

**Les Cahiers de la Recherche**

**COMPARAISONS INTERNATIONALES ET GRH :  
INTERET D'UNE APPROCHE EN TERMES DE  
RÉFLEXIVITÉ**

*par Didier Cazal*

Directeur du GRAPHE\*

**CLAREE**  
**Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution**  
**des Entreprises**  
**UPRES-A CNRS 8020**

**\* Maître de Conférences à l'IUT A**

tél. : 03 20 12 34 88

tél. (dom.) : 03 20 92 16 44

fax : 03 20 12 34 00

**Responsable de la publication :**  
**Christophe BENAVENT**  
**Professeur à l'Université**  
**des Sciences et Technologies de Lille**

**IAE de Lille , mai 2000**

## **COMPARAISONS INTERNATIONALES ET GRH : INTERET D'UNE APPROCHE EN TERMES DE RÉFLEXIVITÉ**

Les comparaisons internationales posent de nombreux défis aux sciences sociales. Les sciences de gestion, assez vite confrontées aux problèmes posés par l'internationalisation ont assumé ces défis depuis la fin des années soixante. Divers travaux de recherche en management comparé ont ainsi contribué à montrer les limites d'approches universalistes et l'intérêt de prendre en compte la spécificité des organisations et des contextes pour développer des outils et démarches de management. Les recherches comparatives en GRH se sont développées beaucoup plus récemment, en s'appuyant assez largement sur les résultats de recherches en management comparé.

Ces défis sont de natures diverses. Sur le plan théorique, se posent notamment la question de la validité des concepts et théories dans des contextes différents, et par là, celle de l'influence des contextes dans leur émergence et leur développement. Sur le plan méthodologique, la recherche comparative met en question le rapport du chercheur au terrain et les modes d'observation et d'interaction qu'il met en oeuvre : on ne peut plus se contenter de considérer la production des données empiriques comme transparente et leur interprétation comme naturelle ou évidente.

Au-delà de ces défis théoriques et méthodologiques, les recherches comparatives permettent de poser un ensemble de questions plus fondamentales à la recherche en gestion en général. Elles touchent à ses fondements mêmes : comment construire un point de vue sur les pratiques d'acteurs dans des organisations différentes, comment l'argumenter et le justifier au sein de communautés pertinentes pour l'auteur, comment aborder et analyser la multiplicité et la confrontation des représentations, conceptions et rationalités des acteurs, comment élaborer des connaissances pertinentes du point de vue du fonctionnement des organisations ?

Elles ressortissent selon nous à des questions de réflexivité. Notre propos consiste à envisager différentes approches en management comparé du point de vue des formes de réflexivité mises en oeuvre et de faire ressortir ainsi leurs limites et intérêts. Dans le cadre de ce papier, nous nous concentrons essentiellement sur les approches culturalistes que nous contrastons avec les approches institutionnalistes. D'une part, les approches culturalistes (Bournois, Roussillon, 1992 et 1998, Brewster, Bournois, 1991, Brewster, Hegewisch, 1994) sont largement prédominantes dans les recherches comparatives en GRH, sans qu'elles fassent à ce titre l'objet d'un retour critique et donc réflexif. D'autre part, le potentiel des approches institutionnalistes pour la recherche comparative en GRH est encore largement inexploité et elles permettent de dépasser les approximations et

impasses des approches culturalistes, même si elles-mêmes, à des titres et degrés différents, n'en sont pas toujours exemptes (Cazal, 1998 a et b). Enfin, les débats entre ces approches sont restés limités à un échange assez vif (et semble-t-il resté sans conséquences) entre d'Iribarne et Maurice, Sellier & Silvestre (1991) or il nous paraît fécond pour la recherche comparative en GRH d'instaurer une confrontation.

Nous pouvons différencier ces approches de la manière suivante. Les approches culturalistes ont fait l'objet de développements de deux types : Hofstede (1980, 1991) raisonne en termes de programmation mentale par les valeurs, d'Iribarne (1989, 1991, 1998) identifie des logiques nationales, "propriétés générales d'une manière de vivre en société" (1998, p. 352). Deux autres approches s'inscrivent dans un cadre institutionnaliste : l'approche en termes d'effet sociétal initiée par Maurice, Sellier et Silvestre (Maurice, Sellier et Silvestre, 1982, 1992 ; Maurice, 1989, 1991 ; Silvestre, 1990 ; Sorge, 1991, 1996) et celle en termes de 'business systems' développée autour de Whitley (1992a, 1992b, 1996). Le tableau suivant les présente sommairement.

**Tableau 1 : les principales approches comparatives des organisations**

CULTURALISME		INSTITUTIONNALISME	
<i>Psychologique</i>	Hofstede	<i>Socio-organisationnel</i>	Effet sociétal : Maurice, Sellier, Silvestre
Programmation mentale par les valeurs	- individualisme / communautarisme  - distance hiérarchique  - évitement de l'incertitude - masculinité/féminité	Construction des acteurs & organisations	- relations professionnelles - système éducatif - système d'organisation
<i>Socio-historique</i>	d'Iribarne	<i>Socio-économique</i>	Business systems : Whitley
Logiques nationales gouvernant les façons de faire	- l'honneur en France - le contrat aux USA - le consensus aux Pays-Bas	Construction des firmes et des marchés	- construction des firmes comme acteurs économiques - relations interorganisationnelles - caractéristiques organisationnelles

Nous procéderons de la manière suivante. Nous appuyant sur un travail antérieur (Cazal, 2000a et b), nous pouvons identifier trois dimensions de la réflexivité. La dimension proprement scientifique est sans doute la mieux

connue : elle porte sur la construction théorique et méthodologique de la recherche. Les deux autres dimensions concernent des aspects moins souvent relevés mais pourtant essentiels à nos yeux : d'une part, la contribution de la recherche aux débats au sein d'une communauté pertinente, d'autre part sa prise en compte de l'action et de la rationalité des acteurs et sa contribution à l'action. Ces deux dimensions prennent à nos yeux une importance particulière à la fois en sciences de gestion et dans les approches comparatives.

Le tableau suivant les présente de manière synthétique.

**Tableau 2 : les trois dimensions de la réflexivité**

<b>SCIENTIFIQUE</b>	<b>SOCIALE</b>	<b>INSTITUTIONNELLE</b>
<b>THEORISATION</b> - Construction du point de vue adopté - Bases conceptuelles - Théorisation (auto) critique	<b>POLÉMIQUE</b> - Ouverture et contribution aux débats - Nature et réception des critiques soulevées	<b>CONCEPTION DE L'ACTION</b> - Rationalité et représentation des acteurs - Théorie de l'action - Représentation du management
<b>MÉTHODOLOGIE :</b> - Interaction avec le terrain - Dénaturalisation des concepts et catégories - Contextualisation de la recherche	<b>ARGUMENTATION</b> - Justification, rationalisation, surinterprétation - Types d'arguments (autorité, évidence) - Généralisation, systématisation	<b>CONTRIBUTION A L'ACTION</b> - Réinjection - Caractère approprié et appropriable des connaissances

Les trois dimensions identifiées et leurs différentes facettes constituent la trame du papier. Elles seront présentées au fur et à mesure. Ces dimensions et leurs facettes ne sont pas indépendantes les unes des autres et ne constituent donc pas à proprement parler des critères strictement délimités. Par certaines de leurs facettes, les dimensions sont en interaction les unes avec les autres. Il s'agit à notre sens davantage d'une grille de lecture. L'objectif n'est pas d'évaluer de manière normative une recherche à l'aune de la réflexivité mais d'éclairer sous différents angles les manières dont une construction scientifique traite de problèmes inhérents à toute recherche. La réflexivité constitue non une norme ou un objectif mais un projet guidé par la recherche nécessaire de formes de pertinence.

