologique, à savoir l'ensemble concret d'affirmations identitaires, mais aussi de tensions et de heurts, de conflits, de négociations ou de violences qui dessinent l'espace pluriculturel de la vie collective. Ne devons-nous pas tenter de connaître pratiquement cet ensemble, avant de réfléchir et de débattre en fonction des défis qu'il nous pose ?* ».

* Michel Wieviorka, De la diversité culturelle in *Culture : diversité et coexistence dans le dialogue Chine - Occident* (Qian Linsen & Alain Le Pichon & Michel Sauquet ed.), Yilin Press, Nanjing, 1998, p. 109

* Michel Wieviorka, *op. cit.*, p. 111

* Michel Wieviorka, *op. cit.*, p. 11

C'est le passage à l'ère post-industrielle qui va venir placer la culture au coeur du fonctionnement des sociétés, au-delà du conflit de classes qui était celui qui caractérisait les sociétés industrielles. Les mouvements sociaux se fractionnent en catégories accompagnant ainsi d'autres aspects tels que la crise de l'Etat nation, l'importance de l'immigration, le thème du chômage, de la précarité et de la crise urbaine.

Le multiculturalisme débouche aussi sur le champ de l'ethnicité, avec toute l'ambiguïté qu'il comporte. Il conduit ainsi à trois cas de figures principaux : celui d'une remise en perspective des restes d'une culture qui avait été laminée (la celtitude par exemple), celui d'un apport récent comme l'immigration, celui de catégories qui se construisent leur spécificité culturelle (les femmes par exemple). Mais il s'agit de cas de figure qui sont en fait fondamentalement liés les uns avec les autres car la remise en perspective de la créativité de groupes tels que celui des Indiens en Amérique ne peut signifier retour à la situation antérieure.

Mais la question du multiculturalisme remet aussi en cause la distinction privé - public telle qu'elle s'était structurée dans le cadre de la société industrielle. Comme le signale Michel Wieviorka, *« le genre et l'ethnicité alimentent l'un comme l'autre des conflits où l'acteur contestataire est constamment tiraillé entre deux orientations, l'une relevant de l'égalité individuelle, et l'autre de la reconnaissance collective. Mais cette combinaison partagée, contradictoire et nécessaire, de références à des valeurs universelles et d'affirmation d'un particularisme culturel ne suffit pas pour placer sur le même plan la question des femmes et celle de la différence ethnique ; elle n'autorise pas à les confondre dans un seul et unique débat qui serait celui du multiculturalisme : toute minorité culturelle, en effet, regroupe des hommes et des femmes, et les femmes ne sont pas une minorité ou un groupe singulier »*^{*}. L'ethnicité ne peut donc être traitée comme la question du genre.

La confrontation au multiculturalisme doit s'appuyer sur une hypothèse qui permette de le fonder. La première hypothèse qui est débattue est celle de l'évidence, posture au sein de laquelle le multi-culturalisme est une donnée conjoncturelle et pathologique de la crise de la modernité. En ce sens, les entreprises se doivent de faire avec, à la recherche de solutions. Par adoption pure et simple des catégories de la Raison utilitaire, il s'agit alors de faire « au mieux avec ».

Une autre hypothèse consiste à apprécier le multiculturalisme comme un fait structurel et, qu'à ce titre, il intervient dans la vie collective autour de thèmes tels que l'identité, la

^{*} Michel Wieviorka, *op. cit.*, p. 25

mémoire, la reconnaissance, l'altérité. C'est la compréhension du multiculturalisme lu sous cet aspect là qui conduit à la nécessité d'en fixer les cadres.

A ce titre, Michel Wieviorka nous invite à mettre en perspective tout ce qui peut mettre en valeur, dans les significations de l'action, une triangulation autour de trois pôles :

- « - *une identité culturelle stricto-sensu, ethnique, diasporique, religieuse, nationale, etc,*
- *une participation individuelle à la vie économique et politique de la cité,*
- *une capacité à être sujet de son expérience personnelle, à créer sa propre existence, à procéder à des choix qui sont les siens, à exercer sa capacité créatrice dans un domaine ou dans un autre, à mettre en correspondance sa conscience et son action. »**

Le projet de ce texte se situe donc principalement sur le premier de ces trois pôles, le second et le troisième privilégiant la présence dans l'entreprise. Mais on en voit ici combien l'actualité de la question dépasse cette simple position.

Pour ce qui concerne l'entreprise, la dimension politique de son action, si l'hypothèse du multiculturalisme comme donnée structurelle est valide, est telle que l'entreprise se doit de prendre en compte une citoyenneté de ses acteurs dont le contenu passe aussi, après les droits civils, politiques et sociaux par des droits culturels. Une telle conception élargie de la citoyenneté est alors susceptible de modifier le rapport au collectif. C'est tout le contenu et le fractionnement de la démocratie qui est ici en question et là où une « ingénierie institutionnelle » est à l'oeuvre au sein de l'appareil de l'Etat, il semble difficile qu'il puisse en être autrement au sein de l'appareil d'entreprise.

En effet, « *la différence culturelle est rarement socialement neutre ou indéterminée. Elle comporte généralement une charge de conflictualité, elle véhicule des demandes qui viennent mettre en cause une domination subie, une exclusion vécue, un mépris ou une indifférence rencontrés dans l'expérience de la vie quotidienne* ». La société, comme l'entreprise, ne sont pas dépourvues d'histoire dans un cadre où chaque groupe serait protégé des autres, comme s'il s'agissait d'un amalgame de groupes distincts. « *La différence culturelle fait problème précisément parce qu'elle inclut ou véhicule des significations d'un autre ordre, parce qu'elle va de pair avec des inégalités, des relations de subordination, d'exploitation, de discrimination, de rejet, de négation parce qu'elle concerne des personnes qui se sentent plus ou moins menacées dans leur être, écrasées ou exclues à la fois comme individus et comme membres d'une collectivité* ». La différence culturelle va donc de pair avec le conflit ou comme quelque chose de normal.

* Michel Wieviorka, *op. cit.*, p. 56

Le problème qui se pose alors est de savoir si les conflits entre identités peuvent être un phénomène nouveau par rapport aux classiques conflits d'intérêts mais ne peut-on aussi, avec Alain Touraine, voir en quoi le travail de subjectivisation conduit à conjuguer deux faces opposées de la modernité, rationalité universelle du marché, de la science des droits de l'homme et individualisation de l'identité, du sentiment d'appartenance*. L'intégration du sujet ne peut alors s'opérer que dans un cadre institutionnel qui autorise la combinaison entre les conditions d'exercice de la Raison utilitaire et la diversité des mémoires, des modes d'exercice du libre arbitre. Le sujet est donc, comme l'indique Simonetta Tabonni dans l'ouvrage de Michel Wieviorka, en « *errance dans un espace où l'issue communautaire ou, inversement, la suprématie de la seule raison individualiste restent des possibilités toujours données, et même probables. Le sujet porteur d'identité ethnique, qui, bien sûr, s'exprime dans la rencontre avec l'altérité, évolue à l'intérieur d'un triangle imaginaire : ce n'est que lorsqu'il se place à un pôle équidistant des pôles de l'individualisme et du communautarisme que sa capacité d'agir en tant que sujet lui est garantie* »* .

La recherche anthropologique nous permet de nous confronter aux problèmes liés à la dualité identité - altérité et nous ouvrir à une réflexion sur « l'étranger ». Simonetta Tabonni nous indique alors deux figures, celle de l'étranger de Georg Simmel comme forme sociale et modèle d'interaction et celle de l'*outsider* de Norbert Elias comme modèle d'interdépendance entre des groupes d'acteurs. Dans ce dernier cas, les « *established* » et les « *outsiders* » ne peuvent exister les uns sans les autres. L'ambivalence chez Georg Simmel est élevée au rang de principe heuristique dans une démarche de connaissance où la vérité existe aussi dans son contraire.

