

Chapitre 13

LES MODES D'ORGANISATION

Hierarchie, règles, autorité



À qui acceptons-nous d'obéir? D'après quels critères reconnaissons-nous la légitimité d'un pouvoir? Suivant quelles règles s'organisent les institutions et les entreprises? Quels sont, dans nos cultures respectives, les systèmes hiérarchiques à l'œuvre?

Au cœur de ces questions se trouvent plusieurs enjeux importants: l'implication des acteurs dans l'élaboration des régulations qui les concernent, l'organisation du système de hiérarchie, ou encore la répartition et la collaboration entre les pouvoirs.

Les ONG, grandes entreprises ou administrations ayant des antennes dans différents pays, et employant dans ces antennes une part importante de personnel étranger, se trouvent bien souvent face à un même constat: si ces antennes s'alignent dans leurs activités, dans leurs structures formelles ou encore dans leurs modes de *reporting*, elles diffèrent très largement dans la manière de penser les objectifs de l'organisation, la place de ses membres, la manière de construire la décision, etc.

Face à ce constat de diversité, on voit cependant se multiplier les normes internationales visant à encadrer (pour des motifs bien compréhensibles d'ailleurs) les normes de gestion des organisations; un phénomène qui pousse bien des organisations à adopter un double discours, entre la réalité de leurs pratiques et les cadres auxquels elles sont censées se conformer. L'exemple chinois est éloquent à cet égard (voir encadré page suivante).

Les entreprises chinoises face à l'émergence d'un modèle de gestion international : l'exemple d'ISO 9000

L'un des exemples révélateurs de la diversité des modes d'organisation se trouve dans l'attitude des entreprises chinoises vis-à-vis des normes internationales de gestion, notamment la norme ISO 9000. De plus en plus imposée par les clients et les partenaires comme gage nécessaire à l'établissement d'un partenariat, elle contribue à construire « l'image sociale » de l'entreprise. Or le critère de qualité de gestion présenté dans cette norme internationale renvoie très largement au modèle que Trompenaars qualifie de tour Eiffel : centré sur les contrats, les procédures juridiques, une définition précise des tâches de chacun, une logique de contrôle et d'évaluation, etc. Un modèle qui s'éloigne largement de la culture d'une grande partie des entreprises chinoises, ces entreprises qui fonctionnent plutôt sur le modèle d'entreprise « familial » décrit par Trompenaars (voir plus bas). Elles se trouvent ainsi confrontées à un modèle d'organisation plus « occidental » qu'elles pourront considérer comme moins humain, moins vivant, moins flexible ou moins sensible à l'évolution de leur environnement. Une tendance de beaucoup d'entreprises chinoises est donc de demander la certification ISO 9000 en adaptant le discours aux exigences du label, sans pour autant modifier leur modèle organisationnel ou en le faisant évoluer très à la marge.

D'après Bernard Fernandez et Zheng Lihua, « Gérer un grand pays, c'est comme cuisiner un petit poisson », in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

« Respecter la règle », « obéir à l'autorité », « se soumettre à la hiérarchie », « connaître son juste rôle » : autant de notions que nous proposons de questionner dans les pages suivantes.

À plusieurs reprises, nous serons pour cela amenés à distinguer des modèles culturellement marqués en fonction de telle ou telle région du monde. Mais au sein des frontières d'un même pays, on peut identifier la persistance de cultures organisationnelles très différentes en fonction des secteurs, du type d'activités, du niveau d'expertise des membres, de la taille des organisations, mais aussi de la personnalité des dirigeants.

Par ailleurs, les contextes politiques constituent d'autres éléments de prise de recul nécessaire pour faire le tri dans la grande diversité des représentations. Dans quel contexte étatique et institutionnel raisonnons-nous ? Existe-t-il des contre-pouvoirs ? Le système politique en vigueur dans le pays permet-il aux oppositions de s'exprimer ? Existe-t-il des syndicats ? Sont-ils constitués et fonctionnent-ils sur un modèle importé (organisation arborescente, pratiques paritaires, etc.) ? L'État est-il l'institution dominante dans les rapports sociaux ? Y a-t-il ici une culture de la revendication ? Quel lien entre

les entreprises, les acteurs non gouvernementaux et les pouvoirs publics? Interventionnisme, libéralisme, social-démocratie? Autant de facteurs qui interdisent les classifications trop hâtives par aires civilisationnelles.