## 1. REFLEXIVITE SCIENTIFIQUE

La réflexivité scientifique comporte essentiellement deux aspects : la construction théorique et la méthodologie adoptée, que nous examinerons successivement. Le tableau suivant résume leurs différents aspects et certaines caractéristiques et limites associées des approches culturalistes de Hofstede et de d'Iribarne.

**Tableau 3 : Réflexivité scientifique et culturalisme**

	HOFSTEDE	d'IRIBARNE
<b>Théorisation</b>		
Point de vue	extérieur, a-culturel	extérieur, surplombant
Bases conceptuelles	programmation mentale comportement déterminé par les valeurs comme préférences socialement constituées	cultures sociopolitiques, continuités historiques, valeurs puis cadres d'interprétation, hypothèses de départ en forme d'axiomes
(Auto)-critique	Universalisme des théories US du management Universalisme des valeurs ?	Neutralité technique des outils et méthodes de gestion Universalisme des logiques ?
<b>Méthodologie</b>		
Modes d'interaction avec le terrain	approche à distance par questionnaires	approche ethnographique
Dénaturalisation	perceptions, rationalisations des acteurs ?	évidences pour les acteurs réinterprétées en termes de logiques nationales
Objet initial	Satisfaction au travail, IBM 1968-72	management dans filiales étrangères, entreprise industrielle
Construction des critères	traitements statistiques différenciation par degrés critères unidimensionnels	relecture de l'histoire sociopolitique prééminence d'une logique unique

### 1.1 Théorisation

C'est sur ce volet que portent le plus souvent les critiques et c'est également à lui que se limitent le plus souvent les conceptions de la réflexivité (Chia, 1996).

Il envisage notamment la construction du point de vue adopté pour analyser les différents contextes considérés. Il s'agit là d'un volet important d'une recherche qui touche à l'élaboration de la problématique aussi bien qu'à la conception du processus (*design*) de recherche. Comment le cadre théorique rend-il compte des différences identifiées ? Il touche également aux bases conceptuelles et théoriques mobilisées de manière explicite ou implicite.

Il s'agit enfin d'examiner comment la recherche se positionne par rapport aux travaux existants, quel travail critique est effectué à leur égard, mais également dans quelle mesure la recherche résiste aux critiques qu'elle adresse à d'autres approches. Dans les approches comparatives, le travail consiste le plus souvent à identifier et expliquer des différences en critiquant les approches universalistes et celles en termes de convergence ; il est alors clairement problématique de refuser toute forme d'universalisme en faveur d'un relativisme extrême, en admettant l'incommensurabilité des ensembles étudiés, au risque d'ôter toute pertinence à une quelconque tentative comparative ; il l'est tout autant d'accepter une forme d'universalisme partiel de manière implicite ou explicite (reste alors à le justifier), avec un risque évident de contradiction interne.

### *1.1.1 Point de vue adopté*

Il s'agit là d'un des volets les plus délicats d'une recherche comparative : comment le chercheur se situe-t-il par rapport à son objet de recherche ? Comment la recherche se situe-t-elle par rapport au cadre théorique mobilisé ? Le chercheur rend-il compte de sa propre dépendance contextuelle et comment ? Choisit-il au contraire un point de vue "méta" et comment le justifie-t-il alors ? Par exemple (Cazal, 2000a et b), l'approche en termes de paradigmes développée par Burrell et Morgan nécessite de leur part un point de vue extérieur : il est dès lors impossible de situer les auteurs dans leur cadre théorique alors qu'ils postulent que toute recherche sur les organisations s'inscrit fatalement dans un paradigme.

Le travail de Hofstede (1980, 1991) depuis une vingtaine d'années ambitionne de fournir une vision panoramique des différentes cultures à travers leurs implications pour le fonctionnement des organisations. Il propose alors une grille de lecture fondée sur la manière dont différents ensembles nationaux traitent de grands problèmes fondamentaux (Hofstede, 1991, p. 33-34) :

- la relation à l'autorité
- la relation entre l'individu et le groupe
- les implications sociales de l'appartenance à l'un ou l'autre sexe
- l'attitude à l'égard de l'incertitude et du risque

Si les problèmes sont communs et donc universels, les solutions apportées à ces problèmes diffèrent d'un pays à l'autre. Dans les termes de la

psychologie de la personnalité, il s'agit d'une approche nomothétique selon laquelle les différences sont une question de degré ou d'intensité par rapport à quelques dimensions fondamentales et universelles en nombre bien défini.

Hofstede adopte donc un point de vue surplombant, a-culturel. Cela soulève nombre de difficultés : comment ces problèmes universels sont-ils identifiés, ne peuvent-ils faire l'objet d'interprétations divergentes dans chacun des pays, ont-ils partout la même importance, certains de ces problèmes ne pourraient-ils être spécifiques à quelques pays seulement ? L'auteur se justifie par des arguments méthodologiques : ce sont les traitements statistiques qui font ressortir la prégnance de ces problèmes et le caractère contingent des solutions. Il n'envisage pas que la méthodologie employée puisse reposer sur des présupposés théoriques et avoir également des implications théoriques (Cazal, 1998a et b).

A cet égard, d'Iribarne procède de manière voisine même s'il prône une approche idiographique : il se situe en position d'extériorité pour appréhender les logiques nationales qui gouvernent les manières locales d'agir en entreprise. S'il souligne que "le regard porté sur la diversité des cultures est lui-même marqué par le contexte culturel", c'est que "dans ses difficultés à accepter cette notion, la vision française de la culture est bien différente de l'allemande ou de l'américaine" (d'Iribarne, 1998, p. 255). Il effectue ainsi un raccourci révélateur entre le regard porté et le concept de culture.

La construction du point de vue est à l'évidence un problème épineux de la recherche comparative. Il serait illusoire d'imaginer qu'on puisse construire un point de vue parfaitement satisfaisant ; en revanche, saisir les limites du point de vue adopté, voire les intégrer ne peut qu'enrichir la recherche et lui faire gagner en pertinence.

Les approches institutionnalistes se montrent à cet égard beaucoup plus circonspectes. Leurs problématiques sont circonscrites avec davantage de précision. Par ailleurs, les initiateurs de ces courants se sont rapidement associés des chercheurs d'autres pays, justement pour éviter les risques d'universalisme implicite ou un certain aveuglement sur leur propres biais culturels.

### *1.1.2 Bases conceptuelles*

La construction du point de vue, inévitablement délicate, n'est pas sans lien avec les bases conceptuelles et théoriques utilisées ni sans implication pour elles.

Le concept de culture, dans les acceptions utilisées par les deux auteurs a déjà fait l'objet de nombreuses critiques (Amadiou, 1993, Livian, 1992, Cazal, 1998a et b). 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 : il présente donc une variante historiciste de l'approche culturaliste.

Hofstede s'appuie sur un ensemble de théories classiques du comportement organisationnel nord-américain (motivation, leadership...) dont il remet en cause la formulation universaliste mais non le principe. La portée théorique de ces approches et leur pertinence pour des contextes différents paraissent néanmoins mériter de plus amples discussions.

De son côté, d'Iribarne postule l'existence de traits fondamentaux d'une société qui perdurent à travers les siècles : l'histoire est conçue comme fondamentalement continue, basée sur la stabilité des traditions par le truchement de valeurs ou de cadres d'interprétation.

