

Cultures, institutions, interactions en management comparé :

l'interprétation des différences internationales

Didier Cazal

La plupart des sciences sociales se sont constituées sur des bases universalistes, préconisant de manière plus ou moins explicite un modèle unique à validité universelle : il en est ainsi pour l'économie, la sociologie, voire l'anthropologie, autour des questions du développement économique, du progrès technique ou de l'évolution des sociétés. Les sciences de gestion ne semblent pas faire exception et, même si le 'one best way' de Taylor est unanimement décrié, nombre d'approches postulent implicitement voire explicitement, l'existence de modèles aussi généraux. Comme leurs aînées, ces dernières sont néanmoins devenues plus prudentes, intégrant aussi bien des données empiriques plus diverses et plus fines et des cadres théoriques plus sophistiqués.

Depuis les années soixante-dix, se sont ainsi développées nombre de recherches en management comparé. Un corpus s'est constitué progressivement, principalement dans le sillage de Hofstede, et l'approche en termes de culture qu'il a développée est devenue très largement prédominante, reléguant dans l'ombre d'autres approches, issues des sciences sociales, ou même des sciences de gestion, comme la théorie de la contingence par exemple.

Depuis maintenant une dizaine d'années, des chercheurs surtout européens se sont penchés sur les pratiques de GRH dans les entreprises de différents pays, pour constater d'importantes différences. Ces dernières ne tiennent que jusqu'à un certain point à la diversité des contextes économiques, politiques et juridiques. Face à ce 'résidu', les chercheurs se sont alors appuyés sur les recherches en management comparé : cela permettait de relier les pratiques de GRH à des caractéristiques organisationnelles plus larges des entreprises, et donc d'emprunter à ces dernières recherches leur système explicatif.

L'objectif de ce papier est de présenter et de discuter les principaux modèles explicatifs de ces différences, afin d'avancer des éléments pour une approche plus équilibrée. Dans un premier temps, nous aborderons les questions de méthodologie : les chercheurs leur accordent une grande attention, trop souvent, nous semble-t-il, sans en considérer tous les présupposés et implications, notamment sur le plan théorique.

Dans un second temps, nous nous pencherons sur les approches culturalistes, largement hégémoniques en sciences de gestion. Les travaux de Hofstede, et ceux de d'Iribarne, plus récents et présentant des différences notables avec les premiers, seront présentés et critiqués. Nous aborderons ensuite une approche qu'on peut considérer comme diamétralement opposée aux approches culturalistes, celle de l'effet sociétal ; issue de la sociologie et peu utilisée en sciences de gestion, elle présente à notre sens un intérêt certain pour les sciences de gestion. Enfin, nous proposerons quelques éléments pour une approche plus équilibrée.

1. QUESTIONS DE METHODOLOGIE

Les questions de méthodologie sont fondamentales dans les recherches comparatives car ce sont elles qui permettent de s'assurer de la robustesse des différences. Les chercheurs sont alors amenés à développer des outils qui doivent être efficaces dans des contextes très différents. Là où le bât blesse selon nous, c'est que dans ce domaine, les questions méthodologiques sont parcourues d'enjeux théoriques forts.

1.1. Les débats méthodologiques en management comparé

Deux perspectives méthodologiques sont généralement opposées en la matière. La

première approche, qualifiée de "thin" (extensive) par les anglophones, examine un vaste échantillon de pays de façon normative : les différences sont mesurées sur des échelles standardisées, en fonction de critères universels qui permettent de contraster les différences nationales. Selon cette approche, les différences sont une question de degré, d'intensité, non de nature : un pays est plus ou moins individualiste, élitiste etc...

Dans la plupart des cas, des questionnaires sont administrés auprès de larges échantillons de populations et les réponses font l'objet de traitements statistiques sophistiqués. Elles fournissent ainsi des constats assez généraux. La portée des résultats paraît toutefois limitée au regard de l'appareillage statistique mobilisé. De plus l'interprétation de ces résultats est délicate : une corrélation statistique implique-t-elle une relation causale entre deux variables ?

Plus généralement, peut-on raisonnablement supposer qu'une question, traduite ou même adaptée, évoquera les mêmes choses chez des répondants de pays différents ? En Allemagne, le thème des hauts potentiels est sensible, étant données les résonances historiques qu'il peut susciter. En France, il fera penser aux élites économiques.

On peut également remarquer que ce type d'approche étudie des perceptions, sans les traiter en tant que telles : de nombreux biais, liés à l'image que le répondant a, ou cherche à donner de lui-même, à l'interaction avec le chercheur, à la position sociale du répondant et à ses enjeux, restent du même coup négligés. Peut-on prendre pour argent comptant les réponses de responsables des ressources humaines sur les pratiques de GRH ? Peuvent-ils répondre de manière objective à des questions touchant plus ou moins directement à leur identité professionnelle, leur place dans l'entreprise ?

Enfin, ces approches souffrent d'un défaut majeur : cherchant à faire ressortir les différences internationales, elles tendent à sous-estimer les différences au sein d'un même pays, d'une région à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'une petite à une grande entreprise, d'une entreprise familiale à une multinationale, d'une entreprise privée à une entreprise publique... Elles ne peuvent mettre en relief les différences internationales qu'en nivelant les différences intranationales. Implicitement, on postule dans ces approches, qu'un pays constitue un ensemble homogène.

En outre, elles ne donnent pas les clés permettant d'interpréter les différences constatées. Dans leur construction même, elles empêchent de les resituer dans un cadre d'interprétation. De manière assez paradoxale, tout en affirmant l'importance des différences, elles considèrent que des pratiques peuvent être comparées terme à terme d'un pays à l'autre : recrutement ou formation auraient la même signification partout, voire les mêmes objectifs, seules les modalités varieraient (recours à des tests, à différents types de stages...). Ainsi l'interprétation des résultats d'enquête sur les pratiques de formation (Brewster, Hegewisch, 1994) bute sur la spécificité des cadres nationaux : le montant des dépenses en formation (en pourcentage de la masse salariale) ne prend vraiment un sens que dans le contexte institutionnel français.

Le second type d'approche, dite "thick" (intensive) chez les anglophones, semble alors offrir une alternative fructueuse aux impasses du premier type d'approche. Il s'appuie sur un travail ethnographique et son champ d'investigation est plus modeste : un pays ou un petit nombre de pays. Recourant aux techniques de recherche qualitative, depuis l'entretien jusqu'à l'observation participante, avec les précautions nécessaires (la "proximité distante"), l'observateur mène une étude en profondeur de son terrain, afin de mettre à jour les relations entre différents éléments constitutifs : institutions, valeurs, attitudes, représentations, modèles de comportements... Un élément en lui-même n'a de sens que par ses relations avec d'autres éléments. Il s'agit donc de reconstituer la logique spécifique qui oriente les comportements et pratiques au sein d'un pays et leur donne une certaine régularité.

1.2. Au-delà des débats méthodologiques

Quelle est la pertinence de ces approches pour l'étude des pratiques de GRH ? On peut aborder la diversité des pratiques à partir d'un modèle standardisé, établissant des relations entre différentes variables dont le contenu est supposé assez universel (Bournois, 1991, Brewster, Bournois, 1991, Brewster, Hegewisch, 1994). La comparaison est alors plus aisée mais on peut douter qu'elle n'aille pas sans perte d'informations, voire sans distorsions : le modèle d'analyse n'est-il pas biaisé, est-il pertinent d'étudier différents pays, surtout quand ils sont très différents du ou des pays d'origine du modèle ? On peut réaliser des comparaisons détaillées, par exemple de

chaque activité de GRH (recrutement, formation, rémunérations...), sur une large échelle, mais ne perd-on pas du coup la possibilité de comprendre en profondeur la cohérence interne des pratiques propres à chaque pays ?