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

QUESTION 105. QUEL EST LE RAPPORT AU RESPECT DE LA RÈGLE DANS NOS CULTURES RESPECTIVES ?

Les représentations de la norme (du latin *norma*, équerre ou règle), de cette « règle, principe, critère auquel se réfère tout jugement » tel que le définit le Larousse, sont-elles identiques partout? Ici et ailleurs, peut-on négocier la norme? Le recours à la norme est-il une protection? Peut-on avoir recours, en cas de conflit ou de négociation, à des sources de normes différentes selon nos besoins et nos intérêts? La norme est-elle unique, ou existe-t-il dans une même société, une diversité de « sources » capable de dicter la norme, une diversité de modes de régulations auxquels se réfèrent les individus?

Pour nous aider à distinguer les différences de représentation dans ce domaine, Fons Trompenaars¹ propose de distinguer deux tendances, deux types de relations à la norme et à la règle:

- d'un côté, la tendance à privilégier « l'universel » consistant à adhérer à des normes abstraites, admises par tous, et donc à placer tout le monde dans une position égale vis-à-vis du respect de cette norme commune: un même traitement pour tous, sans exception particulière;

- de l'autre, la tendance à privilégier le « particulier », en tenant d'abord compte de la situation spécifique, ou de la personne concernée par le respect de la règle, avant de considérer la norme globale qui sous-tend cette situation. On présuppose généralement, un peu rapidement sans doute, que la tendance universaliste est un signe de modernité, de développement des sociétés et de leurs systèmes de régulation.

1. Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, op. cit.

Le dilemme de l'accident de voiture

Pour illustrer cette distinction entre un rapport « universel » et un rapport « particulariste » à la règle, F. Trompenaars propose à des interlocuteurs de différents pays un scénario simple : une personne se trouve dans une voiture conduite par un ami proche, et la voiture heurte un piéton alors qu'il conduit au-dessus de la limite de vitesse. Il n'y a pas de témoin de cet accident. La personne va-t-elle témoigner de ce dépassement de vitesse ou protéger son ami ?

Dans les résultats d'une enquête menée par S. A. Stouffer et J. Toby*, les cultures anglo-saxonnes apparaissent comme les championnes de la logique « universaliste » : témoigner de la vitesse réelle de la voiture, se conformer à la règle, quelle que soit sa relation avec le conducteur. À l'inverse, nombre de cultures asiatiques se retrouvent davantage du côté du particulier : témoigner en faveur de son ami pour le protéger.

Le point intéressant, soulevé par Trompenaars, est que plus les blessures du piéton seront graves, plus les avis seront caractéristiques de l'une ou l'autre de ces tendances : les blessures graves seront pour certains (Nord-Américains, Britanniques, Européens du Nord) une raison de plus de donner un témoignage exact et de se conformer à la règle ; alors qu'elles seront pour d'autres (Indiens, Russes, Chinois, etc.) une raison supplémentaire de protéger son ami.

* « Roles conflict and personality », *American Journal of Sociology*, 1951.

Ce que traduit cette distinction dans le rapport à la règle, ce n'est pas le manque de considération à l'égard de la règle commune dans certains pays, c'est surtout l'existence d'autres types de règles, liées aux obligations d'un individu vis-à-vis de sa communauté, qui peuvent aller à l'encontre du respect de la règle formelle. On remarque d'ailleurs que l'attitude plus « particulariste » vis-à-vis de la règle se retrouve avant tout dans des cultures à orientation plus collective (Chine, Inde, etc.) et se trouve donc assez liée à l'importance des formes de régulation interne aux différentes communautés d'appartenance qui cohabitent dans la société (voir chapitre 6).

QUESTION 106. QUEL RAPPORT AU CONTRAT PEUT-ON OBSERVER ICI ET AILLEURS ?