D'Iribarne, en annexe de son dernier ouvrage, rappelle la genèse de son approche, ce qui constitue bien un travail réflexif mais permet aussi d'en pointer les limites. Son point de départ se trouve dans une "vieille question" : "quelle est l'influence de la culture sur le développement économique ?" (d'Iribarne, 1998 p. 331). Une revue de littérature l'a ensuite conduit à formuler quelques hypothèses (en 1982) : "on retrouve les mêmes formes de régulation aux divers niveaux d'une société, d'un Etat pris dans son ensemble aux organisations que l'on y rencontre ; (...) leurs principes fondamentaux traversent les plus grands bouleversements sociaux et politiques, tout en étant l'objet de multiples réinterprétations" (d'Iribarne, 1998 p. 331). De telles hypothèses sont bien contraignantes et lourdes d'implications théoriques et empiriques : quelle peut être alors la vocation du travail empirique ? S'il reste à identifier ces formes de régulation, leur unicité et leur stabilité sont postulées.

Le concept de valeur qui sous-tend les deux approches pose également nombre de problèmes. Leur constitution et leur transmission aux individus restent dans l'ombre. Il paraît bien réductionniste et déterministe de considérer les comportements comme essentiellement guidés par des valeurs. Même si d'Iribarne a plus récemment pris ses distances avec une approche de la culture par les valeurs, cela reste en définitive assez superficiel : "l'essentiel des évidences partagées qui caractérisent une culture est présent dans l'ensemble des propos que tiennent ceux qui, pour donner sens à ce qu'ils vivent, se confient à ces catégories" (d'Iribarne et al., 1998, p. 342).

Enfin, ces approches relèvent d'une vision substantialiste ou essentialiste d'une culture : la culture devient une entité en soi, dotée de propriétés intrinsèques et susceptible d'évoluer par elle-même. Elle se manifeste dans des valeurs qui se transmettent ou s'incarnent, voire par des cadres d'interprétation qui s'imposent aux acteurs (d'Iribarne et al., 1998). Malgré les précautions de langage des auteurs, il en ressort une vision bien désincarnée de la réalité sociale et plus encore du fonctionnement des organisations.

Par ailleurs, comme nous le verrons plus loin, le concept de culture est un concept totalisant, à quoi tout peut être ramené.

### *1.1.3 Théorisation (auto)critique*

Hofstede comme d'Iribarne s'appuient au départ sur une critique des visions universalistes ou en termes de convergence du management. La critique adressée par l'un et l'autre peut apparaître assez convenue : souligner avec force illustrations la persistance de différences et de spécificités au-delà de l'internationalisation (et de sa version contemporaine la mondialisation) relève davantage du sens commun que de l'affirmation scientifique. Les critiques des conceptions nord-américaines du management dans leurs versions les plus stéréotypées (pyramide de Maslow, styles de leadership, évolution des structures organisationnelles) sont bien connues et anciennes (nombre de manuels les reprennent), seule leur mobilisation afin de servir une perspective comparative peut apparaître un peu originale. La critique par d'Iribarne de la conception mécaniste, instrumentale et utilitaire du management semble un exercice assez facile : la conception universaliste ainsi réduite voire stéréotypée ne peut qu'être disqualifiée pour mettre en avant une conception relativiste et culturaliste.

La manière dont d'Iribarne met en avant son concept de culture est révélatrice. Il disqualifie cursivement dans un premier temps les auteurs en sociologie des organisations "qui associent la notion de culture à des habitudes, des coutumes, des attitudes, ou encore des valeurs" (d'Iribarne, 1998, p. 255), à savoir Crozier & Friedberg, Reynaud, Maurice, Sellier & Silvestre. Il disqualifie ensuite les critiques sociologiques de la notion de culture dressées par Boudon & Bourricaud et Bourdieu et s'étonne de l'ignorance en France du courant nord-américain du néo-institutionnalisme "qui accorde une place centrale au contexte culturel" (d'Iribarne, 1998, p. 268). Plus loin, il montre encore, en invoquant les néo-institutionnalistes, que tout en récusant le vocable de culture, le travail de Bourdieu est d'essence éminemment culturaliste, comme en attesterait la notion d'*habitus*.

La critique réduit les conceptions examinées à des stéréotypes et des amalgames hâtifs. Les fondations critiques de l'approche culturaliste ainsi

mise en avant en deviennent alors fragiles. Elles sont en définitive surtout élaborées par défaut.

Qui plus est, en ce qui concerne Hofstede, la remise en question reste superficielle : s'il remet en cause la hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow ou celle des styles de leadership, le principe d'une hiérarchie des besoins ou styles de leadership reste acquis et admis. L'idée que les besoins soient le moteur de la motivation est implicitement évidente, alors qu'on pourrait y voir l'expression d'une psychologie béhavioriste, à replacer dans son contexte nord-américain d'émergence et de développement. Hofstede développe en fin de compte une approche individualisante : les comportements dont le management fait l'objet sont avant tout individuels (motivation, leadership ...). S'exerce alors une forme d'universalisme dont Hofstede remet justement en question le principe.

De son côté, d'Iribarne ramène les particularités locales dans les manières de faire à une logique unique. Ne surestime-t-il pas alors la cohérence et la rationalité des ensembles nationaux comme leur continuité historique ? Il reconnaît rapidement néanmoins : "sans doute est-il difficile, quand malgré tout on y baigne, d'échapper, dans la façon même de s'intéresser à la diversité des cultures, à une fascination pour la raison (...). Tenter de mettre au jour les voies par lesquelles, au-delà parfois des apparences, chaque culture fonde une manière rationnelle d'organiser une société est peut-être une manière d'y sacrifier" (d'Iribarne, 1998, p. 275). Reste à en tirer les conséquences... Goody (1999) et Lloyd (1993) par exemple ont longuement montré les limites et les dangers des approches qui ramènent les principes des actions individuelles à une logique globale caractérisant une entité holistique et cohérente (culture, mentalité...).

## **1.2 Méthodologie**

Le second aspect est d'ordre méthodologique : comment le chercheur obtient-il les données relatives aux contextes de sa recherche ? Il s'agit tout d'abord de la distance plus ou moins grande qu'il peut établir à l'égard de son "objet" : à cet égard les recherches anthropologiques ont clairement posé, avec la notion de proximité distante, la problématique tensions entre le nécessaire détachement scientifique de l'observateur et son implication sur le terrain indispensable à une compréhension fine.

De là découle également le traitement réservé aux concepts et catégories utilisés par les acteurs et le chercheur : sont-ils considérés comme naturels et allant d'eux-mêmes ou font-ils l'objet de questionnements spécifiques ? C'est l'un des intérêts des approches comparatives de montrer ce que des catégories peuvent devoir au contexte dans lequel elles sont largement utilisées, acceptées comme telles, voire procèdent de l'évidence.

Il paraît également nécessaire de remonter à la genèse de la recherche, c'est-à-dire le questionnement ou la problématique initiale qu'elle était destinée à traiter. Il s'agit ici surtout de se demander ce que la construction théorique doit à son terrain de départ, autrement dit de contextualiser la recherche au-delà de ses ambitions de généralisation : dans quelle mesure par exemple, l'approche stratégique de Crozier doit à ses terrains d'investigation initiaux, une entreprise publique et un service d'une administration publique ?

Enfin, dans la mesure où la recherche vise à élaborer des critères de différenciation, il convient de se demander comment ces critères sont élaborés, à quelle logique leur construction obéit, sur quels présupposés implicites ils reposent. Il s'agit là de faire ressortir le type de contingence qui agit sur la recherche.