Il ne s'agit pas ici de nier tout intérêt à ces approches. Tout en reconnaissant leurs mérites, nous cherchons simplement à en souligner quelques limites. Le problème de l'échelle de l'étude est probablement crucial : selon la finesse d'analyse recherchée, on mettra l'accent sur des tendances générales au détriment de certains détails et inversement. Une photographie aérienne sera bien peu utile au piéton égaré dans une ville inconnue, tandis qu'un pilote n'aura pas l'utilité d'un plan de ville.

Le second type d'approche, plus qualitatif, vise au contraire à une compréhension fine de la cohérence relative des pratiques au sein d'un pays. Il s'intéresse notamment à la façon dont les entreprises articulent leurs pratiques de GRH et à leur intégration dans des systèmes plus vastes. On peut en repérer deux : celui des entreprises elles-mêmes (structures, stratégie, styles de management) et celui de la société (contextes légaux, politiques et économiques, histoire sociale, marchés, structures industrielles...). Les comparaisons sont alors plus complexes : on ne peut plus comparer des pratiques terme à terme, il faut préalablement les situer dans le contexte spécifique où elles prennent un sens.

Dans ce cas, la position de l'observateur n'est plus neutre, puisqu'il est impliqué dans ce qu'il cherche à décrire et comprendre. Pour des raisons linguistiques notamment, des chercheurs locaux doivent participer à l'investigation, car ils possèdent la familiarité nécessaire, tandis que des chercheurs étrangers auront davantage la capacité à mettre en perspective de telles observations. Une multiplicité de points de vue est nécessaire et de tels projets nécessitent la mise en place d'équipes de nationalités différentes ; c'est ce qu'illustre l'Observatoire International de Gestion des Ressources Humaines Cranfield-ESC Lyon.

Une approche pertinente doit se situer entre ces deux types d'approche. Le premier type d'approche est susceptible de procurer des données générales, quantitatives, par exemple sur l'emploi, la formation professionnelle, la promotion interne, les niveaux et structures de rémunérations. Le second type fournit un cadre d'interprétation fine. La manière dont les données sont produites nécessite la plus grande attention, à cause de la diversité des systèmes statistiques nationaux, l'hétérogénéité et la fiabilité inégale des différentes sources d'information (organisations nationales et internationales, recherche académique, cabinets de conseil, presse...).

Même si l'on accorde en général beaucoup d'importance à la méthodologie, les choix faits en la matière nous paraissent peu significatifs tant qu'une position théorique n'est pas adoptée. On sait qu'une méthode n'est pas en soi pertinente. A la suite de Redding (1994), nous pensons que les développements théoriques en management comparé sont encore faibles. Une des ambitions de ce chapitre est précisément d'avancer des propositions théoriques pour faire progresser la recherche en management comparé.

2. LES APPROCHES CULTURALISTES

Nous discuterons maintenant des modèles explicatifs en management comparé, auxquels recourent les recherches comparatives en GRH. Pour l'approche culturaliste, courant largement prédominant en sciences de gestion, les pratiques sont le produit de la culture. Nous nous pencherons ici sur deux variantes de cette approche.

Pour Hofstede, la culture opère comme un logiciel mental, elle façonne les structures psychologiques dont découlent les comportements. A ce titre, on peut y voir un culturalisme psychologique. Pour d'Iribarne, la culture provient d'une sédimentation sur la longue durée de traditions nationales. D'Iribarne présente donc une variante de l'approche culturaliste qu'on pourrait qualifier d'historiciste.

2.1. Les dimensions de la programmation mentale

C'est avec les travaux pionniers de Hofstede (1980) que la recherche en management comparé a véritablement pris son essor. Rapidement, ils sont devenus une référence

incontournable, voire la référence unique en la matière, ce qui peut à la longue susciter quelques interrogations.

Sur le plan méthodologique, la recherche de Hofstede s'appuie sur un questionnaire standardisé, administré à un échantillon impressionnant : 116 000 personnes dans plus de cinquante pays. Une étude d'une telle ampleur n'est pas près de revoir le jour ! Après traitements statistiques, quatre dimensions ont pu être dégagées (voir Tableau 1), qui permettent de contraster les attitudes au travail de différents groupes nationaux. La combinaison de ces dimensions deux à deux rend compte de certaines caractéristiques de l'organisation des entreprises : structure (évitement de l'incertitude et distance hiérarchique), style de leadership (distance hiérarchique et individualisme), processus de motivation (évitement de l'incertitude et masculinité).

Tableau 1 : CONSEQUENCES DES DIMENSIONS CULTURELLES SUR LE TRAVAIL ET LES ENTREPRISES

(librement adapté de Hofstede 1984, 1991)

CONTROLE DE L'INCERTITUDE	FORT	FAIBLE
<i>Structuration des activités</i>	importante	limitée
<i>Besoin affectif de règles écrites</i>	fort	limité
<i>Mode de raisonnement</i>	absolutisme, purisme	relativisme, empirisme
<i>Profil prédominant des managers</i>	généralistes	spécialistes et experts
<i>Turn-over</i>	faible	élevé
<i>Comportements ritualistes</i>	fréquents	rare
<i>Taille des entreprises</i>	grande	petite
<i>Motivation par :</i>	la sécurité	la réussite
<i>Résistance émotionnelle au changement</i>	forte	faible

	FEMINITE	MASCULINITE
<i>Attributs des managers</i>	idéal de service	leadership, indépendance, réalisation de soi
<i>Attentes à l'égard des managers</i>	usage de l'intuition pour encourager le consensus	capacité à prendre des décisions
<i>Préférence pour</i>	décisions collectives, égalité, solidarité	décisions individuelles, équité, compétition
<i>Finalité de l'enrichissement des tâches</i>	intégration du groupe	épanouissement individuel
<i>Définition de la réussite</i>	service, contacts, qualité de vie	richesse, reconnaissance
<i>Ingérence de l'entreprise dans la vie privée</i>	rejetée	acceptée pour raisons légitimes
<i>Stress professionnel</i>	faible	fort
<i>Conflits sociaux</i>	faibles	forts
<i>Résolution des conflits</i>	compromis	affrontement

	INDIVIDUALISME	COMMUNAUTARISME
<i>Nature des relations</i>	universalistes, basées sur des relations contractuelles	particularistes, basées sur la confiance
<i>Critères de promotion</i>	mérite défini par des critères de marché	a priori
<i>Vie professionnelle et personnelle</i>	spécifiques et bien séparées	imbriquées
<i>Bases des politiques et pratiques</i>	promotion de l'initiative individuelle	loyauté, sens du devoir
<i>Efforts des entreprises en faveur du bien-être et des intérêts à long terme de leurs salariés</i>	limités	importants
<i>Philosophie implicite</i>	modernisme	traditionalisme
<i>Management basé sur</i>	les individus	les groupes
<i>Priorité au travail</i>	tâches à accomplir	relations à entretenir

DISTANCE HIERARCHIQUE	FORTE	FAIBLE
<i>Degré de concentration de l'autorité</i>	élevé	faible
<i>Degré de centralisation</i>	élevé	faible
<i>Nature de la hiérarchie</i>	bases existentielles	étalée par commodité
<i>Taux d'encadrement</i>	forte	faible
<i>Echelle des salaires</i>	étendue	étroite
<i>Différenciation des titres et des statuts</i>	forte	faible
<i>Style de management</i>	autocratique	consultatif
<i>Supérieur hiérarchique idéal</i>	bienveillant, paternaliste	homme-ressource, démocrate

Curieusement, les fondements théoriques mêmes de l'approche de Hofstede ont été peu discutés. Sur quatre points, ils soulèvent des questions, voire des réserves. Des critiques méthodologiques ayant déjà été faites, nous nous centrerons ici sur les aspects théoriques.