« *L'ambivalence a une place fondamentale entre les a priori qui rendent possible la vie sociale... personne n'accepterait d'entrer dans un rapport social, sans la garantie que ce même rapport soit nié, rejeté en partie* »* .

La société multiculturelle, tout comme l'entreprise multiculturelle, n'est pas seulement un « mieux », c'est aussi un espace de l'intolérance, de la dispersion culturelle.

DEFINIR LA CULTURE

La définition de la culture tient de la gageure tant le concept a été manipulé, défini et critiqué par les auteurs et faire émerger sa propre conception tend à plus relever de la prise de

* Alain Touraine : *Critique de la modernité*, Fayard, Paris 1992, pp. 343 et suivantes

* Michel Wieviorka, *op. cit.*, p. 232

* Michel Wieviorka, *op. cit.*, p. 245

position que de l'explicitation. Tentons néanmoins d'explorer le contour d'un concept dont on doit à nouveau souligner toute l'ambiguïté. Il s'agit d'ailleurs ici aussi de compléter les définitions déjà commentées dans le chapitre précédent mais cette fois sous leur angle programmatique au lieu et place d'un commentaire sur les difficultés de définition et sur l'ambiguïté de ce qu'elles recouvrent.

Indépendamment des nombreuses questions qui tournent autour du concept de culture, il est nécessaire de souligner combien les définitions servent, le plus souvent, à fonder des recherches sur les différences et donc conduire, implicitement ou explicitement, à une analyse interculturelle. Il est ensuite nécessaire de constater la difficile opérationnalisation de ces définitions que l'on constate généralement. C'est ainsi que Yves Schwartz explique : « *La culture intègre des opinions et des pratiques, des techniques et des rêves, des mémoires et des rapports sociaux ...* »*.

Dans *Grammaire des civilisations*^{*}, Fernand Braudel introduit des précisions de vocabulaire pour ce qui concerne le terme de civilisation en soulignant l'apparition de l'expression moderne du terme en 1752 chez Turgot, chez Mirabeau père dans le *Traité de la population* en 1756 et, en cela, le terme de civilisation s'oppose à celui de barbarie. Le mot civilisation fait alors le tour de l'Europe. Il est alors accompagné de celui de culture qui lui est relativement synonyme. « *La notion de civilisation, en effet, est au moins double. Elle désigne, à la fois, des valeurs morales et des valeurs matérielles* »*.

Il s'opère alors un divorce entre les tenants de cette première vision et ceux qui vont utiliser le mot de civilisation pour qualifier les éléments matériels et celui de culture pour ce qui ne l'est pas, comme le fera Sir E. B. Tylord.

Vers 1819, le mot de civilisation passe au pluriel et permet de spécifier « *l'ensemble des caractères de la vie collective d'un groupe ou d'une époque* »*. On parlera ainsi de civilisation égyptienne, par exemple. Constatons, avec Fernand Braudel, la difficulté à définir ce terme. « *En fait, l'emploi du pluriel correspond à la disparition d'un certain concept, à l'effacement progressif de l'idée, propre au XVIII^e siècle, d'une civilisation confondue avec le progrès en soi et qui serait réservée à quelques peuples privilégiés, voire à certains groupes humains, à « l'élite ». Le XX^e siècle s'est heureusement débarrassé d'un certain nombre de jugements de valeur et ne saurait en vérité définir - au nom de quels critères ? - la meilleure*

* Yves Schwartz, *Expérience et connaissance du travail*, Messidor, Paris 1998, p. 35

* Fernand Braudel, *Grammaire des civilisations*, Flammarion, Paris, collection Champs n° 285

* Fernand Braudel, *op. cit.*, p. 35

* Fernand Braudel, *op. cit.*, p. 37

des civilisations »*. Fernand Braudel affirme alors clairement qu'on ne peut définir le terme de civilisation que par rapport aux diverses sciences de l'homme.

Et de nous fournir des critères :

- les civilisations sont des espaces, c'est-à-dire des terres, des reliefs, des climats, des végétations, des espèces animales, des avantages donnés ou acquis comme le blé, le riz ;
- c'est un espace à l'intérieur duquel se retrouve dominante l'association de certains traits culturels, critère qui rapproche la civilisation de celle d'une aire culturelle comme lorsque l'on parlera de civilisation occidentale ;
- la fixité des espaces n'exclut pas la perméabilité à l'échange des biens culturels avec, aujourd'hui, une accélération et une augmentation du volume de ces échanges ;
- les civilisations sont des sociétés d'où l'intérêt de se comporter en sociologue pour aborder l'histoire longue des civilisations mais la différence la plus importante entre culture et civilisation est sans doute la présence des villes pour caractériser la première ou la non nécessité de cette référence aux villes pour caractériser la culture - il existe des cultures rurales, pastorales ...
- les civilisations sont des économies ce qui signifie que l'on doit tenir compte des fluctuations économiques ;
- les civilisations sont des mentalités collectives, en particulier il faut y souligner l'importance des religions ;
- les civilisations sont des continuités où l'on trouve certains événements ou personnages exceptionnels mais aussi des structures, difficilement modifiables du jour au lendemain ;
- les civilisations se caractérisent par des répugnances à l'emprunt de certains biens culturels, ou l'accueil d'autres ;
- les civilisations sont aussi le motif de chocs violents ;
- les civilisations se situent dans le temps de l'histoire et c'est, là encore, un trait qui les distingue des cultures.

Le concept de culture diffère de celui de civilisation dans la mesure où ce dernier repose sur le postulat d'une histoire linéaire, progressive et sur un autre postulat qui est qu'une hiérarchie existe entre des nations civilisées, plus développées et d'autres qui ne le sont pas (les barbares), plus primitives et au regard desquelles les civilisés vont apporter la culture aux barbares.

L'ethnologie considère la diversité de l'homme dans l'unité et, à ce titre, il ne peut être envisagé de combiner les aspects positifs d'une culture avec ceux d'une autre du fait de l'interdépendance qui existe entre tous les éléments d'une culture.

* Fernand Braudel, *op. cit.*, p. 37

Le *Dictionnaire du darwinisme et de l'évolution** procède par association avec le terme de civilisation, le terme de nature et présente Tylor, son oeuvre et sa définition de la culture.

Le terme de civilisation est commenté à partir de Darwin. Il est en effet nécessaire de remarquer l'association couramment faite entre civilisation et culture pour entrer dans le débat, la culture venant offrir, en quelque sorte, le support virtuel d'une civilisation en éclairant l'articulation qui s'établit aussi bien entre les sujets et les objets qu'entre les objets entre eux. C'est ce qui conduit à parler de l'une pour l'autre et c'est ainsi qu'opère Darwin sans fournir véritablement de définition de l'un ou de l'autre terme. Les textes illustratifs de Darwin le conduisent à se placer comme représentant de la civilisation européenne face au spectacle de la sauvagerie et de ses attributs considérés comme négatifs (torture infligée aux ennemis, sacrifices sanglants, infanticide, esclavage des femmes, bestialité, superstition. Comme le souligne Patrick Tort : « *Par opposition à toute cette négativité, la civilisation se définit donc selon Darwin par la technique productive, l'organisation politique et le sentiment universaliste de sympathie. On reconnaît, dans cette énumération, la tripartition très cohérente des composantes classiques de l'état de civilisation pensée sur le modèle qu'en donnent les nations policées : une infrastructure économique (technico-productive), une superstructure politico-institutionnelle, et une éthique à vocation universelle* »*.