### *1.2.1 Modes d'interaction avec le terrain*

Il s'agit ici d'examiner quel type de distance ou de proximité le chercheur instaure avec son terrain. L'objectif n'est pas de comparer les mérites respectifs de différentes méthodologies, mais d'envisager leur adéquation à la démarche, leurs soubassements conceptuels implicites et leurs implications pour d'autres aspects de la recherche.

Hofstede procède à distance, par questionnaires. Les mérites et biais de cette démarche sont bien connus. Elle consiste, sur la base de réponses à des questions standardisées, à recueillir des perceptions pour reconstituer des valeurs : la fiabilité de ces perceptions, compte tenu du contexte d'administration des questionnaires, et celle de l'inférence des valeurs reste problématique. Au-delà des problèmes de traduction, les questions sont supposées ne pas poser de problèmes d'interprétation, les réponses non plus : pourtant de nombreuses notions, comme celle de leadership par exemple, sont éminemment contingentes.

A l'inverse, d'Iribarne préconise une approche ethnographique. Les mérites de celle-ci pour une investigation compréhensive sont bien connus. D'Iribarne reconnaît néanmoins qu'il s'en écarte parfois : "à partir du moment où cette condition est remplie (disposer d'une transcription littérale des propos tenus, donc de les enregistrer), il ne paraît pas nécessaire de séjourner longuement sur le terrain, même si cela fait partie des pratiques usuelles de l'ethnologue" (1998, p. 342). Cela peut paraître étonnant quand on sait l'ambition que se donne l'auteur : remonter aux filiations entre pratiques au sein des organisations et cultures politiques, identifier les codes d'interprétation à l'oeuvre. S'agit-il de recueillir des données à interpréter, ou d'alimenter en données empiriques, de manière confirmatoire ou illustrative, un modèle explicatif préexistant ?

A cet égard, les approches institutionnalistes se montrent encore à la fois plus prudentes et plus précises. Elles ont la volonté de limiter les biais liés au contexte d'origine de l'observateur par l'association large de chercheurs d'origines différentes aux programmes de recherche. La multiplicité des sources au niveau du recueil de données (et non pas a posteriori, à titre confirmatoire) est également de nature à éviter les biais rencontrés par les culturalistes.

### *1.2.2 Dénaturalisation des concepts et catégories*

Il n'est pas étonnant qu'en cohérence avec sa démarche et son cadre conceptuel, Hofstede ne s'interroge pas sur les concepts qu'il utilise (leadership, motivation...). Nous avons déjà souligné que les questionnaires permettaient de recueillir des perceptions qui ne sont pas interrogées en tant que telles. Même si Hofstede (1992, p. 9-10) invoque alors la différence entre le désirable (normatif, idéologique) et le désiré (la réalité vécue) et insiste sur la nécessité de les distinguer, c'est bien des réponses qu'il infère les valeurs.

D'Iribarne cherche à identifier les cadres d'interprétation qui caractérisent une culture, mais il les ramène rapidement à un ensemble d'évidences partagées. Il écrit ainsi "ces évidences apparaissent avec une extraordinaire redondance dans tout corpus constitué de tels propos, au point qu'il cesse vite d'être utile, dans la perspective qui est la nôtre, de l'étendre" (d'Iribarne, 1998, p. 342). L'interprétation des acteurs s'efface puisqu'elle revient toujours à ces évidences, tandis que l'interprétation du chercheur, par son caractère totalisant prévaut.

Les approches institutionnalistes sont au contraire caractérisées par une approche en termes de construction. Elles cherchent à comprendre comment se construisent les organisations, quelles interactions entrent en jeu dans l'émergence et la stabilisation de formes d'organisations et des catégories qui permettent de les penser.

### *1.2.3 Objet initial*

Dans quelle mesure la recherche et ses résultats sont-ils contingents aux terrains d'étude ?

L'objet initial de Hofstede était la satisfaction au travail, à travers un questionnaire administré aux salariés des filiales d'IBM entre 1968 et 1972. Différents problèmes se posent alors (sans mentionner ceux liés au contexte d'administration). Selon l'auteur, ce sont les résultats de l'enquête qui ont fait ressortir la diversité des perceptions nationales alors que cela n'en était pas l'objectif initial. Il reste également à savoir dans quelle mesure les salariés des filiales d'IBM sont bien représentatifs de la population des pays

d'implantation, d'autant plus que le questionnaire, dans un souci d'homogénéité de l'échantillon cohérent avec son objectif initial, n'a été diffusé qu'auprès de certaines catégories de salariés.

Au départ, d'Iribarne (1989), s'est penché sur des problèmes de management et d'organisation dans trois filiales d'une multinationale industrielle française, en France, aux Pays-Bas et aux Etats-Unis. 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 notamment en termes de métiers. 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...?

#### *1.2.4 Construction des critères*

Les critères de Hofstede sont issus de traitements statistiques, mais il affirme avoir ainsi retrouvé les résultats d'une revue de littérature réalisée par un psychologue et un sociologue américains. La signification théorique et la portée universelle de ces dimensions sont évidemment problématiques. Hofstede les décrit en termes d'archétypes, mais on peut se demander s'il ne s'agit pas davantage de stéréotypes, qui plus est entachés de biais culturels. Nous nous arrêterons ici surtout sur leur dualisme : masculinité-féminité et plus encore individualisme-communautarisme. Goody (1999, p. 227) indique ainsi : "le concept d'individualisme doit, me semble-t-il, être mieux défini, et son application limitée à des contextes spécifiques, avant d'être utilisé pour distinguer une société d'une autre". Comme nous l'avons indiqué (Cazal, 1992), une différenciation en termes de degré ou d'intensité réduit singulièrement l'appréhension des différences. A cet égard, d'Iribarne montre de manière convaincante que l'individualisme ne s'exprime pas de la même manière dans des contextes différents, mais sans doute retrouve-t-on là l'opposition entre approche nomothétique et idiographique...

Chez d'Iribarne, la construction des critères résulte d'une relecture des cultures sociopolitiques, dont les principes, conformément à ses hypothèses de départ, s'exercent uniformément quelle que soit l'échelle de la société. Quelle est la pertinence d'un principe qui agit aussi bien au niveau d'une équipe de travail qu'à celui d'une société toute entière ? Comment s'assurer qu'il est bien fondé à ces différents niveaux ?

Par contraste, on peut porter au crédit des approches institutionnalistes la constitution de critères ad hoc, leur souci de validation et d'interprétation fine de ces critères.

## 2. LA REFLEXIVITE SOCIALE

Si l'on admet avec Giddens (1993) la fin du "fondationnalisme", autrement dit l'idée qu'on ne peut élaborer des connaissances fondées de manière absolue, il est nécessaire de s'appuyer sur l'argumentation rationnelle pour assurer aux connaissances une certaine validité. C'est de ces problèmes que nous traitons ici en termes de réflexivité sociale. Dans quelle mesure une recherche contribue-t-elle à la vie de communautés pertinentes (universitaires, commanditaires) en termes de débats et dans quelle mesure ces derniers ont-ils favorisé l'avancement de la recherche et l'enrichissement de cette recherche en particulier ? Quels sont les instruments mobilisés par le chercheur pour convaincre ses auditoires du bien-fondé de la construction élaborée ?