Première remarque, la recherche est basée sur des échelles visant à mesurer des attitudes (attentes des subordonnés à l'égard de leurs supérieurs, motivation, satisfaction au travail, préférence pour un type de leader...). Ces attitudes sont abordées par des mesures faites à partir des réponses à des questionnaires standardisés : comme nous l'avons indiqué plus haut, les échelles mesurent les variations d'intensité d'une attitude, celle-ci étant supposée avoir un contenu universel. D'après les résultats de l'étude, la France et la Suède présentent des niveaux identiques d'individualisme.

Doit-on en conclure que l'individualisme se manifeste de la même manière en Suède et en France ? Le recours à des échelles uniformes semble masquer des différences de nature. De plus, la traduction, quelle que soit sa qualité, brouille les contours d'une notion en passant d'une langue à une autre. La notion même de leadership, de pouvoir ou de satisfaction aura-t-elle la même signification pour des francophones et pour des anglophones ? Les réponses au questionnaire sont trop vite considérées comme dépourvues d'ambiguïté.

Deuxième remarque, quoi qu'en dise Hofstede, les fondements théoriques de son questionnaire sont clairement d'origine nord-américaine. Dans le cas de la motivation, Hofstede critique les théories dites de contenu (où la motivation est liée à la satisfaction de différents besoins) pour la hiérarchie des besoins qu'elles établissent ; pourtant, ses conclusions sont encore formulées en termes de besoins : seule la hiérarchie et l'exhaustivité des besoins abordés dans ces théories sont remises en cause, non leur principe même. Des commentaires similaires peuvent être adressés à son approche du leadership. Hofstede pose de bonnes questions, mais faute de les pousser assez loin, échoue à leur apporter des réponses satisfaisantes.

Troisièmement, le concept de culture qu'il développe est problématique : la définir comme un logiciel mental programmant les comportements individuels paraît bien restrictif et mécanique. Pour Hofstede (1991), l'individu moyen n'existe pas, seule existe, au sein du groupe de répondants, une tendance moyenne à répondre d'une certaine manière. Il considère que les valeurs déterminent les comportements et il les reconstitue à partir de préférences exprimées dans les questionnaires ; or ces préférences expriment aussi des formes de rationalisation et des valeurs fondamentales qui sont moralement connotées et servent de références explicites aux comportements (Lane, 1989). Hofstede a certes reconnu par la suite que malgré la convergence des valeurs au niveau de l'entreprise, les valeurs individuelles pouvaient diverger mais sans indiquer comment s'articulaient alors valeurs individuelles et valeurs collectives d'entreprise.

Quatrièmement, l'interprétation de certaines des dimensions identifiées par Hofstede ne va pas sans poser de problèmes. Ici encore, il n'est pas sûr qu'elles aient une signification stable d'un pays à l'autre : peut-on dire de deux pays crédités d'un même score d'individualisme qu'ils sont identiques à cet égard ? Le Japon apparaît, d'après son score de distance hiérarchique, comme un pays relativement égalitaire, ce que tendrait à confirmer une observation superficielle ainsi que les confirmations non sans complaisance de nombre de décideurs japonais. Or il ressort de différentes recherches des conclusions extrêmement contrastées, allant dans le sens de l'égalitarisme ou au contraire d'une forte hiérarchie.

Même si ce point est fortement controversé, quelques rares études empiriques (Amadiou, 1993) confirment que l'implication des salariés japonais résulte moins d'un libre choix que d'une obligation : les salaires étant liés à l'ancienneté, changer d'entreprise entraînerait pour un travailleur une perte de salaire, les salariés n'ont d'autre choix que d'accepter le système en place et ses normes de performance. Quant à la distance hiérarchique, Hofstede affirme l'existence d'un lien entre le niveau d'éducation et la préférence pour un leadership autoritaire : plus le premier est faible, plus la seconde est marquée ; pourquoi alors les différences de niveaux d'éducation au sein d'un même pays seraient-elles moins significatives que les différences entre pays ? Quant à la masculinité, elle constitue probablement la moins convaincante des dimensions de Hofstede (Livian, 1992) : selon lui, cette dimension repose avant tout sur des archétypes dont on peut se demander s'ils sont bien universels.

Plus généralement, on peut douter du caractère explicatif de ces dimensions : on peut tout au plus dire que les dimensions de Hofstede synthétisent les différences observées ; autrement

dit, elles n'ont qu'une valeur générale, au niveau d'un ensemble national, et une valeur comparative, relative aux scores observés dans d'autres ensembles nationaux. Vouloir expliquer ou comprendre les spécificités des modes d'organisation et de management d'un pays à partir des dimensions d'Hofstede constitue sans doute une inférence difficilement justifiable sur le plan scientifique. Il est d'ailleurs manifeste qu'Hofstede (notamment, 1991) dote son modèle d'un pouvoir explicatif extrêmement fort : il l'utilise ainsi comme grille de lecture de différentes sociétés, puisant dans des travaux et matériaux empiriques d'origine et de qualité très variables ; ceci avec l'ambition de confirmer son bien-fondé.

L'étude de Hofstede a sans aucun doute constitué une étape marquante dans la recherche en management comparé. Néanmoins, il semble que depuis, peu de progrès aient été réellement accomplis, d'autant que les résultats de Hofstede mériteraient d'être remis à jour. Redding (1994) invite à enrichir la théorie de Hofstede en se penchant sur les origines sociétales des valeurs identifiées et en examinant plus précisément leurs conséquences dans les entreprises.

La critique ici menée nous a paru indispensable dans la mesure où une très large majorité des recherches en GRH comparée recourt à l'étude de Hofstede pour expliquer les différences constatées. Cela vaut pour une partie des travaux de l'Observatoire International des Ressources Humaines (Bournois, 1991, Brewster, Hegewisch, 1994) et dans la plupart des recherches anglophones.

Même si Evans, Lank et Farquhar (1989) se penchent sur les processus de socialisation, l'influence du système éducatif et les caractéristiques du marché du travail plutôt que sur les valeurs, ils ramènent finalement les différences dans les pratiques de gestion des carrières des grandes entreprises internationales à des traditions culturelles. Il n'est d'ailleurs pas certain que cette conclusion apporte grand chose à l'intérêt indéniable de cette étude.

Il reste à se demander comment l'étude de Hofstede a pu devenir la référence quasi exclusive en management comparé, au détriment de travaux, d'origine sociologique ou anthropologique. Il est vrai que ces derniers sont plus complexes, plus difficiles d'accès, mais aussi plus éloignés du management et de ses théories. Il est aussi certain et regrettable que les travaux de recherche franchissent plus facilement la Manche et surtout l'Atlantique dans un sens que dans l'autre...