L'un des impacts évidents de cette tendance plus universaliste dans le rapport à la règle est la différence d'attitude vis-à-vis du contrat, écrit, formel, qui permet de définir avec précision les attentes et les responsabilités de chacun. Le contrat est-il au cœur de l'engagement qui me lie à l'autre ? Représente-t-il pour moi un code de conduite strict, un cadre d'obligation à respecter à la lettre ? Existe-t-il chez moi d'autres raisons, d'autres sources qui motivent mon engagement, d'autres éléments qui « m'obligent » vis-à-vis de

mes partenaires, de mes collaborateurs, de mon interlocuteur? Les rapports au contrat peuvent ainsi être tout à fait contradictoires selon les individus:

- le contrat apparaîtra pour certains comme un moyen de garantir la fluidité des relations et de se protéger contre l'incertain dans l'évolution d'une collaboration, et donc de permettre de construire progressivement la confiance; alors que pour d'autres, il pourra être perçu comme un manque de confiance *a priori*, et être source de plus grande défiance entre partenaires.

- le contrat apparaîtra ici comme un cadre permettant que chacun garde sa liberté d'agir, du moment que les termes de l'accord sont respectés; alors qu'il sera perçu ailleurs comme un cadre rigide ne permettant pas de faire évoluer la relation, de travailler ensemble. Les visions peuvent donc se révéler diamétralement opposées: la souplesse et la solidité des relations se trouveront être, pour les uns, garanties par l'existence d'un contrat très précis, et, pour les autres, mises en cause et limitées par le fait qu'on a été poussé à signer ce contrat.

- enfin, là où le contrat sera considéré pour certains comme un point d'arrivée, permettant de définir avec précision le cadre de la relation, il ne sera pour d'autres qu'une simple directive de départ, si possible établie de manière suffisamment vague pour permettre de faire évoluer la relation, en misant sur la confiance comme base pour des arrangements successifs.

Contrat à l'occidentale versus confiance à la japonaise

« Les Japonais négocient longuement, mais ce sont des partenaires très stables avec qui l'on peut travailler longtemps. Pour eux, le contrat est moins important. Ce qui leur importe, c'est la confiance. [...] Le contrat n'est pas une garantie absolue. Une volonté forte des partenaires est la meilleure garantie de réussite commune. Pour les hommes d'affaires occidentaux [...], l'aspect légal est très important, car le contrat est ce qui lie les deux parties et aussi ce qui règle les problèmes en cas de litiges [et] il n'est pas rare de voir un avocat assister à la table de négociation. Pour les Japonais, c'est une chose inconcevable parce que chez eux, l'avocat n'intervient que lorsqu'un problème grave se présente, c'est-à-dire quand il y a une rupture entre les deux parties. On ne parle pas du divorce lorsqu'on se rencontre pour parler du mariage! »

Etsuo Yoneyama, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

QUESTION 107. QUELLES SONT LES REPRÉSENTATIONS DE L'AUTORITÉ : À QUI ACCEPTE-T-ON D'OBÉIR ?

Étroitement liée à la question de la légitimité que nous venons d'évoquer se trouve la question de savoir à quoi et à qui l'on accepte d'obéir ? On peut évoquer ici diverses dimensions de cette question.

Dans quelle mesure, tout d'abord, l'autorité est-elle surtout un « statut » (acquis, pérenne, indiscutable) ou surtout une « fonction » (attribuée, ponctuelle, discutable) ? Selon André Laurent et Owen Stevens², deux visions peuvent être distinguées dans ce domaine :

- une *vision sociale* centrée sur les relations, assez commune en France ou dans certains pays latins. La hiérarchie y est vue comme « statut » et comme position sociale, ne pouvant guère être remise en cause, et fonctionnant notamment comme une instance systématique de recours en cas de conflit ;

- une *vision instrumentale*, centrée sur les tâches à accomplir, plus commune dans les pays anglo-saxons et en Europe du Nord. La position ou la « fonction » hiérarchique peut y être mise en cause ; celle-ci est définie de manière plus pragmatique, en fonction des compétences et des besoins du groupe à un moment donné.