**Tableau 4 : réflexivité sociale et culturalisme**

	<b>HOFSTEDE</b>	<b>d'IRIBARNE</b>
<b>Débats</b>		
critiques portées	limitées, sur des théories déjà anciennes	critiques du culturalisme et de l'idéologie de la mondialisation
critiques reçues	quasi-absence	Maurice, Sellier, Silvestre
<b>Argumentation</b>		
interprétation	surinterprétation : Crozier, systèmes politiques	surinterprétation : effet sociétal, anthropologie, politologie
justification	rationalisation	reconstructions, homologues
arguments	autorité (syncrétisme) cf. Crozier, d'Iribarne	autorité cf. Geertz, Crozier, évidence
généralisation	anthropologie des affaires	ethnologie des sociétés modernes

### 2.1 Place et rôle des débats

Il est frappant que les travaux de Hofstede n'aient donné lieu à aucune critique de fond, en langue anglaise du moins (en français, voir Amadiou, 1993 et Livian 1992). On note que Hofstede critique seulement des approches anciennes, dans une formulation assez stéréotypée et se montre extrêmement prudent à l'égard de ses contemporains. Même un critique sévère comme Redding (1994), soulignant la faiblesse des développements théoriques en management comparé, invite en définitive à enrichir la

théorie de Hofstede ('grand theory') en se penchant sur les origines sociétales des valeurs identifiées et en examinant plus précisément leurs conséquences dans les entreprises.

En revanche, le travail de Hofstede a donné lieu à nombre de commentaires (neutres ou favorables) et d'utilisations ainsi qu'à un certain nombre de répliques qu'il passe lui-même en revue (1991, p. 254-257). D'une certaine manière, et sans véritable discussion, s'est établi un consensus autour de son travail. Que peuvent gagner la recherche et les communautés scientifiques voire professionnelles à l'absence de débats critiques et constructifs ?

D'Iribarne place sa question de départ (l'influence de la culture sur le développement économique) sous l'autorité de Weber et situe ainsi son travail dans la lignée d'interrogations sociologiques anciennes (pourtant largement controversées). C'est seulement dans son dernier ouvrage qu'il prend acte du combat "anticulturaliste" dans la sociologie française des organisations, situant les tenants de l'effet sociétal à la pointe de ce combat et leur adjoignant Friedberg. Il note incidemment certaines réserves à l'anticulturalisme (Segrestin) et l'adoption d'un point de vue plus nuancé à cet égard chez Crozier (p. 269, n.1). Plutôt que d'examiner les fondements de cette opposition, il s'étonne de l'ignorance dans laquelle le néo-institutionnalisme nord-américain (partisan selon lui d'une approche culturelle mais partageant des préoccupations centrales avec les chercheurs français) est tenu en France : "tout en s'y intéressant aux différences d'institutions et de systèmes institutionnels, on y évite d'examiner leur enracinement culturel" (p. 268-269). La "vive hostilité au 'culturalisme'" qui marque les sciences sociales françaises, "dénoncé en s'appuyant sur une combinaison d'arguments scientifiques et d'arguments éthiques" (p. 269) semble relever de la résistance culturelle et d'un certain retard français... C'est pour des raisons culturelles que l'approche culturelle est rejetée en France, ce qui montre bien que nul n'échappe à la culture, même malgré soi.

Enfin, la manière dont les culturalistes s'inscrivent dans un champ et en invoquent d'autres pour étayer leur point de vue mérite quelques remarques. Hofstede s'inscrit dans le champ des sciences de gestion, mais puise largement dans de nombreux champs, particulièrement l'anthropologie et la psychologie ; il est néanmoins étonnant que dans la mobilisation de ces champs, il invoque des "classiques" sans chercher à établir de dialogue avec des spécialistes contemporains. Ces derniers seraient sans doute surpris de la manière dont certains de leurs concepts et théories sont convoqués et utilisés. De son côté, d'Iribarne, de par son objet au moins, s'inscrit dans le champ de la sociologie des organisations : il invoque néanmoins beaucoup moins fréquemment les auteurs et méthodes de ce champ que des travaux anthropologiques, historiques et politologiques et la méthode ethnographique. S'il est clair que la recherche comparative

mérite des éclairages pluridisciplinaires, ce jeu de renvois permanents d'un champ à un autre reste problématique. Ici se posent des problèmes relatifs aux modes d'argumentation et de justification.

## **2.2 Argumentation, justification**

Nous nous penchons ici sur les types d'arguments et de références utilisés par les auteurs pour étayer leur approche. L'interprétation qu'ils livrent d'autres travaux, parfois très éloignés des leurs, les confortent dans leur approche. Reste alors à se demander si ces auteurs sont convoqués pour les arguments qu'ils fournissent ou permettent d'affiner, ou pour la caution qu'ils apportent.

Les modes de justification adoptés s'apparentent à des formes de rationalisation. Ainsi, Hofstede souligne-t-il à de nombreuses reprises que ses recherches n'ont fait que retrouver ou étayer des résultats obtenus par d'autres auteurs avec d'autres moyens et d'autres terrains : "these empirical results covered amazingly well the areas predicted by Inkeles and Levinson 20 years before" (Hofstede, 1991, p. 14). C'est de manière rétrospective que Hofstede découvre des fondements théoriques à ses résultats empiriques : "the discovery of their prediction provided strong support for the theoretical importance of the empirical findings" (idem).

L'utilisation des travaux de Crozier par Hofstede est également révélatrice. Hofstede est confronté au problème suivant : le cas français et celui des pays latins en général relève d'un paradoxe, la coexistence d'une distance hiérarchique assez élevée et d'un individualisme fort. Le paradoxe est alors résolu en termes d'individualisme dépendant : la description par Crozier de la conception absolutiste du pouvoir et de la crainte des relations de face à face dans la bureaucratie à la française vient l'entériner et lui donner une justification théorique (Hofstede, 1991, p. 55-56). Les réticences de Crozier à l'égard d'une approche culturaliste sont pourtant claires. D'Iribarne convoque également Crozier, notant au passage que ses réserves quant au culturalisme se sont atténuées (1998, p. 269). D'une certaine manière, les deux auteurs s'ingénient à prouver que même les chercheurs les plus réticents sont au fond malgré eux culturalistes. Il semble alors qu'on ne puisse échapper au concept de culture.

Les logiques nationales sont dotées d'un niveau de généralité tel qu'il paraît aussi difficile de les valider que de les invalider : même sans adhérer à la notion popperienne de réfutabilité, il est vraisemblable qu'on trouvera autant d'arguments en leur faveur qu'en leur défaveur ; qui plus est, l'argumentation a toutes les chances de prendre une forme circulaire : l'un étaye l'autre qui l'étaye en retour.

C'est ici bien moins le traitement des données empiriques que le type d'inférence réalisée qui est en question ; "on trouve des traces des oppositions contemporaines entre ces cultures dans les indices les plus anciens dont nous disposons sur les différences d'institutions entre peuples indo-européens (...) La référence, qui n'est pas seulement de façade à des relations d'autorité régies par le droit (y) prolonge des constructions médiévales" (d'Iribarne, 1998, p. 295-296). Jusqu'où peut-on remonter dans le temps pour une telle relecture *ad hoc* de l'histoire ?

Ce mode de raisonnement est assez systématique chez d'Iribarne : "analysant le fonctionnement d'une usine située aux Pays-Bas, nous avons pu saisir sa logique sans avoir consulté la moindre analyse du système politique néerlandais (sic !). Mais le fait de trouver *après coup* une *stricte homologie* entre ce que nous avons dégagé de nos données et la représentation classique de ce système *a confirmé* que c'étaient bien des *propriétés générales* d'une manière néerlandaise de vivre en société que nous avons mise à jour" (1998, p. 352, souligné par nous). On peut douter qu'une homologie, même stricte, puisse confirmer des propriétés générales d'une société.