2.2. La culture comme reliques incorporées

Un chercheur français, d'Iribarne, a développé une autre approche, sur des bases plus sociologiques et ethnographiques. Il propose de riches analyses, à partir d'une démarche 'thick', appuyée sur des entretiens approfondis avec différentes catégories de salariés. Il ambitionne de déchiffrer un ensemble cohérent de caractéristiques culturelles, afin de comprendre comment les salariés vivent et appliquent les différentes règles et procédures nécessaires au fonctionnement correct des entreprises.

En s'appuyant sur des travaux historiques et notamment les thèses de Tocqueville, il souligne que certaines traditions durables, profondément enracinées dans chaque pays, façonnent les manières de faire spécifiques aux entreprises. Il met ainsi en lumière les logiques sous-jacentes qui dictent selon lui les comportements. Les principaux éléments en sont synthétisés dans le Tableau 2.

Tableau 2: LES LOGIQUES NATIONALES

	FRANCE	ETATS-UNIS	PAYS-BAS
Image du fondateur	Chevalier médiéval	Pèlerin de la Nouvelle-Angleterre, pionnier	Bourgeois entrepreneurial et multiculturel du XIXe siècle
Caractéristiques des individus	Plus ou moins grande noblesse de leur "état"	Liberté et égalité	Interdépendance
Types de relations	Conformité à la présence	Communauté, civisme	Concertation, consensus
Bases de l'échange	Respect de l'honneur	Respect de l'équité	Respect des accords
Nature des règles	Formelles /informelles	Spécifications contractuelles	Acceptation, absence de contraintes
Référence morale	Rang et statut social	Transparence dans l'échange	Conciliation opposée à la coercition

(Librement adapté de Alter, 1996 et d'Iribarne, 1989)

La logique de l'honneur est le principe français d'organisation : celle-ci se traduit par un sens marqué de l'honneur professionnel, de l'appartenance à une communauté professionnelle avec ses propres symboles, règles et privilèges, qui traduirait de manière moderne les principes de la noblesse d'ancien régime.

Aux Etats-Unis, le principe fondamental d'organisation repose selon d'Iribarne sur la logique du contrat : en tant qu'héritage de marchands pieux, pour reprendre son expression, il traduit l'idéal politique de la société américaine, avant tout faite de citoyens égaux, dont les relations sont régies par des contrats librement passés, spécifiant clairement les droits et devoirs de chaque partie envers l'autre. Cette logique est manifeste dans la prééminence des professions juridiques et la possibilité pour chaque citoyen de faire prévaloir ses droits, même contre le gouvernement, devant un jury objectif constitué de citoyens comme lui, qui "fait" la loi (jurisprudence) davantage qu'il ne l'applique. Ceci permet évidemment de contraster le système américain du français, où la loi est surtout écrite.

Aux Pays-Bas, le consensus constitue un pré-requis absolu avant d'entreprendre quoi que ce soit. Le pays a en effet été fondé et unifié non sous l'égide d'une famille royale, mais par une alliance entre des provinces indépendantes. Afin de maintenir l'équilibre des différentes forces et l'homogénéité nationale, précaires mais vitales pour la survie du pays, la manière néerlandaise de faire les choses et de travailler se caractériserait par un mélange d'esprit d'indépendance et de compromis (d'Iribarne, 1989).

La recherche de d'Iribarne repose sur une intuition brillante. Il évite ainsi certains des travers qui frappent la plupart des recherches comparatives : ethnocentrisme, biais positiviste, déterminisme sommaire ... Il établit une relation dialectique entre modernité et tradition : "Être fidèle à la tradition d'un état porteur des valeurs de la modernité pousse à être moderne dans la mesure où cette tradition l'exige. Le sens du devoir est modelé par des traditions qui conditionnent la structure même de la conscience morale privilégiant dans cette conscience l'honnêteté et le respect des contrats aux Etats-Unis, l'intégration dans la communauté aux Pays-Bas, l'attachement à l'honneur en France" (d'Iribarne, 1989, p. 264). Bien qu'élégant, l'argument n'est pas complètement satisfaisant. A la suite de Livian (1992), nous pouvons souligner trois limites.

Tout d'abord d'Iribarne puise dans l'histoire pour expliquer chaque "contrat national", ce qui paraît plus pertinent que les explications psychologisantes. Le problème est qu'ensuite, il prétend tout expliquer de la sorte, si bien que les façons de faire et d'interagir en entreprise seraient surtout le résultat de traditions historiques, cristallisées dans une logique nationale. Résistant à la tentation de voir du "culturel" dans tout ce qui échappe à une explication immédiate, il semble tomber dans le piège inverse du déterminisme historique : c'est dans l'histoire que s'enracine le principe fondateur de ce qui constitue l'unicité des relations sociales dans une société donnée.

Du même coup, d'Iribarne ne laisse guère de place au changement social : comment les choses pourraient-elles changer quand elles sont si profondément enracinées dans la culture ? En

ce sens, et malgré les dénégations de d'Iribarne, cette approche reste déterministe, comme celle de Hofstede, même si c'est avec plus de finesse. Il fait des valeurs et de leur mystérieuse transmission le coeur de son approche : la culture est un moule, en d'autres termes elle dicte les comportements.

Seconde faiblesse, aucune référence n'est faite aux structures économiques et sociales, Etat, système éducatif, relations professionnelles... Il ne prend pas en compte les interactions entre différents niveaux de culture (nationale, régionale, sectorielle, d'entreprise, de métier) parce qu'il en fait un tout homogène qui imprègne uniformément toutes ses composantes.

Enfin, la base empirique de l'étude est mince : un établissement d'une multinationale française dans les trois pays. Malgré la richesse du matériau collecté, peut-on généraliser les conclusions tirées de ces observations ? De plus, cette entreprise a une longue histoire et a donc forgé ses propres traditions. Peut-on alors transposer ces conclusions à d'autres secteurs, notamment les plus récents, par exemple les services, ou à d'autres professions, comme les métiers de l'informatique, du marketing...?

Les approches culturelles, à orientation psychologique ou historique, apportent des éléments intéressants mais ne parviennent à expliquer les différences nationales que d'une manière assez déterministe.

2.3. La culture : boîte noire, Saint Graal ou artefact

Plusieurs critiques peuvent encore être adressées aux perspectives culturalistes, plus spécialement dans leur variante psychologique initiée par Hofstede.

La culture est considérée comme la cause unique de tout ; or le concept de culture est insuffisamment élaboré. Il est étonnant que les réflexions des anthropologues trouvent si peu d'échos dans les recherches en gestion. La culture nationale est invoquée comme un dernier recours, quand certains éléments semblent échapper à l'explication. Or selon nous, la culture est davantage un problème qu'une solution, elle apporte plus de questions que de réponses. Comme le souligne Redding (1994), il faut nous habituer à considérer la culture comme un déterminant nécessaire mais non suffisant. Si tout est culturel, le concept de culture devient une sorte de filet à papillon théorique, un 'attrape-tout' sans contenu solide.

Les trois points forts que Tayeb (1994) reconnaît à l'approche culturelle en management comparé, soulèvent en fait de sérieux problèmes. Quant au premier, dire que c'est essentiellement en termes de degré, d'intensité que valeurs et attitudes se différencient d'un pays à l'autre, c'est admettre que leur signification est suffisamment stable voire universelle. Cela est assez manifeste chez Hofstede. Dans l'approche de d'Iribarne, tout est ramené à une logique unique, héritée d'une histoire nationale homogène qui modèle en dernière instance les comportements : l'histoire apparaît singulièrement lissée comme les ensembles nationaux et les comportements.