Cette distinction implique une place bien différente du savoir, de la compétence, de l'expertise technique, dans ce qui légitime l'autorité. On peut revenir à ce propos sur les analyses de Philippe d'Iribarne dans *La Logique de l'honneur*³. Pour lui, l'approche américaine des organisations (que l'on peut rapprocher de l'approche « instrumentale » de l'autorité) se caractérise par la définition précise des objectifs et des responsabilités, l'évaluation régulière des résultats, et l'existence d'outils de sanctions ou de récompenses de ces résultats. Ce modèle se fonde avant tout sur l'idée d'un échange équitable et libre entre les individus, sur la promotion d'une logique marchande qui permet de toujours rester « *fair* », juste et équitable vis-à-vis des membres d'une organisation. De ce fait, la relation hiérarchique d'un supérieur à son subordonné se rapproche avant tout du lien entre le client et son fournisseur, fixant des attentes et évaluant la qualité de ce qui lui est fourni. Le partage des responsabilités et les objectifs individuels se trouvent délimités avec précision afin de permettre d'évaluer les performances de chacun sans pouvoir imputer à ses résultats les mauvaises performances des autres. Se débarrasser de toute forme de subjectivité vise à protéger chacun de l'arbitraire, mais il pousse aussi à utiliser davantage la sanction (quand la cause est « juste » et la faute justifiée).

2. Cités par Olivier Irmann, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

3. Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur...*, op. cit.

L'approche française des organisations, qui implique des modes de sujétion et d'allégeance bien particulières (plus proche de la vision « sociale » de l'autorité), renvoie quant à elle à ce que d'Iribarne nomme une « logique de l'honneur ». La France conserve des formes de « noblesses de métier » qui permettent de définir, pour chacun d'eux, une éthique et une technique; et qui vont de pair avec une vision spécifique de l'obéissance à une autorité. D'une part, l'obéissance n'est possible que dans un rapport à plus noble que soi, comme résultat d'un respect, d'une révérence pour celui qui commande plutôt que comme résultat d'une crainte ou d'un intérêt (le laquais ou le courtisan). D'autre part, l'autorité des supérieurs se trouve limitée par le fait que chacun tend à définir ses propres responsabilités, et à estimer les risques, à partir d'un sens du devoir lié au métier auquel il appartient. Le contrôle par des supérieurs est donc, bien souvent, mal supporté. « Contrôler n'est pas s'intéresser, en bon client, à la qualité du produit dont on a passé commande à son fournisseur (signification américaine), ce qui n'a rien d'offensant. Cela devient une sorte d'ingérence indue dans ce qui ne devrait relever que des rapports entre l'individu et sa conscience⁴. » Le contrôle apparaît comme un manque de confiance face à une personne qui n'est pas jugée à la hauteur de la fonction (de « l'état » ou du métier) qu'elle remplit.

D'Iribarne met également en avant un troisième modèle d'organisation (notamment présent aux Pays-Bas), basé sur le consensus. Face à l'imposition de consignes et de sanctions strictes de la part d'une autorité hiérarchique, ce modèle implique la possibilité pour chacun d'exposer ses propres arguments, la nécessité de prendre le temps de convaincre. Parler, s'expliquer, se mettre d'accord. Cette recherche de consensus n'est pas la traduction d'une prédominance de la logique collective sur la logique individuelle, une contrainte du groupe sur la personne, c'est au contraire la marque d'un attachement de chacun à ses propres idées. Contrairement au modèle français, aucune « opacité » n'est dans ce cas possible dans la manière de concevoir son métier et ses responsabilités vis-à-vis de ses supérieurs.

Dans ces différents modèles de construction et d'acceptation de l'autorité se pose la question de *la visibilité* ou *l'invisibilité du pouvoir*, phénomène qui peut échapper à l'observateur extérieur dans une culture donnée. Les hiérarchies peuvent être visibles, mises en avant, ou au contraire sous-jacentes, pratiquement invisibles, lorsqu'un mode d'organisation s'emploie à « gommer les hiérarchies ».