Plus récemment, comme nous l'avons noté, d'Iribarne (1998) s'est rallié à une approche interprétativiste de la culture dans la lignée de Geertz (1973, 1996), au-delà de l'approche en termes de valeurs développée dans un premier temps. 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". L'utilisation qu'il fait de l'approche de Geertz reste néanmoins superficielle : "ceux qui ont été socialisés au sein d'une culture ont *une manière spécifique* de donner sens, jusque dans des détails parfois très fins, à la façon dont ils sont traités et réagissent en conséquence, bornant ainsi les fonctionnements d'organisations susceptibles de perdurer" (d'Iribarne, 1998, p. 262). Les cadres d'interprétation s'imposent aux acteurs avec la même force qu'avaient les valeurs dans son ouvrage antérieur (1989). La formulation est affinée, la notion de cadres d'interprétation est sans doute davantage acceptable que celle de valeurs, mais, dans le fond, la culture demeure aussi contraignante, qu'elle s'exerce par le truchement des uns ou des autres.

A la suite de Geertz (1996) dans le domaine de l'anthropologie, il convient de se pencher sur les styles d'argumentation mis en oeuvre par les chercheurs comparatistes et ceux développés par Hofstede et d'Iribarne sont assez révélateurs.

Les deux auteurs sont manifestement tentés de recourir à des arguments d'autorité à travers les références à des auteurs de multiples champs. Nous avons également noté que pour défendre l'intérêt d'une approche de la diversité culturelle, les auteurs font davantage appel au sens commun (ces évidences partagées dont d'Iribarne fait le fond de la culture) qu'à des arguments scientifiques.

De manière frappante, Hofstede et de d'Iribarne généralisent leur modèle théorique pour en faire une grille de lecture universelle convenant à toute situation et allant même jusqu'à intégrer et dépasser d'autres approches théoriques, parfois opposées ou très éloignées. 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". Les grands noms de l'anthropologie sont également convoqués (Mead, Benedict, Levi-Strauss...). Tous les auteurs apportent (rétrospectivement) leur pierre à l'édifice de l'auteur.

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, 1991). Il a ainsi amené les chercheurs du LEST (Maurice et al., 1992) à faire une mise au point.

On peut s'interroger sur la validité d'une telle généralisation et sur la manière dont les auteurs y parviennent. C'est sans doute en raison de leur concept central, celui de culture, défini de manière très générale : il peut en définitive s'appliquer à tout aspect de la vie sociale. En cela, les auteurs sont cohérents avec une de leurs hypothèses fondamentales : la culture exerce son influence indifféremment et uniformément à tous les échelons de la société. L'une des conséquences est que les phénomènes organisationnels y perdent toute spécificité. Quelle peut être la pertinence d'un concept aussi général et au pouvoir explicatif aussi extensif ?

Il n'est alors pas étonnant que les auteurs redéfinissent leur projet de manière extrêmement large et ambitieuse. Hofstede parle ainsi d'une anthropologie des affaires et en conclusion de son ouvrage fournit des conseils dans le domaine politique (p. 242-245), éducatif (p. 238-239) et médiatique (p. 240-241). De son côté, d'Iribarne évoque "une ethnologie des

sociétés modernes, prenant comme terrain d'investigation le fonctionnement comparé des entreprises" (d'Iribarne, 1998, p. 9).

Sur ces différents aspects, les institutionnalistes procèdent de manière plus modeste et prudente, s'engageant avec des arguments théoriques et des critiques constructives dans des débats réflexifs avec leurs contemporains. A défaut de résoudre tous les problèmes, ils ont le mérite de poser clairement des questions importantes.

### **3. LA REFLEXIVITE INSTITUTIONNELLE**

Ce dernier volet est sans doute le moins fréquemment abordé. Nous en devons l'idée initiale à Giddens (1979, 1987, 1993, 1994), mais à des titres divers, des chercheurs en gestion (par exemple, Astley et Zammuto, 1996 ; Gagliardi, 1999 ; Gherardi, 1999 ; Weick, 1999) apportent également des éléments intéressants dans cette direction, permettant notamment d'aborder la question de la pertinence d'une recherche en gestion pour les acteurs.

Nous nous intéresserons ici tout d'abord à la manière dont la rationalité des acteurs est traitée, autrement dit la part faite à leur autonomie ou leur détermination, à la manière dont ils construisent leur action dans un contexte particulier.

De là, on peut également interroger la théorie de l'action sous-jacente aux approches proposées : comment s'élabore l'action, quelles sont ses composantes, que doit-elle aux influences de l'environnement ? Rappelons ici que c'est en réponse aux carences des théories disponibles que Giddens a élaboré sa théorie de la structuration (1979, 1987), et dans une certaine mesure sa théorie de la modernité (1994). D'une part si l'action est encadrée ou bornée par la structure, elle contribue aussi largement à la reproduire, à l'infléchir ou à la modifier (1993, 1994). D'autre part, la réflexivité institutionnelle est l'un des mécanismes caractéristiques de la modernité avancée : connaissance et action se modèlent mutuellement, les sciences sociales puisant dans la réalité sociale, les acteurs s'inspirant eux-mêmes des sciences sociales pour construire, accompagner ou justifier leur action.

On peut enfin se demander ce que les recherches comparatives peuvent apporter aux acteurs et au fonctionnement des organisations : dans quelle mesure les acteurs peuvent-ils y recourir leurs représentations, leurs modes d'action et leurs justifications ?

Enfin, et cela rejoint les volets méthodologique et théorique évoqués plus haut, les rapports entre la rationalité des acteurs et celle du chercheur peuvent être évoqués, et notamment le risque de projections de la part du

chercheur, celui-ci prêtant aux acteurs des formes de rationalité ou simplement de raisonnement, de représentation qui lui sont en fait propres. Ici encore, se pose la question du caractère approprié et appropriable des connaissances générées par le chercheur. Dans le cadre des sciences de gestion, il est également nécessaire de se poser la question de l'utilité des connaissances, de leur contribution au fonctionnement des organisations.

**Tableau 5 : réflexivité institutionnelle et culturalisme**

	<b>HOFSTEDE</b>	<b>d'IRIBARNE</b>
<b>Conception de l'action</b>	mécanique, prévisible, programmable, compréhensible	modélée, façonné, héritée
Rationalité des acteurs	programmés	mus par une logique enracinée / incarnée
Théorie de l'action	guidée par des valeurs hors d'atteinte	Reproduction de logiques séculaires
<b>Contribution à l'action</b>		
Projections du chercheur	universalité des dimensions influence uniforme de la culture prégnance des valeurs	Rationalisation : prééminence d'une logique unique  Cohérence sur la longue durée  La logique comme contrainte
Contribution à l'action	Stéréotypes figés	Grille de lecture globalisante (réductionniste)  Distanciation sans alternatives proposées

### **3.1 Conception de l'action**

Concevant la culture comme programmation mentale, comment Hofstede aborde-t-il l'action ? Il reconnaît que le comportement individuel n'est que partiellement prédéterminé par les programmes mentaux (1991, p. 4) : "(s)he has a basic ability to deviate from them, and to react in ways which are new, creative, destructive, or unexpected. The '*software of the mind*' which this book is about only indicates which reactions are likely and understandable, given one's past". Les comportements déviants sont d'essence individuelle, seuls les comportements compréhensibles sont redevables d'une approche culturelle.