Le second point fort pour Tayeb consiste à voir dans les valeurs et attitudes sous-jacentes la source des différences de comportements entre groupes culturels. Faire des valeurs et attitudes le déterminant exclusif ou principal des comportements revient à ignorer toutes les formes d'influence sociale sur lesquelles la psychologie sociale s'est penchée. De plus, la question de l'origine et du mode de transmission de ces valeurs reste ouverte (Maurice et al., 1992) : comment la culture est-elle élaborée et diffusée ? Les définir comme des préférences socialement légitimées pour telle façon de faire ou de penser, n'implique pas nécessairement d'y voir le déterminant unique des comportements : on peut aussi les considérer comme des ressources que les acteurs mobilisent pour engager ou justifier l'action collective (Reynaud, 1989). La force du culturalisme vient sans doute de la légitimité qu'il confère à certaines caractéristiques locales, comme cela est clairement illustré par la plupart des considérations sur le management japonais : pour justifier certains traits de management et d'organisation, il est à l'évidence plus légitime d'invoquer la culture que d'affirmer les prérogatives des dirigeants ou l'arbitraire managérial.

Enfin ces approches attribuent à la culture un rôle important dans la construction des entreprises et des institutions. La question centrale est ici de savoir à quel point la culture les façonne. Si la culture imprègne les entreprises, de quelle autonomie disposent-elles vis-à-vis de la culture ? Introduire des niveaux intermédiaires d'analyse qui prennent en compte les effets culturels des secteurs d'activité, des métiers, des régions, permettrait sans doute d'affiner la compréhension des relations entre entreprises et cultures nationales.

Pour aller plus loin encore, malgré les dénégations des auteurs, ces approches relèvent d'un certain déterminisme, qui nous paraît difficile à défendre en gestion : la conception de l'acteur qui les sous-tend paraît ainsi singulièrement faible. Elles restent fondamentalement substantialistes ou essentialistes : elles cherchent à identifier les principes fondateurs des rapports sociaux dans un ensemble national, autrement dit l'essence d'une société donnée (Maurice et al., 1992). De plus, elles considèrent les organisations et la culture comme des données non problématiques, sans s'interroger sur leur construction.

Les recherches sur la gestion des hauts potentiels (Bournois, Roussillon, 1992, Derr, 1987, Evans, W.A. et al., 1987) s'appuient largement sur une perspective culturaliste. Mais dans un cadre pourtant similaire à celui de Hofstede, Derr tire des conclusions différentes : la gestion des hauts potentiels dans les entreprises allemandes est plus bureaucratique que chez leurs consoeurs françaises, en revanche ces structures bureaucratiques fonctionnent de manière plus efficace. Ici encore, le problème réside dans l'interprétation. Ces recherches ne donnent ainsi guère de réponses satisfaisantes à certaines questions : pourquoi et comment les entreprises d'un pays choisissent-elles un mode de gestion plutôt qu'un autre ? Quels avantages y trouvent-elles et quels sont les enjeux d'un tel choix ?

Par exemple, on voit mal ce que le cadre culturaliste peut apporter à la compréhension des spécificités françaises en matière de sélection. Il semble même pour le moins paradoxal que dans une culture généralement considérée comme cartésienne à l'extrême, les entreprises recourent largement à des pratiques irrationnelles aussi connues que décriées.

Si ces approches postulent une certaine cohérence dans les spécificités nationales, elles ne permettent guère de comprendre cette cohérence, dans la mesure où les différentes composantes de la culture ne sont pas articulées de manière claire. De plus, de l'avis même des auteurs, les conclusions tirées de ces approches n'ont qu'une valeur relative, c'est-à-dire ne sont significatives qu'en tant que tendances générales contrastant différents pays. De manière révélatrice, Evans, Lank et Farquhar (1989) avouent que leurs modèles sont basés sur des stéréotypes, dans lesquels Maurice (1989) voit un travers majeur des recherches culturalistes. On peut regretter que de tels stéréotypes ne soient pas analysés en tant que tels, c'est-à-dire, en tant que représentations construites (Cazal, 1993).

3. LE PAYSAGE EMERGENT DES INSTITUTIONS

L'approche en termes d'institutions a surtout été développée en sociologie. De manière générale, cette approche considère que les institutions composant l'environnement des entreprises sont à l'origine des différences nationales. Les valeurs constituant une notion trop floue, les spécificités nationales doivent être rapportées à la manière dont s'établissent les relations sociales dans chaque pays.

Elle a récemment fait l'objet d'applications dans le domaine du management (Lane, 1989, Whitley, 1992a, 1992b, 1996). Les travaux de Whitley (1992a, 1992b, 1996) et ceux qu'il a coordonnés dans ces ouvrages présentent un grand intérêt, mais leur objet même les rend moins pertinents pour notre propos. Il cherche en effet à constituer une sociologie des firmes comme acteurs économiques et accorde donc un poids important aux systèmes financiers par exemple, au détriment d'autres systèmes comme le système éducatif, et au moins dans un premier temps (Whitley, 1992a, 1992b) aux relations professionnelles. Il propose ainsi de développer des recherches sectorielles et ambitionne dans une certaine mesure de développer une approche sociologique de ce qui constitue l'objet de l'économie industrielle. Mais, pour ce qui concerne notre propos, Whitley reconnaît sa dette à l'égard des travaux du LEST.

Nous examinerons ici l'une des premières contributions à cette approche, développée au sein du LEST, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du travail d'Aix-en-Provence (Maurice et al., 1982, Silvestre, 1990). Par ailleurs, un débat s'est engagé entre ces auteurs et d'Iribarne (d'Iribarne, 1991, Maurice et al., 1992).

3.1. L'effet sociétal

Pour les chercheurs du LEST, trois institutions ou systèmes jouent un rôle déterminant

(voir Tableau 3) :

- le système éducatif : les différents cursus (enseignement professionnel ou général, apprentissage...) au sein desquels se façonnent les qualifications professionnelles
- le système de relations professionnelles : modalités de relations entre employeurs et salariés (négociations, conflits, relations d'emploi, réglementation du travail, marché du travail...)
- le système d'organisation : élaboration de la hiérarchie, des catégories professionnelles, des relations de travail...

L'articulation de ces éléments et leur dynamique spécifique jouent un rôle central : c'est sur cette étroite interaction que se construit l'identité d'une société. Les entreprises sont ainsi façonnées par le jeu croisé de ces trois systèmes qui confèrent une cohérence particulière à la société. Point important pour le management comparé, on ne peut pas comparer les entreprises de différents pays en les isolant de leur contexte : c'est lui qui donne un sens à leurs spécificités. La comparaison doit ainsi s'effectuer à un niveau global plutôt qu'à partir d'éléments singuliers, guère comparables terme à terme (voir Maurice, 1989).

Malgré sa richesse, cette approche présente quelques difficultés. Les comparaisons ont été entreprises sur un petit nombre de pays, au départ la France et l'Allemagne, plus tard le Japon. Elles portaient de plus sur un nombre limité de secteurs industriels, aux caractéristiques aussi voisines que possible, notamment sur le plan technologique, pour rendre la comparaison valide. Cette base empirique limite sans doute les possibilités de généraliser les conclusions de l'étude, d'autant que comparer des systèmes sociaux aussi complexes paraît singulièrement ardu.