Darwin souligne également les risques, pour les peuples colonisés, de la rencontre coloniale tant sur le plan biologique (maladies) que sur celui des modes de vie déstructurants (alcoolisme, prostitution). La seule manière d'éviter cette fatalité du déclin des peuples colonisés (à la fois biologique et culturel), c'est le métissage qui se situe dans la logique de la vertu régénératrice des croisements soulignée dans *L'origine des espèces*. L'état de civilisation se caractérise aussi par le fait que « *la sélection éliminatoire a fait place au principe d'aide et d'assistance aux « inférieurs », qui est précisément le principe inverse, et qui résulte sans contradiction ni rupture de la sélection des instincts sociaux au cours de l'évolution humaine* »*. Le projet de l'acculturation se trouve ici tracé d'un point de vue biologique et culturel sur la base d'une perspective éthique d'un projet du « vivre bien » à l'image des civilisés. Enfin le comportement barbare du civilisé peut aussi être lu comme une manifestation atavique liée à la résurgence de comportements antérieurs dont la civilisation nous débarrasse peu à peu, dans la logique de peuples sauvages considérés comme la matrice des peuples civilisés.

* Patrick Tort, *Dictionnaire du darwinisme et de l'évolution*, P.U.F. Paris, 1996

* Patrick Tort, *op. cit.*, p. 584

* Patrick Tort, *op. cit.*, p. 586

Une autre association courante s'établit entre le terme de culture et celui de nature et l'article de ce même dictionnaire s'intitule « nature et culture »* et montre l'importance de la révolution darwinienne dans le fait qu'elle offre une représentation matérialiste de l'anthropologie et un renouvellement de la lecture des limites nature - culture. Patrick Tort place ainsi Darwin sur le même plan que les trois autres philosophes du soupçon (Nietzsche, Marx et Freud) et propose une lecture subtile des conceptions darwiniennes dégagées des lectures hâtives qui en sont souvent faites. L'Homme se trouve ainsi ontologiquement ramené à un élément de la nature avec les conséquences que cela entraîne, en particulier sur le plan social. Patrick Tort souligne ainsi : « *Le matérialisme relierait alors curieusement l'idéalisme spéculatif et religieux pour produire le même effet idéologique de naturalisation et d'éternisation des rapports inter-humains qui accompagne toutes les pensées qui, d'Aristote à A. Carrel ou à Wilson en passant par Gobineau ou Spencer, tentent de fonder la culture sur la nature : en trouvant l'origine des inégalités sociales dans le libre jeu des inégalités naturelles, à la fois on les explique (dimension du fait), on en affirme le caractère indépassable (dimension pratique de l'avenir), on les justifie (dimension du droit, ou du fondement) et on contribue à les reproduire en produisant leur acceptation idéologique par les agents sociaux (dimension, à nouveau, du fait) »* .*

Une interprétation de cette manière de voir les choses conduit à un naturalisme de la hiérarchie dans les organisations dont la culture, qui va se caractériser par son artificialité, n'est qu'une manifestation à un moment donné mais dont la pérennité, du fait de ses bases naturelles, est assurée. La pensée de Darwin est en effet plus subtile car les instincts sociaux (sympathie, pitié, altruisme) se substituent à l'élimination du moins apte et le mode d'acquisition de ces valeurs dépend du mode d'acquisition en milieu humain (apprentissage, éducation). Nature et culture sont ici en continuité et, comme le souligne Patrick Tort, sans dualité métaphysique « *puisque cette dualité est une production qui se déplace sans cesse au profit de la culture puisque celle-ci, par son développement même, affirme de plus en plus le primat des modalités culturelles de vie sur les modalités naturelles »* .*

La démarche anthropologique et la définition de la culture

* Patrick Tort, *op. cit.*, p. 3153

* Patrick Tort, *op. cit.*, p. 3154

* Patrick Tort, *op. cit.*, p. 3155

C'est le domaine de l'ethnologie qui a été à l'origine du développement de théories multiples et souvent concurrentes et c'est implicitement à ce champ que se réfère la recherche en gestion quand elle se confronte au concept de culture, sans toujours l'assumer. De la multitude des définitions proposées par les auteurs de ce domaine, nous n'en prendrons que quelques unes venant s'ajouter à celles qui ont déjà été commentées dans le chapitre consacré à l'ambiguïté du concept. P. Foulquié*, dans le dictionnaire philosophique, définit la culture comme « *les manières collectives de penser et de sentir* ». Margaret Mead* la définit comme « *l'ensemble des formes acquises d'un groupe d'individus unis par une tradition commune transmise par l'éducation* ».

Sir E. B. Tylord

C'est Tylord qui peut être considéré comme le fondateur de l'ethnologie. Les faits culturels se trouvent placés au centre de l'ethnologie. La culture est donc composée par les outils, les techniques, les valeurs, les représentations, les coutumes et les croyances. Il propose en outre une conception évolutionniste de la culture caractérisant le passage de sociétés primitives aux sociétés civilisées actuelles. Dans le même ordre d'idée, il fait des religions actuelles les prolongements de l'animisme (le culte des esprits) qui caractérise les sociétés primitives.

C'est en ce sens que, même s'il peut être considéré comme le fondateur de l'ethnologie, sa conception est fondamentalement datée car liée aux présupposés des classes dominantes du XIX^e siècle. Le projet d'une culture universelle est donc seulement présent au second degré et Tylord offre une définition très descriptive du concept de culture : « *Les connaissances, croyances, art, morale, droit, coutumes et toutes autres aptitudes ou habitudes acquises par l'homme comme membre d'une société.* ».

Clifford Geertz et l'anthropologie symbolique

Le projet de l'ethnographie serait, selon l'auteur*, et malgré des apparences descriptives, profondément interprétative dans la mesure où il s'agit de créer de la signification. Mais le risque est de passer très rapidement des théories générales aux lieux

* P. Foulquié, *Dictionnaire de la langue philosophique*, P.U.F.; Paris, 1995

* Margaret Mead, *Société, traditions et techniques*, UNESCO, Paris 1962

* Clifford Geertz, *The interpretations of cultures -selected essays by Clifford Geertz*, Basic Books Inc., New York, 1973

communs sous prétexte de culture. « *L'homme est un animal suspendu à la toile de significations qu'il a lui-même tissé* »* et c'est cette toile de significations qui serait la culture.

Claude Lévi-Strauss et l'analyse structurale de la culture

Une des définitions les plus représentatives données par Claude Lévi Strauss de la culture se trouve dans son *Introduction à l'oeuvre de Marcel Mauss** : « *Tout culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore, les relations que ces deux types de réalité entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux-mêmes entretiennent les uns avec les autres* ». L'anthropologie structurale va se donner pour objet de repérer les invariants culturels identiques d'une culture à l'autre.

Edgar Morin et la dualité de la culture

Edgar Morin nous rappelle le projet de la sociologie dans son ambition à se confronter à la société. Ce projet repose donc sur la reconnaissance d'une différence entre culture et société. Tout comme il a déjà été rappelé plus haut, Edgar Morin souligne la difficulté d'appréhension du concept de culture : « *La notion de culture est sans doute en sciences sociales la moins définie de toutes les notions ; (...) il nous semble cependant impossible de donner une définition exhaustive de la culture. La culture se situe au carrefour même de l'intellectuel et de l'affectif, elle serait l'équivalent, au point de vue social, du système psycho-affectif qui structure et oriente les instincts, construit une représentation ou vision du monde, opère l'osmose entre le réel et l'imaginaire à travers symboles, mythes, normes, idéaux, idéologies* »*. En tant que sociologue, il tente donc ici une définition par défaut ou par métaphore au moyen d'une transposition des cadres de la psychologie mais en soulignant bien le fait que la culture participe au lien entre individu et société. En définitive, la culture, dans

* Clifford Geertz, *op. cité*

* Claude Lévi-Strauss, Introduction à l'oeuvre de Marcel Mauss in *Sociologie et anthropologie*, Marcel mauss, P.U.F., Paris 1950

* Edgar Morin, *Sociologie*, Fayard, Paris 1984

son interaction avec les structures sociales, va prendre, chez Edgar Morin, la place d'un opérateur de nature duale : c'est ce qui va opérer dans de sens de la reproduction des structures sociales (indépendamment des individus qui y agissent) mais, en même temps, il va reconnaître un contenu « enzymatique » à la culture et à l'action des sujets dans leur capacité à transformer les structures en en faisant, tout comme Leroi Gourhan, un processus énergétique d'évolution. La culture est en effet à la fois désagrégation et reconstruction comme on peut le voir quand on mentionne la problématique des transferts de technologie. En effet, Edgar Morin, bien que s'inscrivant dans le projet de la sociologie, ne privilégie pas, au nom de la société, l'anthropologie d'un consommateur de signes culturels puisqu'il fait du sujet - et ceci est tout aussi cohérent avec le concept de culture - un producteur de signes. L'uniformisation des comportements dans l'organisation, obtenue au nom de la culture, est certes primordiale mais la particularisation aussi et cette particularisation répond au sens même de l'évolution qui n'est pas de former des hybrides de plus en plus standardisés mais aussi, comme le souligne Leroi Gourhan dans *Milieu et techniques* « des formes opportunes ».