Hofstede parle ainsi à plusieurs reprises de la culture avec des expressions comme "these constraints" (1991, p. 235), ou "the constraints of our mental programs" (id., p. 237) : la culture exerce une force contraignante sur les acteurs ; comprendre les acteurs au sein d'un contexte donné nécessite avant tout de connaître la culture qui contraint leur comportement (même si elle ne le détermine pas totalement, nuance Hofstede). L'action, tout du moins en ce qu'elle a de probable et de compréhensible, selon ses propres termes, peut donc se réduire à la culture nationale qui la guide pour l'essentiel. Si Hofstede est à cet égard cohérent, on peut se demander, ce que nous ferons plus loin, ce qu'une telle approche permet de comprendre au fonctionnement des organisations et en quoi elle peut y contribuer.

Constituant ce qui relève de l'évidence pour chacun au sein d'une culture, "la règle d'interprétation qu'il utilise alors sans le savoir ne s'impose à lui qu'avec plus de force" (d'Iribarne, 1998, p. 257). L'interprétation à laquelle se livre l'acteur paraît singulièrement limitée puisqu'il ne fait que l'appliquer aveuglément. D'Iribarne revendique pourtant fortement une démarche interprétative. Au-delà de ses précautions de langage, les acteurs s'effacent manifestement devant la culture à laquelle leur comportement se ramène en définitive : "il faut, pour les comprendre (ces réactions déroutantes pour le gestionnaire comme pour l'observateur extérieur), les mettre en relation avec la manière dont les intéressés ressentent ce qu'ils vivent, et *pour cela pénétrer la culture dans laquelle ils baignent*" (1998, p. 10, souligné par nous). Or il reproche justement aux tenants de l'anticulturalisme une vision réductrice de la culture selon laquelle "parler de culture, c'est (...) ignorer le rôle fondamental de l'action dans l'existence des sociétés ; c'est oublier l'histoire, le changement incessant des choses et des hommes, et s'enfermer dans une vision fixiste" (1998, p. 269)...

Le chercheur dispose d'un point de vue privilégié qui lui permet de révéler ce que leur culture rend invisible aux acteurs : "il s'agit de saisir, au-delà de ce qu'autrui est capable d'explicitier, ce qui est pour lui tellement fondateur qu'il manque de recul pour l'analyser" (d'Iribarne, 1998, p. 320). L'approche des phénomènes sociaux se fait encore en termes de dévoilement : ils échappent pour une large part à la conscience ou à la maîtrise des acteurs et il appartient aux chercheurs d'en révéler les régularités, les logiques, les enjeux, les tenants et aboutissants. Or, comme l'a souligné Giddens (1979, pp. 248-253), c'est justement l'une des impasses du consensus orthodoxe (structuro-fonctionnaliste) que de se cantonner à un modèle "révélateur" simpliste ('oversimple revelatory model', Giddens, 1979, p. 248) de la science sociale : la tâche du chercheur consiste à dévoiler ou démystifier les croyances de sens commun tenues par les acteurs.

Selon les termes de Giddens (1979, p. 253), il manque aux tenants des approches culturelles "a theory of action, by which I mean a conception of conduct as reflexively monitored by social agents who are partially aware of

the conditions of their behaviour". Malgré leurs ambitions, ces chercheurs reprennent implicitement, aveuglément ou par omission, des conceptions traditionnelles de l'acteur, assez contradictoires avec leurs ambitions humanistes. Cela nous paraît particulièrement problématique dans le champ de la gestion.

La conception du management par Hofstede est largement liée aux théories auxquelles il adhère : motivation, leadership, structures organisationnelles... Néanmoins, les pratiques et méthodes qui en découlent doivent sous peine d'échec, intégrer le fait culturel : "culturally, a manager is the follower of his or her followers: she or he has to meet the subordinates on the subordinates' cultural ground. There is free choice in managerial behavior but the cultural constraints are much tighter than most of the management literature admits" (1991, p. 239). Il souligne également : "narrow economic interest viewpoints tend to prevail on all sides" (1991, p. 239). Comment les multinationales ont-elles alors pu assurer leur essor, malgré leur insensibilité culturelle ?

C'est pourtant chez d'Iribarne que la conception du management peut apparaître la plus réductrice et stéréotypée. Il développe dans les chapitres théoriques de l'ouvrage une vision techniciste, technocratique, instrumentale et utilitariste des entreprises : "les entreprises, avides de recettes qui permettraient de gérer cette situation (la persistance des cultures avec l'internationalisation) aux moindres frais, sont embarrassées" (1998, p. 5). Le rôle du manager consiste alors à appliquer un ensemble de recettes, de procédures, de routines, voire à concevoir des outils ; il en est même aveuglé : "il est difficile pour un gestionnaire d'*ignorer* indéfiniment ces résistances, qu'il soit *conduit à négocier* ou *s'adapte sans mot dire*" (1991, p. 300, nous soulignons).

Une longue citation permet de mieux cerner sa vision de l'entreprise et de son organisation, et plus encore de la GRH : "quand on considère la place de l'homme dans l'entreprise, on sépare usuellement deux types de questions : d'une part celles qui le concernent comme élément d'un système d'humains et d'objets techniques qui doivent être agencés rationnellement de manière à exécuter des tâches ; d'autre part celles qui le concernent comme être d'intérêts et de passions, susceptible d'être plus ou moins "motivé". On suppose que cette motivation relève d'une "gestion des ressources humaines" qui porte sur des paramètres (salaire, conditions de travail, culture d'entreprise, etc.) indépendants de ceux qui servent à définir la manière dont le travail est organisé. Les services (...) à qui revient la gestion des "ressources humaines" (...) ont pour fonction de fournir aux premiers (chargés de la mise en oeuvre de la production) un personnel compétent et motivé, et de gérer si besoin est des "états d'âme" plus ou moins irrationnels" (1998, p. 306, guillemets de l'auteur).

### **3.2. Contribution à l'action**

Il est clair que Hofstede a su trouver une large audience dans les milieux professionnels, par ses ouvrages, et les articles, interventions, séminaires qui ont pu en découler ou s'en inspirer. Sa position de quasi-monopole scientifique dans le champ du management comparé semble également s'étendre au monde professionnel. Hofstede a largement fait oeuvre de vulgarisation notamment avec ses deux ouvrages, dont l'audience a débordé les cercles académiques. Il s'agit néanmoins de vulgarisation scientifique qui se revendique comme telle (et non d'essai), c'est pourquoi elles nous paraissent redevables de critiques théoriques et méthodologiques. Néanmoins, son style d'argumentation doit aussi être rapporté à ce large auditoire. Les types d'arguments utilisés (autorité, sens commun) et les formes d'interprétation réalisées (surinterprétations, généralisations, rationalisations) nous paraissent autant critiquables.

Que peut apporter une telle approche à des praticiens ? A l'évidence, et il faut reconnaître qu'à cet égard Hofstede a fait oeuvre de pionnier, un remède aux tentations de l'universalisme et d'une vision étroitement fonctionnaliste et techniciste du management. Plus précisément, une approche panoramique des différences internationales. Néanmoins, sur ce point, malgré les précautions de l'auteur, n'en revient-on pas à des stéréotypes ? Hofstede prévient "statements about cultures are not statements about individuals" (1991, p. 253). Il est malheureusement plus simple de se représenter un individu qu'une culture et l'idée qu'on peut se faire d'une culture s'incarne dans des comportements individuels qu'on peut observer. Hofstede reprend ici une conception des stéréotypes comme représentations incomplètes ou inexactes, mais nombre d'acteurs en font néanmoins un usage fécond et efficace (voir par exemple Bosche, 1993, Cazal, 1993).