Point plus embarrassant, malgré leurs précautions, les auteurs finissent par considérer la société allemande comme plus efficace et partant l'économie allemande comme plus compétitive, parce qu'elles seraient plus cohérentes et plus soudées que la société et l'économie françaises. Implicitement au moins, l'idée de performance supérieure ou inférieure est fréquemment invoquée. La société allemande paraît lue avec une grille de lecture biaisée : les mérites du système allemand ressortent par contraste avec le système français. Etendant plus récemment la comparaison, Silvestre (1990) a vu dans le Japon un modèle plus efficace encore.

Tableau 3: L'EFFET SOCIÉTAL

	FRANCE	ALLEMAGNE
SYSTEME EDUCATIF		
Enseignement général	Dominant	Sélectif
Enseignement professionnel	Dévalorisé (= échec scolaire)	Encouragé, reconnu
Relations enseignement/entreprises	Faibles, segmentées	Fortes, coopératives (apprentissage)
% de la main d'œuvre sans formation professionnelle initiale ou continue (1970)	70	30
Acquisition de la qualification	Système "maison"	Certification publique
Mobilité des travailleurs	Faible (qualifications non transférables)	Aisée

SYSTEME D'ORGANISATION		
Autonomie professionnelle	Faible	Fort
Fondement de la hiérarchie	Autorité	Qualifications professionnelles
Légitimité des cadres et contremaîtres	Faible	Élevée
Homogénéité des qualifications	Faible	Fort
Développement de la polyvalence	Difficile	Facile
Organisation du travail (ateliers)	Conçue par la direction	En fonction des compétences disponibles

Contenu des emplois	Prédéfini (description de poste)	Selon les qualifications du travailleur
Recrutement	Selon profil de poste	Selon potentiel individuel
Promotion des contremaîtres	Basée sur la loyauté	Basée sur les qualifications professionnelles
Opportunités de carrière pour les ouvriers	Faibles ou postes d'employés	Réelles (postes de contremaîtres) avec formation
Détermination du salaire et des promotions	Règles impersonnelles (ancienneté, classification et contenu du poste)	Qualifications individuelles
Différences de salaire entre managers et ouvriers	Forte	Moyenne
Segmentation professionnelle	Verticale (hiérarchie)	Horizontale (cols bleus/cols blancs)

RELATIONS PROFESSIONNELLES		
Relation entreprise-société	Séparation	Intégration
Légitimité des syndicats	Faible	Forte
Reconnaissance et organisation des syndicats	Faibles avec oppositions internes	Fortes
Etendue des thèmes de négociation	Limitée	Large
Modèle typique	Conflit	Co-détermination
Développement de la démocratie industrielle	Faible	Fort
Traitement des conflits	Politique, idéologique, 'bras de fer'	Recherche de consensus et d'avantage mutuel par la négociation

(Librement inspiré de Maurice, Sellier, Silvestre, 1979, 1982)

L'idée que les modèles d'organisation se succéderaient de manière linéaire et continue transparaît ainsi dans les conclusions de l'auteur :

- le système français se caractérise par une hiérarchie basée sur un mode vertical et rigide d'organisation de l'entreprise et de définition des postes, orienté vers la prescription davantage que vers la professionnalisation. Il conduit à une compétitivité statique, fondée sur la recherche de maîtrise des coûts, particulièrement salariaux.
- le système allemand repose sur une hiérarchie professionnelle, basée sur la qualification et la formation. La professionnalisation et les fortes identités professionnelles y favorisent la polyvalence ; la relation hiérarchique, basée sur l'apprentissage et la promotion tend à favoriser l'amélioration de la qualité du produit.
- le système japonais est qualifié de hiérarchie dynamique. Les plus hauts niveaux de qualification professionnelle individuelle et collective sont fortement démontrées dans les moments critiques pour le devenir de l'entreprise, alors que les opportunités d'innovations se multiplient : recrutements, nouveaux produits, amélioration de la qualité, incidents et pannes... Cela rend le système fortement propice au déploiement d'une compétitivité stratégique, grâce à la mobilité des cadres, qui renforce celle des ouvriers.

Selon l'auteur, qui dénie pourtant une approche évolutionniste, ce dernier système surpasse les autres, de la même manière que le système professionnel est fondé sur un élargissement du système français de hiérarchie organisationnelle.

3.2. La comparaison en question

On peut se demander si ce ne sont pas les fondements mêmes des recherches comparatives qui doivent être questionnés : les modèles étrangers n'opèrent-ils pas comme des miroirs, renvoyant les défauts et mérites du modèle du pays dont sont issus les chercheurs (Maurice, 1991) ? Pour Sorge et Warner (1986), la tâche prioritaire du chercheur comparatiste est d'explorer et de mettre en évidence la logique sous-jacente aux contrastes identifiés. Du même

coup, on peut se demander quelle place est faite aux similitudes : elles ont toutes les chances d'être considérées sinon comme négligeables, en tout cas comme moins significatives que les différences.

Bien que remettant en question les concepts de culture et de valeur, les chercheurs du LEST attribuent la cohérence du système allemand à une communauté de valeurs professionnelles largement reconnues. Reynaud (1979) adresse la critique suivante à cette approche : on y retrouve l'idée qu'un système social est essentiellement gouverné par des contraintes normatives, comme des valeurs, même si c'est d'une manière plus fine et plus solidement argumentée que dans les approches culturalistes. Pour lui, en Allemagne, l'homogénéité interne des ateliers vient davantage du cloisonnement entre cols blancs et cols bleus : elle ne résulte pas d'une culture professionnelle partagée mais d'une alliance ; les valeurs apparaissent alors comme des instruments permettant de fonder cette alliance, dont elles sont à la fois les moyens et les résultats, non la cause.

L'essentiel de ces analyses est centré sur le niveau des ateliers mais quelques conclusions peuvent être tirées pour l'encadrement. Selon Silvestre (1990), les systèmes hiérarchiques s'expriment aussi dans les profils de l'encadrement. En France, le cadre constitue une catégorie sociale autonome qui vient conforter un modèle de compétitivité et une organisation taylorienne. Le 'leitende Angestellte' allemand émerge plus difficilement en tant que catégorie, car il se définit avant tout par rapport à l'entreprise comme ensemble technique dont il constitue le sommet. Point particulièrement pertinent en ce qui concerne la gestion des hauts potentiels, en France, la catégorie cadre est une production de la société, tandis qu'en Allemagne, elle est surtout l'émanation d'une entreprise.

Plus généralement, dans les approches institutionnalistes, la spécificité des matériaux empiriques comme la largeur des perspectives adoptées limitent les possibilités de généralisation. Sur le plan théorique, elles posent de nouvelles questions tout en répondant à des questions plus anciennes.

4. POUR UNE APPROCHE EQUILIBREE ENTRE CULTURES, INSTITUTIONS ET INTERACTIONS

Quelques auteurs proposent des éléments permettant une approche plus équilibrée, selon nous, des différences internationales, surmontant les difficultés engendrées par un accent exclusif mis sur la culture ou les institutions. Les facteurs culturels peuvent être pris en compte et transposés dans un cadre institutionnel. Il nous paraît également nécessaire de développer davantage de réflexivité, c'est-à-dire de s'interroger sur la construction des catégories utilisées et sur les soubassements des concepts. Enfin, nous pensons avoir souligné les limites d'une certaine forme de holisme, particulièrement embarrassante selon nous dans le domaine de la gestion, aussi inviterons-nous à une approche interactionniste, faisant sa place aux acteurs et à leurs relations.