Edgar Morin nous met également en garde contre l'assimilation société - nation qui est féconde en prolongements pour qui s'intéresse aux rapports entre culture, organisation et spécificités locales : par exemple, une entreprise fondée et dirigée par des chinois de la diaspora peut alors être vue sous ses caractères d'entreprise comme organisation, sous ceux de son adéquation avec les éléments culturels locaux et de la construction spécifique à l'oeuvre mais aussi sous ceux de sa spécificité culturelle sociétale par référence à des valeurs liées à la culture chinoise. La société chinoise déborde ainsi des dimensions de la nation chinoise.

Tous ces éléments militent donc en faveur d'une « polynucléarité » du fait culturel, déjà mentionnée sous le terme de « particularisation » emprunté à Leroi Gourhan. Edgar Morin va ainsi utiliser une métaphore biologique en définissant la culture comme « *une base informationnelle génétique de la société humaine* » c'est-à-dire le facteur qui assure permanence de la société mais en même temps son évolution. La culture est donc à la fois le facteur d'invariance et celui de la genèse du nouveau. Comme le souligne Hélène Löning, une telle conception conduit à accepter « *que la culture soit comprise à la fois comme système d'idées, qui permet de « décoder » l'environnement et d'interpréter toute forme ou événement, et comme système constituant, génératif, interprétatif et constructif de l'organisation humaine* »*. Le projet ainsi défini est donc celui de la socio histoire compréhensive, celle qui permet de pénétrer le mode informel de résolution des conflits et, plus largement, de fonder la socialité sur une base culturelle.

Quelques précisions terminologiques : les notions de règle et de valeur

* Hélène Löning, *op. cit.*

Avant de poursuivre plus avant sur le statut du concept de culture, peut-être est-il nécessaire de préciser le sens de deux notions connexes avec lesquelles se fonde le concept de culture : celle de règle et celle de valeur.

La notion de règle

L'idée de règle renvoie en effet à celle de conscience car une règle n'est que règle consciente. C'est ce qui distingue la règle de l'habitude c'est qu'il est nécessaire de connaître les règles pour s'y conformer. A la frontière entre les deux notions de règle et d'habitude, quand on parle de règles de bienséance, il est implicitement fait référence au fait que les membres du groupe les perçoivent et se sentent obligés de s'y conformer. Une règle « oblige » en effet l'acteur à s'y conformer et se distingue, à cet égard, de l'axiome et du postulat qui relèvent plutôt des prémisses du raisonnement.

La règle indique aussi le comportement à avoir dans des circonstances précises et n'a donc pas de valeur universelle. Il n'y a donc pas de règle générale au sens strict du terme mais, pour ce qui concerne le domaine de l'éthique, des lois morales dans ce cas là.

La règle s'applique donc dans les limites d'une situation mais dont la circonstancialité se trouve être relativement stable. A la limite de la circonstancialité de la règle, se trouve la convention. La règle va donc osciller entre la convention aux fondements purement formels et la référence aux situations sociales. Elle possède à la fois la fonction arbitraire d'une règle du jeu et celle rationnelle de porter du sens.

Mais il faut néanmoins souligner l'existence de règles qui régissent les comportements de façon normative (l'exemple de la prohibition de l'inceste, qui joue un rôle si important dans le caractère universel du concept ethnologique de culture en est un exemple. Elles régissent le comportement de façon normative et sont essentielles dans la définition des faits institutionnels. Mais le concept de règle comporte aussi l'idée de l'imitation, légitime et inviolable, dont l'impact dans l'univers esthétique est très important (être artiste est ainsi en quelque sorte faire comme cela doit être fait). C'est aussi plus généralement la référence légitime à l'état de l'art. Enfin, sur le plan linguistique, le statut de la règle est tout aussi intéressant à mettre en évidence dans la mesure où il ne pourrait y avoir de langue sans règle.

La notion de valeur

P. Foulquié* parle de valeur économique pour tout ce qui a « *la propriété de ce qui peut contribuer à la satisfaction des besoins des hommes* ».

Toujours pour P. Foulquié*, on entend par valeur « *tout ce qui réaliserait la nature propre de l'agent moral (valeurs idéales), ou cette réalisation elle-même* ».

Kant et Mencius parlent de la transcendance des valeurs comme nous le dit François Jullien* : « *ce qui fait qu'un homme est prêt à sacrifier sa vie, plutôt que de transgresser son devoir, nous dit Kant (...) est qu'il a conscience alors de « maintenir » et « d'honorer » dans sa personne la dignité de l'humanité. Car il est deux sortes de « dignité » dit Mencius : les dignités naturelles, « conférées par le ciel » (l'humanité, le sens du devoir, la loyauté ...) et les dignités sociales « conférées par l'homme » (prince, ministre, grand préfet ...). Si l'homme peut souffrir de paraître à ses yeux indigne de vivre, poursuit Kant, c'est qu'il peut renoncer complètement à la « valeur de sa condition » (matérielle et sociale), mais non à la valeur de sa personne.*

De même, dit Mencius (...), le « désir de ce qui a de la valeur » est partagé par tous les hommes ; mais ces hommes attachent communément de la valeur à des éléments qui, tels les honneurs dont le prince nous comble ou nous dépouille, n'ont pas de « valeur authentique ». C'est « en eux-mêmes », en effet, que tous les hommes « ont de la valeur » mais bien peu s'en rendent compte. Ce qui, « à leurs yeux », transcende les valeurs morales est l'universalité ».

Les domaines d'application de la notion de valeur sont très nombreux (économique, éthique, esthétique). De façon relative, la notion de valeur trouve ses fondements dans l'économique par référence à l'utilité. On retrouve la même idée dans le caractère attachant d'une chose mais dont la relation se trouve reposer sur un groupe social : l'intelligence est ainsi désirable, utile et possède alors une valeur. Plus globalement, c'est à ce sens là que se rattache l'idée de valeur sociale. Au regard de cette conception, se trouve fondé le concept de valeur absolue, comme dans le domaine de l'éthique où ce concept tient une place essentielle dans la problématique de la moralité. Le concept de valeur se positionne enfin au regard du caractère d'une fin (être au service de telle valeur) qui peut être d'ordre esthétique, éthique, politique ou religieux. L'acteur ajuste sa conduite à la fin à laquelle il s'astreint. L'action rationnelle en valeur se trouve ainsi commandée par la valeur exclusive poursuivie et se trouve ainsi au centre de la morale de conviction chez Max Weber (*Gesinnungsethik*) qui la distingue, par son caractère d'irrationalité, de l'activité rationnelle en finalité (*Zweckrational*).