L'approche de d'Iribarne s'expose aux mêmes risques, d'autant plus qu'il développe une conception de l'action assez fortement contrainte. La simplicité et la généralité d'une telle grille de lecture risquent d'appeler des utilisations réductionnistes. Les logiques nationales peuvent sans doute éclairer des acteurs mais ne risquent-elles pas d'apparaître trop contraignantes, trop résistantes au changement et les sociétés où elles opèrent trop ancrées sur ces logiques, trop figées dans des traditions séculaires ?

Un autre frein à la réflexivité institutionnelle peut également résider dans des formes de projections du chercheur : il attribue au monde social la cohérence qu'il recherche au niveau théorique, il prête aux acteurs des formes de rationalité ou des modes de raisonnements qui lui sont en fait propres (Weick, 1999), ou il projette sa propre grille de lecture sur une autre

société, révélant alors (en miroir ou en négatif) davantage de choses sur sa propre société (Maurice, 1991).

Hofstede prête ainsi une incontestable universalité à ses dimensions de la culture et dote la culture d'une puissance considérable : "these constraints (from culture) are present in all spherres of life, and in order to understand them, human life should be seen as an integrated whole" (Hofstede, 1991 p. 235). Cette représentation de la vie peut paraître cohérente à l'excès.

D'Iribarne affiche une grande prudence sur ces questions : "c'est en partant de ces données (d'enquête) que nous nous efforçons de construire une image d'une culture (inconnue pour nous). Il est bon de les analyser avec le minimum d'idées préconçues, pour limiter le risque de n'y retrouver que ce que l'on avait déjà en tête" (1998, p. 349). Ses hypothèses de départ ne constituent certes pas des idées préconçues mais risquent néanmoins d'orienter fortement le travail empirique.

Sa volonté de ramener les phénomènes observés à des principes traversant l'ensemble des niveaux d'une société et une part notable de son histoire relève sans doute d'une recherche extrême de cohérence : "l'analyse d'une culture implique celle des chaînes d'associations par lesquelles chaque réalité sociale est susceptible d'être ainsi reliée, de manière plus ou moins crédible, à ce qui fait *ultimement* référence" (1998, p 348, nous soulignons).

Le chercheur doit donner un minimum d'ordre et de sens au "fouillis de données" (d'Iribarne, 1998, p. 342) mais jusqu'où doit-il aller sans réduire à l'excès la complexité des problématiques et phénomènes étudiés ? Goody rappelle ainsi avec sagesse : "l'une des difficultés majeures de ces thèses (d'inspiration weberienne) est, me semble-t-il, qu'elles ne prennent pas totalement en compte les cloisonnements de l'esprit humain : les conduites du dimanche ne se retrouvent pas nécessairement les autres jours et des experts informatiques peuvent croire au Tao, à Bouddha, à la Trinité chrétienne ou à la méditation transcendantale. (...) Le cloisonnement de l'esprit humain est parallèle à celui de la vie sociale" (Goody, 1999, p. 62). Faisant fi de ces cloisonnements, le chercheur risque de voir son objet se dissoudre ou perdre consistance et pertinence.

## **EN GUISE DE CONCLUSION**

En termes de réflexivité, les deux approches sur lesquelles nous nous sommes centrés révèlent des lacunes mais surtout des incohérences, dommageable d'un point de vue à la fois comparatif et gestionnaire. Néanmoins, dans son registre propre, Hofstede s'avère en définitive plus cohérent que d'Iribarne. Celui-ci, dans son dernier ouvrage, a voulu développer et raffiner son approche, tout en élargissant sa base empirique ;

faute d'un travail réflexif et de véritables débats (les critiques de Maurice et al. sont apparemment restées lettre morte), les défauts et limites de son approche se sont approfondis.

Notre propos n'est pas de rejeter sans appel ces approches. Nous pensons qu'utilisées avec prudence et discernement, sans leur prêter un pouvoir explicatif trop étendu, elles peuvent apporter quelques éclairages à la recherche comparative en GRH. Leurs limites doivent être saisies et, par contraste, la fécondité d'éléments issus des approches institutionnalistes.

## RÉFÉRENCES

- Amadiou J.F. (1993), *Organisations et travail - Coopération, conflits et marchandage*, Paris : Vuibert.
- Astley W.G., Zammuto R.F. (1992) "Organization science, managers and language games", *Organization Science*, Vol. 3, N° 4, pp.443-460.
- Bosche M. (coord.) (1993)*Le management interculturel*, Nathan, Paris
- 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.
- Bournois F. & Roussillon S. (coord.) (1998) *Préparer les dirigeants de demain - Une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*, Paris, Editions d'Organisation.
- 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. (1991), "Communautarisme en Corée et au Japon : le réseau et l'arbre", *Intercultures*, n°13, pp. 87-96.
- Cazal D. (1993), "Stéréotypes interculturels : une approche constructiviste appliquée à la Corée", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°8, pp. 3-15.
- Cazal D. (1996), "A meeting with Descartes: theories of cultural dynamics", in S. Gatley, R. Lessem, Y. Altman (eds.), *Comparative Management - A Transcultural Odyssey*, McGraw-Hill, Londres, pp. 63-89.
- Cazal D. (1998a), "Interêt et limites des comparaisons internationales", in Bournois F. & Roussillon S. (coord.), *Préparer les dirigeants de demain - Une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*, Paris, Editions d'Organisation, pp. 411-427.
- Cazal D. (1998b) "Cultures, institutions, interactions en management comparé : l'interprétation des différences internationales", *9e Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Versailles-St Quentin en Yvelines, novembre.
- Cazal D. (2000a) "Réflexivité et organisations : critiques et perspectives", *Congrès Structuration et management des organisations*, Université Paris XII-Val de Marne.
- Cazal D. (2000b) "Entre théories et pratiques : pour une approche réflexive des organisations", *Cahiers de la Recherche de l'IAE de Lille* (à paraître).
- Cazal D., Peretti J.-M.. (1992), *L'Europe des ressources humaines*, Liaisons, Paris, 257 p.
- Chia, R. (1996) "The problem of reflexivity in organizational research: towards a postmodern science of organization", *Organization*, Vol. 3(1), pp. 31-59.

- Gagliardi P. (1999) "Theories empowering for action", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8, N°2, pp. 143-147.
- 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.
- Gherardi, S. (1999) "Learning as problem-driven or learning in the face of mystery?", *Organization Studies*, vol. 20, N°1, pp. 101-123.
- Giddens A. (1979) *Central Problems in Social Theory*, Londres : McMillan.
- Giddens A. (1987) *La constitution de la société*, Paris : PUF.
- Giddens A. (1993) "Une théorie critique de la modernité avancée" in Audet M., Bouchikhi H. (dir.) *Structuration du social et modernité avancée - Autour des travaux d'Anthony Giddens*, Sainte Foy (Québec), Presses de l'Université Laval, pp. 29-53.
- Giddens A. (1994) *Les conséquences de la modernité*, Paris : L'Harmattan.
- Goody J. (1999) *L'Orient en Occident*, Paris : Le Seuil.
- Hatch M.J. (1996) "The role of the researcher - An analysis of narrative position in organization theory", *Journal of Management Inquiry*, Vol.5, N°4, pp. 359-374.
- 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.
- d'Iribarne P. et al. (1998) *Cultures et mondialisation - Gérer par-delà les frontières*, Paris : Seuil, 358 p.
- Livian, Y.F., (1992), "Du bon usage des comparaisons internationales", *Personnel*, 337, pp. 72-75.
- Lloyd G.E.R. (1993) *Pour en finir avec les mentalités*, Paris : La Découverte.
- 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.
- Weick K. (1999) "That's moving - Theories that matter", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8, N°2, pp. 134-142.
- 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, p.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.