4.1. Au-delà des institutions et de la culture

Reconnaissant l'intérêt des perspectives institutionnelles qui mettent en évidence des règles globales, Amadiou (1993) construit un cadre en termes de règles mais il va plus loin : ces règles façonnent les institutions, qui à leur tour sont influencées par les actions des individus qui les construisent collectivement. Dans les termes de Reynaud (1989), les institutions comme les entreprises produisent et diffusent des règles générales, afin d'assurer une 'régulation de contrôle' ; la mise en oeuvre opérationnelle de ces règles, dans le cadre des relations de travail, implique des interprétations de ces règles, des négociations et compromis autour d'elles, ce qui constitue la nécessaire mais moins visible 'régulation autonome'.

Une limite majeure de ces règles de contrôle est qu'elles ne peuvent couvrir l'éventail infini des situations et problèmes concrets : elles ne sont jamais suffisantes par elles-mêmes, si bien qu'elles doivent laisser, de façon plus ou moins volontariste, quelques degrés de liberté. Ainsi, étant au moins formellement respectées, elles permettent à l'activité collective de se dérouler de manière satisfaisante, avec des marges de manoeuvre minimales, en fonction des intérêts des individus et collectifs engagés. Il serait illusoire et restrictif de les voir seulement comme imposant des contraintes fortes et prescrivant des manières de travailler impératives ; les règles de contrôle procurent un cadre qui fixe des limites (floues ou ambiguës, donc ouvertes à des interprétations variées) entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, elles définissent un espace au sein duquel

une certaine autonomie est non seulement possible mais nécessaire.

Cette perspective évite de se focaliser exclusivement sur les institutions. Par exemple, l'effet sociétal est ainsi relu par Amadieu (1993, pp. 117-118) dans les termes de Reynaud (1979) : "un système éducatif donné, où la règle est celle de l'apprentissage en alternance produit une main d'œuvre professionnalisée. Cette professionnalité de la main d'œuvre est reconnue par un système salarial où la règle est de payer en fonction des qualifications individuelles plutôt que du poste occupé. Avec une telle règle salariale, les organisations de travail sont conçues de sorte à utiliser ce professionnalisme des travailleurs (car c'est pour cela qu'elles payent)".

Il ne s'agit pas non plus de se débarrasser du concept de culture : il est possible d'en donner une interprétation plus satisfaisante. Selon Clegg (1990), on peut faire référence à la culture pourvu qu'on la situe dans son contexte et sa spécificité institutionnelle. En termes organisationnels, la culture fournit des cadres pour les hypothèses que les acteurs utilisent dans leurs actions. Elle encadre et rend capable, elle rend possible et elle contraint. L'action n'est jamais débridée, elle se fait dans le cadre d'une compréhension plus ou moins tacite, de stipulations plus ou moins formelles, qui rendent différents acteurs capables de faire non seulement différentes choses, mais aussi les mêmes choses de manière différente dans différents contextes.

4.2. Pour une approche réflexive et interactionniste

Avec une ambition assez différente et des arguments qui puisent dans de nombreux champs des sciences sociales et humaines, la théorie de la structuration de Giddens (1987) fournit également certains repères pour développer une approche interactionniste : le problème n'est pas de savoir ce qui détermine tel ou tel trait des entreprises d'un pays, mais de comprendre comment acteurs et institutions se construisent mutuellement et évoluent dans le cadre de cette construction réciproque. C'est dans des termes voisins que Sorge (1996) propose d'analyser les différences internationales, en intégrant les forces des analyses culturalistes et institutionnalistes d'une part, et des analyses stratégiques (Crozier, Friedberg) d'autre part.

Dans une lignée voisine, Geertz (1973) définit le concept de culture comme essentiellement sémiotique : "convaincu avec Max Weber, que l'homme est un animal pris dans des réseaux de significations qu'il a lui-même tissés, je vois la culture dans ces réseaux et son analyse relève par conséquent non d'une science expérimentale en quête de lois, mais d'une démarche interprétative à la recherche de sens". Pour suivre des travaux plus récents de Geertz (1996) dans le domaine de l'anthropologie, il convient de se pencher sur les styles d'argumentation mis en œuvre par les chercheurs comparatistes.

Dans le cas de Hofstede et de D'Iribarne, il est assez fascinant de voir comment ils généralisent leur modèle théorique pour en faire de grille de lecture universelle convenant à toute situation et allant même jusqu'à intégrer et dépasser d'autres approches théoriques, parfois opposées. Hofstede utilise sa théorie pour réinterpréter des caractéristiques politiques et juridiques (dont la solidité empirique n'est pas toujours assurée) ; cette volonté justificatoire est claire dans son recours, parfois sommaire, à de nombreux travaux de recherche, tels ceux de Mintzberg (1991, pp. 150-153), Crozier (1991, p. 55-56) ou même d'Iribarne (1991, p. 56) dont il qualifie la logique de l'honneur à la française de "forme stratifiée d'individualisme".

De son côté, d'Iribarne (1991) interprète l'effet sociétal à la lumière de ses "logiques nationales". Son approche culturelle vient alors renforcer, si ce n'est englober, l'approche sociétale. L'approche culturelle qu'il prône permettrait ainsi d'améliorer la compréhension des données de la recherche originale de Maurice et al. et de surmonter certaines de ses incohérences. Il néglige par là les remarques plus anciennes de Reynaud sur l'effet sociétal (1979) comme les principes et enjeux des approches comparatives rappelés par Maurice (1989). Il a ainsi amené les chercheurs du LEST (Maurice et al., 1992) à faire une mise au point.

Afin d'échapper aux travers des approches culturalistes ou institutionnalistes, il importe de considérer les normes ou les règles comme fondamentalement ambiguës et donc nécessitant une interprétation. Elles représentent par conséquent des ressources et des guides pour l'action, plus qu'elles ne la commandent ou la dictent. En ce sens, elles sont à la fois reproduites, aussi longtemps qu'elles ont un sens et adaptées, parce qu'elles donnent toujours lieu à une interprétation. La culture apparaît comme une construction sociale, créée et recrée par un processus actif mêlant action et sens et l'on sait que l'action n'a de valeur que si elle a du sens.

Ces dernières remarques nous paraissent fondamentales dans le cadre des sciences de gestion à deux titres au moins. D'une part, le déterminisme plus ou moins explicite des approches culturalistes est-il bien compatible avec une approche gestionnaire ? Voir la culture comme une ressource dans laquelle les entreprises peuvent puiser implique qu'on reconnait l'entreprise comme espace de prise de décisions, même si les termes des problèmes sont partiellement pré-définis ; il faut alors saisir comment fonctionnent les organisations entre influences institutionnelles et jeux d'acteurs. Ainsi, avec Bauer et Bertin-Mouroit (1987, 1995), on peut considérer que la formation des dirigeants des grandes entreprises repose à la fois sur des processus propres à ces entreprises et sur des réalités propres à la société. Ils ont identifié les trois principaux lieux dans lesquels les futurs dirigeants et cadres supérieurs sont détectés et formés : les entreprises elles-mêmes, l'Etat, et les cercles des détenteurs de capitaux.