* P. Foulquié, *op. cit.*, p. 749

* P. Foulquié, *op. cit.*, p. 750

* François Jullien, *Fonder la morale*, Grasset, Paris, 1995, p. 141

Culture et organisation

La conception des auteurs qui considèrent la culture comme un mode d'intégration dans les structures sociales a été à l'origine d'un grand nombre de travaux visant à utiliser la culture à des fins utilitaires. La culture crée ainsi une communauté *ex ante* en s'appliquant au sujet indépendamment d'une délibération puisqu'elle en constitue le cadre. Jean François Chanlat* constate l'éclatement du courant fonctionnaliste managérial à la fin des années 70 en deux courants : un courant managérial et un courant culturel. C'est ainsi que Maurice Thévenet* écrit : « *La culture a de l'intérêt si - et seulement si - elle permet d'accroître ses chances d'efficacité* » (de l'entreprise, bien entendu). La culture est le concept qui permettrait de comprendre la collectivité dans la mesure où cette collectivité se crée un patrimoine de références qui lui sert de manière de penser sa projection dans le futur.

Pour illustrer ce propos, on peut ainsi se référer au rapport du groupe consultatif international pour la sûreté nucléaire de l'Agence Internationale de l'Energie Atomique de 1991 qui définit ainsi la « culture sûreté » : « *La culture de sûreté est l'ensemble des caractéristiques et des attitudes qui, dans les organismes et chez les individus, font que les questions relatives à la sûreté des centrales bénéficient, en priorité, de l'attention qu'elles méritent en fonction de leur importance* ». Elle en fait donc à la fois un opérateur et un projet.

Le thème de la culture d'entreprise est né chronologiquement à la suite de doutes sur plusieurs des pans de la théorie des organisations : doutes sur le taylorisme et l'organisation bureaucratique c'est-à-dire sur la vocation de la structure à induire les comportements, doutes sur la centralité de l'individu dont la définition psychologique ne peut suffire à fonder le comportement social. Il naît aussi de la reconnaissance de réussites « contre-évidentes » comme celles des entreprises japonaises à l'époque où le modèle managérial américain s'épuise et de la nécessité de trouver des références. Le concept de culture marque l'introduction, dans les sciences de gestion, du questionnement sur la quête du sens à partir de la transcription d'un concept issu de l'ethnologie - et bientôt également de ses méthodes d'investigation. L'ambiguïté de l'objet - l'entreprise - a rapidement conduit à mettre en exergue deux autres dimensions, celle de la culture professionnelle et celle de la culture nationale, un sort tout à fait particulier étant réservé à cette dernière. C'est du tressage de ces trois concepts que l'on aborde aujourd'hui les rapports entre culture et organisation.

* Jean François Chanlat, L'analyse sociologique des organisations : un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988), *Sociologie du travail* 1989, n°3, PP. 381-402

* Maurice Thévenet, *La culture d'entreprise*, Que sais-je ? Paris n° 2756, p. 12

Pour Maurice Thévenet, la culture d'entreprise est « *un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise* »*. Elle pose donc le problème d'une méthode propre à en expliciter le contenu qui, en général, tend à prendre en compte le projet des fondateurs et les circonstances de la fondation, les événements de son histoire, les fondamentaux de son métier et les valeurs à la fois déclarées sur la base de documents écrits et implicites qui sont plus difficiles à cerner mais dont l'analyse des rites et des symboles* peut nous en dire quelque chose. Le concept de culture d'entreprise pose aussi clairement le problème des liens qui peuvent s'établir avec la performance et celui de la gestion de cette culture.

Cette notion de culture d'entreprise est directement empruntée du champ de l'ethnologie et de la sociologie dans une visée immédiatement pratique. Elle est vue comme un mode de pensée plus ou moins habituel et qui doit être appris (intégré) par les acteurs de l'entreprise.

Le succès de la notion tient à la multinationalisation de l'activité des entreprises et à l'émergence de la concurrence japonaise. Ce sont des auteurs comme William Ouchi dans *La théorie Z** et Peter & Waterman dans *Le prix de l'excellence** qui ont vulgarisé le concept.

La culture d'entreprise constitue donc un « ciment social » sur la base de la formalisation d'un contenu par la glorification d'une histoire et un régulateur du comportement des acteurs par la construction d'une norme à partir de valeurs officiellement énoncées (comme dans une charte par exemple) mais aussi par référence à des valeurs opérantes « souterraines » qu'il est alors intéressant d'explicitier et d'officialiser.

La culture d'entreprise vise donc :

- la conception de l'activité de l'entreprise,
- la conception de la personne dans l'entreprise,
- les relations qui s'établissent entre l'entreprise et son environnement,
- les relations qui apparaissent avec le temps, pendant des périodes de changement, du fait d'innovations, en liaison avec la modification des modes de consommation, celle des produits ou encore celle des processus de production,
- la notion de service rendu au public.

* Maurice Thévenet, *op. cit.*, pp. 45-49

* T. Deal & A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Reading, Addison-Wesley, 1982

* William Ouchi, *The Theory Z*, Addison-Wesley Publishing Company, 1981

* T.H. Peter & R.H. Waterman, *in Search of Excellence*, Harper & Row, New York, 1982

Le problème qui se pose recoupe la remarque qui fonde la discussion du concept de culture en anthropologie et qui caractérise le fait que les éléments d'une culture, fût-elle d'entreprise, ne peuvent être isolés des cultures des sociétés dans lesquelles elles se développent.

Ceci vient fonder les interrogations sur les modalités pratiques de la gestion d'une culture sur des plans tels que :

- la création de symboles et de valeurs dans la perspective utilitariste de la mobilisation des énergies,
- le recours aux récits fondateurs de l'entreprise.

Le contexte d'expansion de la notion de culture d'entreprise est celui de la « crise économique » des années 70 - 80 durant laquelle les dirigeants des entreprises se sont trouvés confrontés à la nécessité de trouver d'autres variables d'action que celles qui étaient issues de la mise en oeuvre des techniques de gestion. C'est aussi ce contexte qui a conduit à la référence implicite à un univers clos et immuable, autonome, homogène de la culture d'entreprise, par négation des relations qui peuvent s'établir avec un contexte du fait d'un projet universaliste de l'acte de l'entreprise. D'où cette conception très réductrice qui repose sur des métaphores telles que celle du bateau dans lequel tout le monde doit ramer dans le même sens et au même rythme.

Un autre des postulats de la culture d'entreprise est celui de la prééminence de l'entreprise sur l'individu mais ce n'est pas pour autant que les interactions avec les cultures de métier, les différences de représentations liées aux différentes catégories sociales ont pu être évitées.

L'issue proposée à l'existence d'interactions et permettant de les occulter en partie a reposé sur la reconnaissance de deux niveaux de culture autour de l'entreprise :

- celui d'une « sur-culture », comme les cultures nationales qui viennent troubler le projet universaliste du fonctionnement des entreprises multinationales, trouble qu'elles se doivent de gérer en le posant sous l'angle du management interculturel face à la question de savoir comment une culture d'entreprise peut en même temps s'exporter et se localiser,

- celui de sous-culture(s) qui seraient dépassées par la vocation intégratrice de la culture d'entreprise propre à résoudre les conflits liés à la dimension humaine du sujet.

C'est du jeu relatif qui s'opère entre une culture d'entreprise à vocation pragmatique avec une sur-culture et des sous-cultures que se précisent les contours de cette culture d'entreprise dans les termes de l'acculturation vers le principe d'une culture opérante qui tienne compte des éléments invisibles liés à ces deux niveaux là.

Yvan Allaire et Mihaela E. Firsirotu : un schéma conceptuel de la culture organisationnelle

Ces auteurs* nous proposent une cartographie des écoles anthropologiques existantes et des liens avec divers courants de la recherche organisationnelle. Ils distinguent ainsi entre deux grands courants de théoriciens. Les uns voient le concept de culture comme partie intégrante du système socio-culturel et concluent à un isomorphisme entre société et culture comme déterminants du comportement. Les autres voient la culture comme un système indépendant d'idéation qui se préoccupe, avant toutes choses, des schémas de signification.