Remarquons également que la position hiérarchique peut être inversée dans certaines cultures selon que l'on se trouve dans la sphère professionnelle ou dans la sphère traditionnelle. L'exemple des Samoans illustre ce phénomène.

4. *Ibid.*

Matai à Samoa: le conflit des hiérarchies traditionnelles et professionnelles

« À Samoa, le système hiérarchique traditionnel *fa'amatai* confère aux détenteurs de certains attributs ayant fait la preuve de leurs capacités le titre du chef: «*matai*». Les *matai* ont des responsabilités importantes, familiales, civiques et politiques. Ce système, perçu comme le fondement de l'organisation sociale, est très respecté. Cependant, deux exemples montrent qu'il peut entrer en conflit avec le système imposé au bureau, dans la vie professionnelle. Une *matai* d'âge mûr, qui possède un statut très haut dans son village et plus largement dans la société, travaille comme secrétaire juridique au bureau du ministre de la Justice. Elle refuse d'accepter des tâches de la part des jeunes avocates qui, selon elle, manquent d'autorité pour lui donner des instructions. Elle est forcée de trouver du travail ailleurs parce que le ministère exige un système de travail efficace et structuré, et ne peut pas s'accommoder de cette sensibilité culturelle. À l'inverse, un jeune *matai* d'un village très traditionnel, qui maîtrise très bien la langue des chefs, est employé administratif, dans l'un des postes les plus subalternes. Et pourtant, quand il s'agit des événements traditionnels, il se transforme rapidement en un des plus importants membres du bureau car il est capable de s'occuper des aspects cérémonieux. Dans certaines circonstances, le savoir culturel et oral (dans la langue des chefs) peut ainsi prendre le pas sur la hiérarchie professionnelle. »

Une étudiante australienne, Sciences Po, 2013.

Notons enfin que, quel que soit le secteur d'activité (entreprises, administrations, ONG...) dans lequel nous sommes engagés, il est impossible de ne pas tenir compte des déterminants politiques, institutionnels et sociologiques du rapport à l'autorité, et notamment dans de nombreux pays, des caractéristiques des systèmes de légitimité du pouvoir.

L'autorité au plan politique : la diversité des sources de légitimité et le pluralisme juridique

Les sources de légitimité repérables dans le monde sont beaucoup plus diverses que les Occidentaux ne l'imaginent généralement. Dans un grand nombre d'États, que ce soit en Afrique subsaharienne, en Asie centrale ou encore en Amérique andine, on peut notamment distinguer :

- *la légitimité appuyée sur des institutions légales* et démocratiques définie par des constitutions souvent directement inspirées des constitutions européennes ou nord-américaines.

- *la légitimité des autorités traditionnelles*, communautaires, souvent perçue par la population comme autrement valable et contraignante que celle des autorités « officielles ». Ainsi, dans les zones rurales du Mali ou du Burkina Faso les conflits fonciers se règlent-ils en priorité au sein des instances coutumières avant de remonter aux tribunaux officiels. Et dans bien des zones rurales du Pérou, des paysans n'ont pas l'habitude de dénoncer un voleur de bétail aux autorités « officielles » mais préfèrent le juger par eux-mêmes au sein d'assemblées communales qui traitent de manière collective des affaires locales. « La punition du voleur peut aller de la roserie collective [...] à l'exclusion de la communauté. Si par malheur la roserie se termine mal, l'homicide ne peut être puni par la loi car il est le fait du collectif et non d'un individu isolé* ».

- *la légitimité des autorités religieuses*, qui, dans certaines régions, fait passer par exemple la loi coranique au-dessus de n'importe quel autre système de droit.