D'autre part, l'approche de la culture en tant que réseau de significations attire l'attention sur l'importance des systèmes de justification : justifier une décision, le choix d'une procédure ou une orientation stratégique en invoquant une certaine forme de tradition ou de culture est clairement plus légitime qu'y reconnaître l'exercice de l'arbitraire ou d'une prérogative managériale.

CONCLUSION

En matière de gestion, l'internationalisation des entreprises et des marchés rend particulièrement aiguë la question des différences nationales, notamment en matière de GRH. Les approches de la gestion des hauts potentiels oscillent ainsi entre la nécessaire harmonisation des pratiques, particulièrement dans les entreprises internationales, et la reconnaissance ou la prise en compte des diversités nationales. Devant la difficulté de gérer la diversité sans risquer l'éclatement des pratiques, on doit reconnaître que les théories existantes s'avèrent peu opérationnelles. De la même manière, elles ne permettent pas de comprendre de façon satisfaisante la diversité des situations et des pratiques.

Sans nier leurs apports et leur caractère fondateur, nous avons cherché à montrer dans ce papier les impasses ou les limites des approches dualistes, entre culturalisme et institutionnalisme. Autant dans un souci de compréhension que d'opérationnalité, il apparaît nécessaire aujourd'hui de réfléchir aux postulats implicites de ces différentes approches ainsi qu'à leurs limites méthodologiques. Parallèlement, le souci de justification inhérent aux modèles et à la confrontation d'approches concurrentes renforce les tendances universalisantes et holistiques des recherches comparatives en management. La qualité d'une approche tient selon nous davantage à sa capacité de compréhension et d'opérationnalisation qu'à sa capacité d'absorption et de généralisation. Cela requiert la prise en compte du caractère construit aussi bien de la culture que des institutions et pour ce faire, la mobilisation dans un cadre gestionnaire de savoirs issus de différentes sciences sociales.

Bibliographie

- ALTER N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris : PUF.
- AMADIEU J.F. (1993), *Organisations et travail - Coopération, conflits et marchandage*, Paris : Vuibert.
- BAUER M., BERTIN-MOUROIT B., (1987), *Les '200' : Comment devient-on un grand patron?*, Paris : Seuil.
- BAUER M., BERTIN-MOUROIT B., (1995), 'Le recrutement des élites économiques en France et en Allemagne' in Suleiman, E., Mendras, H. (eds), *Le recrutement des élites en Europe*, Paris : La Découverte, pp. 91-112.
- BOURNOIS F., (1991), 'Gestion des RH en Europe : données comparées', *Revue Française de Gestion*, 83 (mars-avril-mai), 69-84.
- BOURNOIS F., ROUSSILLON S., (1992), 'The management of 'Highflier' Executives in France: The Weight of National Culture', *Human Resource Management Journal*, 3(1), pp. 37-56.
- BREWSTER C., BOURNOIS F., (1991), 'A European perspective on human resource management', *Personnel Review*, 20(6), pp. 4-13.
- BREWSTER C., HEGEWISCH A., (eds), (1994), *Policy and Practice in European Human Resource Management - The Price Waterhouse Cranfield Survey*, Londres : Routledge.

- CAZAL D. (1993), "Stéréotypes interculturels : une approche constructiviste appliquée à la Corée", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°8, pp. 3-15.
- CLEGG S.G., (1990), *Modern organizations*, Londres : Sage.
- DERR C.B., (1987), 'Managing High Potentials in Europe: Some Cross-Cultural Findings', *European Management Journal*, 5(2), pp. 72-80.
- EVANS P. IANK, E. & FARQUHAR, A. (1989) 'Managing human resources in the international firm: lessons from practice', in Evan, P. Doz, Y. and Laurent, A. (eds.) *Human resource management in international firms - Change, globalisation and innovation*, Londres : Macmillan, pp. 113-43.
- EVANS W.A., SCULLI D., YAU W.S.L., (1987), 'Cross-Cultural Factors in the Identification of Managerial Potential', *Journal of General Management*, 13(1), pp. 52-59.
- GEERTZ C., (1973), *The interpretation of cultures: selected essays*, New York : Basic.
- GEERTZ C. (1996) *Ici et là-bas - L'anthropologue comme auteur*, Paris : Métailié.
- GIDDENS A. (1987) *La constitution de la société*, Paris : PUF (éd. originale, 1984, Londres : Polity Press)
- HOFSTEDE G., (1980), *Culture's consequences*, Beverly Hills : Sage.
- HOFSTEDE G., (1991), *Cultures and organisations*, Londres : McGraw-Hill.
- D'IRIBARNE P., (1989), *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Seuil.
- D'IRIBARNE P., (1991), 'Culture et effet sociétal', *Revue française de Sociologie*, XXXII, pp. 599-614.
- LANE C., (1989), *Management and labour in Europe: the industrial enterprise in Germany, Britain, France*, Londres : Edward Elgar.
- LIVIAN Y.F., (1992), 'Du bon usage des comparaisons internationales', *Personnel*, 337, pp. 72-75.
- MAURICE M., (1989), 'Méthode comparative et analyse sociétale', *Sociologie du Travail*, 21(2), pp. 175-91.
- MAURICE M., (1991), 'Le Japon : modèle ou jeu de miroir?', *Sociologie du Travail*, 1, pp. 1-18.
- MAURICE M., SELLIER F., SILVESTRE J.J., (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris : PUF.
- MAURICE M., SELLIER F., SILVESTRE J.J. (1992), 'Analyse sociétale et cultures nationales - réponse à Philippe d'Iribarne', *Revue Française de Sociologie*, XXXIII, pp. 75-86.
- REDDING S.G., (1994), 'Comparative management theory: jungle, zoo or fossil bed?', *Organization Studies*, 15(3), pp. 323-59.
- REYNAUD J.D., (1979), 'Conflit et régulation conjointe - Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe', *Revue Française de Sociologie*, XX, pp. 367-76.
- REYNAUD J.D., (1989), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.
- SILVESTRE J.J., (1990), 'Système hiérarchique et analyse sociétale - Une comparaison France-Allemagne-Japon', *Revue Française de Gestion*, 77 (janvier-février), pp. 107-114.
- SORGE A., (1991), 'Strategic fit and the societal effect: integrating cross-national comparisons of technology, organization and human resources', *Organization Studies*, 12/2, pp. 161-90.
- SORGE A. (1996) 'Societal effects in cross-national studies: conceptualizing diversity in actors and systems', 67-86 in Whitley, R. & Kristensen, P.H. (Eds) *The changing European firm - Limits to convergence*, Londres : Routledge, pp. 67-86.
- SORGE A., WARNER M., (1986), *Comparative factory organization. An Anglo-German comparison of Management and Manpower in Manufacturing*, Gower : WZB Publications.
- TAYEB M. (1994), 'Organizations and national culture: Methodology considered', *Organization Studies*, 15(3), pp. 429-46.
- WHITLEY R., (1992a), 'The social construction of organizations and markets: the comparative analysis of business recipes', in REED M., HUGHES, M., (eds), *Rethinking organizations*, Londres : Sage, pp. 120-43.
- WHITLEY R., (1992b), 'Societies, firms and markets: the social structuring of business systems', in WHITLEY R. (ed.), *European business systems*, Londres : Sage, 5-45.
- WHITLEY R., (1996), 'The social construction of economic actors: institutions and types of firm in Europe and other market economies', in Whitley, R. & Kristensen, P.H. (eds.) *The Changing European Firm - Limits to Convergence*, Londres : Routledge, pp. 39-66.