Ces deux écoles de pensée permettraient de fonder les apports des recherches en organisation. La première pourrait ainsi fonder des travaux comme ceux de l'école des relations humaines qui voient l'organisation comme étant centrée sur les besoins des individus, ceux de la sociologie des organisations tel Michel Crozier qui voient l'organisation comme ayant des buts avec lesquels la culture doit concorder, ceux de la perspective des systèmes ouverts qui voient l'organisation comme fondée par les relations qu'elle établit avec son environnement, ceux de l'histoire des organisations qui en voient les développements dans une perspective historique comme A. D. Chandler dans *La main visible des managers*, managers qui seraient à l'oeuvre dans la construction des grandes organisations modernes. La seconde serait à la base de la proposition d'une socio-histoire compréhensive dans la mesure où la culture ne peut se fondre dans une organisation mais en constitue plutôt un mode d'interprétation, une sorte d'entendement entre les phénomènes et leur compréhension dont nous pouvons commenter les fondements à partir de Claude Lévi-Strauss et au nom de laquelle on ne peut réduire une culture à celle de l'organisation.

Culture et identité

La culture d'entreprise peut aussi être vue comme un concept qui s'est développé corrélativement à la crise économique de la décennie 70 mais dont on peut penser qu'il ne s'agit pas là seulement d'une réponse aux interrogations qui apparaissent sur l'entreprise dans une période qui va de pair avec une crise de l'emploi et des restructurations importantes. C'est à ce titre que l'on peut se demander si ce concept n'est pas l'expression d'un projet qui permet d'obtenir des travailleurs une identification aux objectifs de l'entreprise. Ce concept de

* Yvan Allaire & Mihaela E. Firsirotu et alii, *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin Editeur, Montréal, Québec, Canada 1988

culture d'entreprise est d'autant plus fondé que la multiplication des fusions aujourd'hui conduit aux chocs des mentalités qui prévalent dans les différentes entreprises actrices de la fusion. L'utilisation du concept est donc un opérateur qui, sur le plan idéologique, conduit à introduire une dose d'humanisme dans des circonstances qui le sont bien peu. En tant que concept de gestion, il faut aussi remarquer que la conception qui en est retenue est la conception anthropologique la plus réduite, la culture fournissant ici les bases de la représentation d'un univers clos et venant caractériser les frontières d'une entité. Comme le souligne Denys Cuche* : « *On voit bien le bénéfice symbolique que les directions d'entreprise tirent d'une telle notion. Pour ces dernières, la culture de l'entreprise ne dépend pas directement des salariés, elle leur préexiste en quelque sorte et s'impose à eux. Ne pas adhérer à la culture de l'entreprise, c'est donc d'une certaine façon s'exclure de l'organisation* ».

L'exaltation de l'esprit maison trouve ici une caution scientifique confirmée par la constatation empirique d'une telle manière de voir qui existerait au Japon. Au modèle taylorien, forme canonique de la structure d'entreprise de la régulation fordienne correspondrait le modèle du toyotisme dont les composantes organisationnelles cherchent leurs fondements dans ce concept de culture d'entreprise.

Le courant managérial repose sur l'observation des entreprises japonaises sous l'angle de leurs méthodes formelles, la différence de performance étant imputable à la différence d'instruments qui, codifiés, peuvent ainsi être implantés en toute impunité dans les entreprises afin d'améliorer, dans les mêmes proportions, leur propre performance. La conception anthropologique retenue est donc celle d'une interprétation culturaliste très appauvrie suivant laquelle la culture domine l'individu, participant, en cela, à l'anéantissement de la place du sujet dans l'organisation et à la reconnaissance de la négation même du libre arbitre.

La sociologie du travail interfère en partie avec la reconnaissance du concept de culture, en particulier dans l'importance qu'elle accorde à la culture de métier.

Rappelons brièvement ici la typologie de Renaud Sainsaulieu* qui distingue entre :
- la culture des ouvriers spécialisés et des travailleurs non qualifiés qui est marquée par le caractère fusionnel des relations, du collectif contre les divisions,

* Denys Cuche, *op. cit.*, p.101

* Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la F.N.S.P., Paris 1977

- celle des techniciens et des cadres de métier qui renvoie au contraire à l'acceptation des différences et à la négociation,
- celle des cadres autodidactes et des techniciens généralistes qui est celle des affinités et de la méfiance à l'égard des groupes constitués,
- et celle des ouvriers déqualifiés dépourvus de mémoire ouvrière - immigrés, femmes, jeunes ... - qui est celle du retrait et de la dépendance dans la mesure où l'entreprise est vécue comme le moyen d'un projet extérieur.

L'aliénation n'est donc jamais totale dans la mesure où aliénation sociale ne coïncide pas avec aliénation culturelle. C'est aussi le sens des travaux de Philippe Bernoux qui marque l'importance d'une résistance culturelle à la dépossession et qui se manifeste par l'appropriation vue comme une des stratégies conduisant à sauvegarder un minimum d'autonomie. Le projet le plus clair de la sociologie du travail est celle du repérage et de la qualification de micro-cultures à l'oeuvre dans l'entreprise. Et c'est à partir de ces microcultures qu'il est possible de remonter à la culture de l'entreprise dans la mesure où elle naîtrait des frictions qui s'établissent entre ces différentes microcultures.

Le courant culturel reconnaît, pour sa part, une place spécifique à ce concept et vient rejoindre ici les interrogations quant à la construction d'une socio histoire compréhensive permettant de spécifier un système de valeurs. Dans le premier courant, la culture est une variable organisationnelle soit indépendante, soit interne, soit externe tandis que dans l'autre, il s'agit d'une métaphore compréhensive de l'organisation. Il s'agit en effet d'éviter le piège de la contingence et les références à la nature duale de la culture en fonde le projet.

En fait, comme le soulignent les auteurs de *Strategor*^{*}, les fondateurs du modèle de Harvard avaient pour projet de proposer, à partir de leur expérience, un paradigme général de la socialité dans l'entreprise. La vision qu'ils ont eu de l'entreprise a donc pris en compte les représentations, symboles, valeurs, croyances et règles vécues en commun par les membres du groupe qualifiés de culture comme sous-système à parité avec d'autres sous-systèmes - technologiques, téléologiques et administratifs. D'autres auteurs, tel Edgar Schein^{*}, sont allés jusqu'à voir l'entreprise comme une culture, allant ainsi dans le même sens que les anthropologues qui ont confondu culture et société. En effet, le premier type de contenu associé au concept de culture quand il est appliqué aux entreprises a été celui de culture d'entreprise. Les tenants de la première approche se sont contentés d'un contenu descriptif alors que les seconds en ont donné une représentation dynamique. Le contenu en est fait de

^{*} *Strategor*, Dunod, Paris, 1997, 3^e édition, pp. 465 et suivantes

^{*} Edgar Schein, *Organizational Culture & Leadership*, Jossey Bass, 1985

croyances, de valeurs, de normes, de mythes et d'histoire sur l'organisation, de rites collectifs, de tabous et d'informel.

Mais les auteurs de Strategor soulignent l'importance du retournement de problématique en se confrontant aussi à ce qui se passe au niveau de l'individu. Ils vont alors mettre en exergue l'identité en dualité de la culture et souligner l'importance du processus d'identification au point de proposer un chapitre consacré à la gestion de l'identification conçue de façon instrumentale : audit de l'identité, repérage et mise en oeuvre de points de focalisation compte tenu du rôle du temps et en envisageant le concept de résistance au changement. Ils nous indiquent ainsi les liens subtils qui s'établissent entre identité, identification et culture dans la mesure où le processus d'identification conduit, pour reprendre les termes de Leroi Gourhan, à la particularisation, ce qui est souligné comme opérateur primordial dans la culture. C'est cette vocation à la gestion de la culture qui en fait toute la spécificité. Les auteurs prennent leur distance avec le terme de culture pour lui préférer celui d'identité. Ils évitent ainsi de se confronter directement au concept de culture lui-même et dédouanent, en quelque sorte, les propos prescriptifs tenus sur la vocation à pouvoir gérer une identité (alors que de telles prescriptions seraient pour le moins déplacées en ce qui concerne la culture). Par contre, là où les auteurs de l'anthropologie font des facteurs d'identité des éléments de culture, ils renversent le propos pour faire de la culture un signifiant de l'identité qui seule peut faire l'objet d'une instrumentalisation. C'est ce qui nous conduit, avec ces auteurs, à proposer un lien entre légitimité et identité dans la mesure où légitimité signifie domination ou pouvoir. La domination se caractérise par l'adhésion à un système de valeurs et le pouvoir à l'exercice d'une contrainte qui, pour qu'il opère, doit être tolérée mais qui ne signifie pas pour autant absence de résistance. En d'autres termes, là où dans la soumission il n'y a pas de résistance, car « là où il y a pouvoir, il y a résistance » pourrait-on dire en reprenant Michel Foucault.