Bien des pays s'organisent pour tenir compte de cette diversité de sources de légitimité. En Afrique comme en Amérique andine, de multiples tentatives sont faites, tant au niveau de la refonte des constitutions qu'à celui des pratiques administratives, pour introduire une dose de pluralisme. Au Mali, la pratique, sinon encore la loi, reconnaît l'existence d'un double système juridique. « Dans certaines régions du Mali, écrivent Ousmane Sy et Assane M'baye, la délivrance de la justice n'est pas le monopole de la justice étatique. On trouve en effet des "cadis", juges musulmans auxquels les juges étatiques eux-mêmes renvoient parfois les justiciables pour la résolution de certains litiges alors même que le système légal ne les intègre pas dans l'organisation judiciaire** » En Amérique andine, certains régimes reconnaissent les modes de régulation traditionnelle des peuples autochtones. Dans la constitution péruvienne par exemple, la « justice des communautés » est « la faculté reconnue aux autorités des communautés paysannes et autochtones d'exercer la justice en application du droit coutumier [...]. Cette reconnaissance par la norme légale suprême est le fruit d'un long processus de lutte et de consolidation [...] qui relève les défis de la prise en compte du pluralisme juridique par l'État péruvien*** ».

* www.institut-gouvernance.org/fr/ouvrage/fiche-ouvrage-32.html

** Assane Mbaye et Ousmane Sy, « Diversité et gouvernance légitime en Afrique : éloge du pluralisme », in *Chroniques de la gouvernance 2009-2010*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2009.

*** Juan Carlos Ruiz Molleda, « Le pluralisme juridique en Amérique latine : de la reconnaissance légale à la démarche interculturelle », in *Chroniques de la gouvernance 2009-2010*, *op. cit.*

QUESTION 108. « POWER DISTANCE » : QUEL DEGRÉ DE DISTANCE HIÉRARCHIQUE DANS LES ORGANISATIONS ?

L'un des cinq indicateurs de différenciation culturelle proposés par Geert Hofstede⁵ est celui du « *power distance* » (« distance hiérarchique », ou « concentration de l'autorité »), qui cherche à traduire les éléments suivants : dans quelle mesure un individu peut influencer le comportement d'un autre, dans quelle mesure il peut le commander, quels sont les écarts entre l'individu et sa hiérarchie, quels sont ses niveaux de dépendance ou d'autonomie vis-à-vis du pouvoir.

Dans sa première enquête auprès des cadres moyens d'IBM en 1974, Hofstede mesure cette dépendance par un indice déduit de la réponse à trois questions principales : est-il possible d'exprimer un désaccord avec son chef ? Comment le supérieur est-il perçu ? Comment le supérieur devrait-il se comporter (paternaliste, autocrate, porté sur la consultation, etc.) ? Le « *power distance* » dit aussi le degré d'acceptation, des inégalités de traitement et de pouvoir dans une entreprise : comment les moins puissants s'attendent à ce que le pouvoir soit distribué ? Le concept d'Hofstede concerne l'entreprise, mais peut aider à s'interroger aussi sur les différences culturelles de manière plus large, dans les relations parents-enfants, hommes-femmes, gouvernants-gouvernés. Il renvoie à l'arriéré historique, aux traditions plus ou moins féodales, aux sources religieuses et spirituelles, etc.

Les pays anglo-saxons et scandinaves sont considérés, dans l'analyse d'Hofstede, comme des pays à faible « distance hiérarchique » et à forte mobilité sociale et professionnelle : les relations hiérarchiques sont beaucoup plus fluides, plus horizontales, etc.

À l'inverse, un grand nombre de pays d'Asie (et singulièrement au Japon), d'Amérique latine, d'Afrique, mais aussi certains pays latins d'Europe se distinguent, selon Hofstede, par un niveau de « distance hiérarchique » fort. Dans ces contextes, les structures des entreprises et des organisations sont plus rigides, le respect formel de la hiérarchie est plus grand, il existe en leur sein une plus faible mobilité, etc.

C'est singulièrement, pour beaucoup d'observateurs, le cas de bien des Français, qui, estime Pascal Baudry en comparant notre pays aux États-Unis⁶, ne peuvent se situer les uns par rapport aux autres que dans la verticalité. Dans un article du mensuel *L'Expansion*, I. Rodgers rapportait les propos du PDG d'une entreprise de matériel médical : « En France, selon que vous êtes reçu par le président ou un collaborateur, l'attitude des interlocuteurs sera très différente. Pas outre-Atlantique. Pour les Américains, le pouvoir n'est pas une raison de se distancier de l'homme ordinaire, et le statut de cadre supérieur ne l'empêche

5. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede et Michael Minkov, *Cultures et organisations...*, op. cit.