Cette association culture - identité est aujourd'hui courante en sciences sociales au point de pouvoir qualifier cette attitude d'effet de mode. Denys Cuche pose ainsi le problème : *« On veut voir de la culture partout, on veut trouver de l'identité pour tous. On dénonce les crises culturelles comme les crises d'identité. Faut-il situer le développement de cette problématique dans le cadre de l'affaiblissement du modèle de l'Etat nation, de l'extension de l'intégration politique supranationale et d'une certaine forme de mondialisation de l'économie ? De façon plus précise, la mode identitaire récente est le prolongement du phénomène d'exaltation de la différence qui a surgi dans les années soixante-dix et qui a été le fait de mouvances idéologiques très diverses, voire opposées, qu'elles aient fait l'apologie de la société multiculturelle, d'un côté, ou, au contraire, du « chacun chez soi pour rester soi-*

*même », de l'autre côté »**. Les liens entre les deux notions sont importants mais chacune des deux notions possède son autonomie car une culture peut aller sans conscience identitaire et une conscience identitaire peut modifier une culture. La culture joue à partir de processus inconscients et l'identité se réfère à des normes d'appartenance fatalement conscientes. L'identité culturelle est un des opérateurs de l'intégration sociale. Elle permet d'identifier le groupe social et le distingue des autres groupes dans un processus d'inclusion - exclusion. On retrouve donc, pour ce qui concerne l'étude des problèmes d'identité, les dualités qui sont celles du concept de culture : s'agit-il d'une identité qui préexiste à l'individu et qui s'impose à lui (avec des caractères objectifs qui permettent de la spécifier tels que la culture, la religion, la langue etc ...) ou s'agit-il d'un concept de type subjectiviste qui, à la limite, peut conduire à réduire l'identité à des choix individuels qui mettent l'accent sur le caractère variable et éphémère de l'identité (avec des références telles que le sentiment d'appartenance).

Une issue aux impasses de ces deux conceptions se trouve dans la référence à conception relationnelle et situationnelle.

Si l'identité peut-être vue comme de l'ordre des représentations, il ne s'agit pas pour autant d'une illusion. Fredrik Barth* en fait un mode utilisé par les membres d'un groupe pour organiser leurs échanges. Une identité se construit ainsi des interactions entre les groupes et des processus de différenciation mis en oeuvre dans leurs relations. L'identité est ainsi un processus en reconstruction perpétuelle. Identité et altérité sont donc ainsi fondamentalement liées dans un rapport dialectique. Ceci conduit à une définition de l'identité soit hétéro-identitaire (l'identité d'un groupe est spécifiée par les autres, de façon généralement négative) soit auto-identitaire (l'identité est spécifiée par les membres du groupe eux-mêmes). L'approche hétéro-identitaire conduit à une classification et à une ethnicisation des autres groupes. L'identité peut ainsi constituer l'enjeu de luttes mais le rôle du chercheur n'est pas celui du contrôle d'identité mais celui de la spécification de ce qui mène à la distinction des modes de l'identité. Le contrôle d'identité est toutefois, quant à ses modes, un objet d'étude lui aussi dans un monde où l'Etat nation met parfois en oeuvre des stratégies d'exclusion sur la base de l'argumentation extrême de la purification ethnique. Le contrôle d'identité est aussi la démarche qui conduit à la mono-identification (le russe est comme ceci, l'allemand est comme cela ...), perspective qui n'est pas aussi lointaine que cela de certaines perspectives culturalistes en gestion. Or la rigidité de la mono-identification est assez radicale dans les sociétés modernes dont la conséquence en est la revendication identitaire de la part des minorités. Cette révolte est le point de passage d'une définition hétéro-identitaire (négative)

* Denys Cuhe, *op. cit.*, p. 83

* Fredrik Bath, Les groupes ethniques et leurs frontières in *Théories de l'ethnicité*, P. Poutignat & J Streiff-Fenart, coll. Le sociologue, Paris 1995, pp. 203-249

des caractéristiques d'un groupe à une définition auto-identitaire construite de façon positive par les membres de ce groupe.

Mais il est également possible d'avoir une approche multidimensionnelle de l'identité pour lui conserver la complexité du social dont elle est issue. On parle ainsi de double identité. L'individu construit ainsi un processus identitaire multidimensionnel sans pour autant que le concept d'identité perde son unité. Et pourtant, les groupes qui servent de référence possèdent une hiérarchie culturelle.

La difficulté de se confronter à l'identité tient aussi au caractère variable des stratégies identitaires, d'où l'importance de la référence à la stratégie des acteurs sociaux. Mais si l'instrumentation des stratégies identitaires est concevable, ce n'est pas pour autant qu'elles sont manipulables à volonté. Le concept de stratégie identitaire permet donc d'en concevoir le fonctionnement sans se référer à une fin explicite et expliquer des moments de réveil identitaire par réinvention stratégique d'une identité dans un contexte nouveau.

Il se pose donc bien clairement le problème des frontières de l'identité dans la mesure où, avant la culture, c'est bien l'identité qui marque les frontières entre les groupes. Participer d'une culture particulière ne vaut pas pour autant participer de telle identité puisqu'une même culture peut être instrumentalisée par différentes stratégies identitaires. L'ethnicité serait alors le produit de la stratégie identitaire dont l'impact peut être compris comme l'organisation sociale d'une différence culturelle et des rapports d'échange prolongés entre groupes sociaux n'aboutissent pas fatalement à l'effacement de la différence culturelle même si les frontières identitaires peuvent varier. C'est cela qui induit de devoir compléter la référence diachronique par la référence synchronique.

A défaut de vouloir investiguer sur une identification donnée, c'est plutôt l'explication du recours à telle identification qui est alors susceptible d'expliquer quelque chose, explication qui s'éclaire à la fois par l'explicitation du lieu et du moment de la stratégie identitaire en question.

Ce détour par la culture d'entreprise et les liaisons qui s'établissent avec l'identité conduit au système de valeurs dont le statut dans la culture est toujours très spécifique car s'il est accessible par expérience, il est difficile à repérer et à comprendre. Et c'est donc cela aussi qui constitue le projet d'une socio histoire compréhensive : quelles sont les valeurs à l'oeuvre dans la construction de l'entendement et donc de la manière de penser les choses ? C'est pourquoi ce projet repose sur une perspective culturelle vue comme l'expression d'un système de valeurs pouvant être spécifiées par recours aux catégories de la philosophie et aux apports

des philosophes. C'est ce système de valeurs qui offre le point d'entrée dans les figures de la communauté et donc, parmi elles, l'entreprise. La culture est donc ici vue comme l'ensemble des valeurs qui structurent les rapports entre l'individu et les figures de la communauté, à un moment donné et à un lieu donné. C'est le questionnement philosophique qui permet de qualifier ces valeurs dans leur spécificité et dans les liaisons qui s'établissent entre elles et l'organisation. C'est aussi cette démarche, en définitive d'ordre herméneutique, qui est ici qualifiée de socio histoire compréhensive.

Le recours à Max Weber

Il s'agit de se poser la question de savoir comment la question des valeurs peut être traitée dans les organisations et cette question reste aussi déterminée par la pensée weberienne quand il distingue les sciences de la nature (expliquer) des sciences de la culture (comprendre).

Ces dernières se focalisent sur la compréhension des actes dans le contexte d'une réflexion sur les moyens et sur les fins. La structure organisationnelle offre le cadre requis à la réalisation d'une production définie mais la place de l'acteur dans la structure vient poser la question des liens qui peuvent exister entre les valeurs, l'organisation et les actions individuelles et collectives. Le projet weberien défini dans *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*^{*} est bien celui d'une action sociale pensée par l'individu mais aussi celui des fondements d'une action sociale plus générale qui induit les comportements et les représentations individuelles, projet qu'il définit sous le nom de « sociologie compréhensive ». Le contexte de la construction du projet weberien est celui de l'expansion d'une expertise dans la sphère économique et sociale, sphère devenue légitime aujourd'hui. Le recours au concept de culture montre aussi avec acuité le problème de la quête d'une signification du sens de l'action. Il s'agit de spécifier les fondements culturels qui viennent influencer le fonctionnement d'une structure donnée. Il s'agit de comprendre l'esprit des choses non pas simplement à partir de leur forme mais aussi à partir de leur esprit. Maria Bonnafous Boucher^{*} commente ainsi l'exemple des jardins à la française comme forme signifiante d'une action et d'une volonté dont on peut reconnaître et comprendre le sens à partir d'une culture et concrétiser le projet de décrypter le caractère spécifique des phénomènes sociaux à partir d'un système de valeurs. C'est aussi le cas des bourgeois anglais

^{*} Collection Agora n°8

^{*} Maria Bonnafous Boucher, *document de travail*, Groupe HEC 1999

du XVII^e siècle qui, pour ceux qui étaient catholiques, faisaient donner à leurs enfants une éducation basée sur les humanités quand les protestants faisaient donner une éducation basée sur l'apprentissage de techniques plus concrètes. Il s'agit aussi de comprendre le sens d'une action sur l'historicité de chaque individu dans la mesure où l'histoire se fonde dans l'homme qui est à la fois histoire et plongé dans l'histoire. L'historicité naît ainsi de caractères personnels et de caractères extérieurs intégrés par l'individu. C'est du dosage du poids de l'histoire dans la vocation explicative que tient la place laissée à la liberté du sujet et c'est là encore une fois souligner toute l'ambiguïté du recours à la force explicative du concept de culture. Il s'agit d'expliquer les régularités des comportements humains par référence à des lois permettant de saisir le motif du comportement. Autrement, il s'agit d'interpréter un phénomène a priori irrationnel comme s'il s'agissait d'un phénomène de la nature sur la base d'un projet sans finalité.

Mais la posture n'est pas si évidente qu'il y paraît dans la mesure où il s'agit de se mettre à la place du sujet sur la base :

- d'une perspective axiologique (par la mise en exergue des valeurs qui ont guidé le comportement),
- d'une perspective téléologique par l'examen des relations qui s'établissent entre les moyens et les fins et qui relèvent d'un processus rationnel.

Maria Bonnafous Boucher* nous propose le parcours de Max Weber dans *l'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* pour clarifier la question du recours aux valeurs dans la sociologie compréhensive. Max Weber part du constat de l'évidence du fait que chacun travaille dans un monde dont les principes sont ceux du capitalisme : « *En effet, cette idée particulière - si familière pour nous aujourd'hui, mais en réalité si peu évidente - que le devoir s'accomplit dans l'exercice d'un métier, d'une profession (Berufspflicht), c'est l'idée caractéristique de « l'éthique sociale » de la civilisation capitaliste ; en un certain sens, elle en est le fondement. C'est une obligation que l'individu est supposé ressentir et qu'il ressent à l'égard de son activité « professionnelle », peu importe celle-ci ; en particulier, peu importe qu'elle apparaisse au sentiment naïf (dem unbefangenen Empfinden) comme l'utilisation par l'individu de sa force de travail personnelle, ou seulement comme l'utilisation de ses biens matériels (en tant que « capital ») ... Chacun trouve aujourd'hui en naissant l'économie capitaliste établie comme un immense cosmos, un habitacle dans lequel il doit vivre et auquel*

* Maria Bonnafous Boucher, *op. cit.*

il ne peut rien changer - du moins en tant qu'individu » *. D'où l'importance de la référence à un « esprit du capitalisme » pour exprimer une conception commune à des individus.

La trilogie du développement des forces productives, du développement du droit et de la capacité des individus à adopter les valeurs et les attitudes rationnelles au regard de ces valeurs se trouve rassemblée dans une religion, le protestantisme calviniste où croyances et valeurs se trouvent reliées en Dieu, cause et fin ultime des croyances et des pratiques. Il n'existe pas d'emblée de corrélation entre le développement du capitalisme et le protestantisme mais on assiste *de facto* à un développement de la conception des obligations du travail dans les organisations capitalistes du même type que celui des obligations calvinistes pour ce qui concerne les devoirs du chrétien sur terre. Il s'agit en quelque sorte d'une sécularisation des valeurs religieuses en système de valeurs du profane.

Comme le souligne toujours Maria Bonnafous Boucher *, Max Weber administre trois preuves quant à cette sécularisation. La preuve historique est liée au fait que le protestantisme ne va pas s'épanouir dans une région riche et développée comme Florence (où l'activité marchande est seulement tolérée) mais en Pennsylvanie où l'activité marchande va constituer l'essence de la conduite morale. C'est encore le cas du commentaire de discours de Benjamin Franklin qui exprime l'esprit du capitalisme alors même que la taille de son imprimerie reste celle d'une entreprise artisanale. C'est enfin la preuve de type socio-économique qui se caractérise par le fait que ce sont les capitalistes marchands de la classe moyenne qui ont développé cet esprit du capitalisme en faisant de l'activité marchande l'exercice d'une profession pour rechercher le profit dans le but de rendre légitime cette accumulation du capital.

Le capitalisme serait incompréhensible sans référence à des valeurs dans un univers où l'échange marchand est de même forme que l'échange de ce qui n'a pas de prix. C'est de cette ambiguïté que naît l'esprit du capitalisme comme concrétisation de la prédestination divine dans le travail. L'identité calviniste de la confiance en Christ, de la confiance en soi et de la confiance en un travail sans relâche conduit à justifier l'implication dans une intense activité sur terre puisque le monde existe pour la gloire de Dieu. Le travail fructification se substitue ainsi au travail thésaurisation et libère l'activité marchande de la suspicion qui dominait jusque là dans le christianisme. Mais la sécularisation des valeurs conduit également à une dégénérescence de l'ascétisme initial en conduisant de l'accumulation à la gloire de Dieu à l'obligation de travailler.

* Max Weber, *op. cit.*, p. 51

* Maria Bonnafous Boucher, *op. cit.*

A ce moment de la rédaction, il est donc possible de reprendre le projet weberien en le qualifiant plus largement. La sociologie compréhensive tient compte de la dimension historique mais ce n'est pas seulement de l'histoire. Elle navigue des perspectives sociales à l'historicité vue dans son acception individuelle. Par ailleurs, dans cette historicité, certains acteurs priment d'autres : ce sont les auteurs qui, à un moment donné codifient de façon prédictive des modes de pensée légitimes. Max Weber cite Calvin, Benjamin Franklin et nous invitons à Confucius, Aristote, Kant, Foucault pour ce qu'ils à nous dire de nos systèmes de valeurs. C'est une lecture certes partielle et partielle mais c'est aussi celle qui conduit au projet d'un éclaircissement du recours au concept de culture quand on se confronte à l'organisation.

CNAM

Yvon PESQUEUX

Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 PARIS Cédex 03

FRANCE

Téléphone ++ 33 1 40 27 26 28

FAX ++ 33 1 40 27 26 55

E-mail pesqueux@cnam.fr

yvon.pesqueux@chello.fr