6. Pascal Baudry, *Français et Américains, l'autre rive*, Éditions Village mondial/Pearson, 2004.

pas de traiter d'égal à égal avec un subordonné. Ni de porter lui-même sa valise à l'hôtel, parfois à la grande honte de son hôte latin⁷. »

L'importance de la distance hiérarchique se retrouve de manière bien plus formalisée encore au Japon; bien des patrons de grandes firmes françaises dirigeant une de leurs filiales japonaises ont pu en faire l'expérience.

Être à son poste avant le patron

« Ayant l'habitude d'arriver très tôt au bureau, beaucoup plus tôt que ne le suppose la pratique japonaise, un patron français, particulièrement matinal et habitué à commencer sa journée vers 7 heures du matin pour profiter du calme des bureaux, était frappé de voir ses subordonnés japonais à leur poste bien avant lui. Aucun d'entre eux n'avait vraiment de raisons professionnelles de montrer un tel zèle, mais il était impossible d'arriver après le patron – qui en l'occurrence ne demandait rien – et encore plus impossible de lui dire pourquoi ils étaient dans l'entreprise à cette heure-là. »

Nicolas Minvielle, chercheur de retour du Japon – séminaire Sciences Po, 2005.

Deux autres exemples illustrent le rapport à la hiérarchie en Asie. Le premier, emprunté à l'actualité du trafic aérien montre l'impact du respect de l'ordre en Corée, le second, proposé par Fons Trompenaars⁸, met en évidence la question des signes extérieurs de puissance hiérarchique.

Respect de la hiérarchie et... crash aérien

« C'était en juillet 2013: un Boeing 777 d'Asiana Airlines, qui volait à trop basse altitude et à une vitesse trop modérée, rate son atterrissage sur l'aéroport de San Francisco [3 morts, 182 blessés]. Sept mois après ce crash, les enquêteurs du NTSB, l'agence américaine en charge de la sécurité aérienne, s'intéressent tout particulièrement à la gestion de l'atterrissage par l'équipage coréen, composé de quatre pilotes. L'un des pilotes, auditionné par les enquêteurs américains, avoue ainsi s'être rendu compte avant même le crash que la procédure d'atterrissage était réalisée à une vitesse trop faible. Mais ce pilote a estimé qu'il n'avait pas "l'autorité" pour arrêter l'atterrissage, car cette décision relevait d'un niveau hiérarchique "supérieur". Cet aveu n'est pas passé inaperçu auprès de la direction d'Asiana Airlines [qui a par la suite] renforcé la formation de ses pilotes afin de "casser" cette culture du respect hiérarchique. »

Extrait de « Derrière le crash de San Francisco, un grave problème de management », *Les Échos*, 10 février 2014, www.lesechos.fr

7. « Latins et Anglo-Saxons », *L'Expansion*, janvier 1986.

8. Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, op. cit.

Mercedes ou bicyclettes ?

« À son arrivée en Thaïlande, un directeur général britannique refusa la voiture de son prédécesseur. Le directeur financier lui demanda alors quel modèle de Mercedes il souhaitait. Le DG demanda alors une Suzuki ou une mini, quelque chose que l'on pouvait conduire facilement dans les embouteillages de Bangkok. Trois semaines plus tard, le DG appelle son directeur financier et lui demande quand la voiture serait livrée. Le Thaï se départit un moment de sa réserve et s'exclama : « Vous pourriez avoir demain une Mercedes, mais pour une Suzuki, ça prend beaucoup, beaucoup plus de temps. » Le DG lui demanda de voir comment il pourrait accélérer le processus. Au bout de quatre semaines, il voulut voir l'ordre d'achat du véhicule. Le [responsable du] département des achats répondit que, pour obtenir une petite voiture, le délai était très long. Dans ces conditions, il [avait] résolu de commander une Mercedes. Le DG perdit patience. Au comité de direction qui suivit, il mit la question sur le tapis et demanda une explication. Avec une certaine timidité, les directeurs, thaïs pour la plupart, expliquèrent qu'ils pouvaient difficilement venir au travail à... bicyclette. Dans ce cas, les statuts de chacun s'interpénètrent. Si le DG britannique avait commandé une voiture encore plus chère, tous les autres managers auraient monté d'un cran. »

Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, op. cit.

En matière de distance hiérarchique, une bonne partie des cultures asiatiques placent au cœur de leurs systèmes de pensée l'existence de dynamiques de domination/protection structurantes de l'ensemble des relations sociales. En Chine, l'influence de la pensée confucéenne se traduit notamment par l'importance d'une série de « binômes » fonctionnant sur cette relation d'autorité/obéissance (rapport souverain/serviteur, et à sa suite rapports hiérarchiques du type père/fils, époux/épouse, etc. – mentionnés plus en détail au chapitre 8). La recherche de l'harmonie sociale est ainsi fondée sur le respect de cet ordre établi. « Au lieu de respecter un contrat, l'individu qui obéit se conforme à des règles qui le transcendent⁹. »

Attention toutefois aux mots : la hiérarchie n'est pas forcément signe de pouvoir réel ; le respect ou la distance face à cette hiérarchie n'est pas toujours synonyme d'obéissance. Michel Moral le montre en affirmant que si un Japonais devait qualifier la distance hiérarchique, « il préférerait peut-être évoquer le respect [...], tandis qu'un Allemand choisirait les termes d'obéissance ou de discipline¹⁰ ».

Notons enfin que l'enjeu de « distance hiérarchique » apparaît clairement lorsqu'on observe les modes de résolution des conflits au sein des organisations :

9. Bertrand Badie et Guy Hermet, *Politique comparée*, Paris, PUF, 1990.

10. Michel Moral, *Le Manager global*, op. cit.

– certains vont plutôt avoir tendance à faire appel à leur supérieur hiérarchique pour trancher, s'inscrivant ainsi dans un modèle « pyramidal », lié à des traditions de distance hiérarchique élevée ;

– d'autres, voyant le conflit non comme un problème de pouvoir mais comme un problème de structure, vont chercher à renforcer les procédures et à revoir les responsabilités pour limiter l'intervention de la direction et trouver les règles les plus à même de résoudre les conflits.

Philippe d'Iribarne¹¹ illustre cette distinction en donnant l'exemple d'un conflit au sein d'un projet franco-suédois : lorsque les experts s'affrontent, dit-il, l'équipe française attend qu'un chef se situant au-dessus de la mêlée, garant d'une rationalité globale, tranche. Pour l'équipe suédoise, la qualité de la décision dépend du consensus qu'elle a suscité. Quand le chef tranche, l'équipe suédoise se sent trahie par la remise en cause d'une décision collective.

QUESTION 109. QUELS MODÈLES ORGANISATIONNELS DOMINENT ICI ET AILLEURS ? LA PRIORITÉ EST-ELLE DONNÉE AU RÔLE DE L'INDIVIDU OU À LA TÂCHE QU'IL RÉALISE ?

Pour comprendre la diversité des cultures organisationnelles, l'un des outils d'analyse les plus pertinents selon nous (quoique nécessairement schématique) a été développé par F. Trompenaars et C. Hampden-Turner¹². Il distingue les cultures d'organisations selon deux axes structurants :

– la place de l'individu : certaines organisations sont essentiellement « orientées vers l'individu », tandis que d'autres sont davantage « orientées vers la tâche » à réaliser ;

– la force des hiérarchies : certaines organisations sont construites sur des modèles plus « égalitaires », d'autres sur des modèles plus « hiérarchiques ».

En croisant ces deux dimensions, les auteurs mettent en avant une série de modèles types d'organisation, qui nous paraissent particulièrement illustratifs.

La culture organisationnelle « familiale »

Un premier type de culture organisationnelle, centrée sur la personne plutôt que sur la tâche, et fonctionnant sur un modèle de relations très hiérarchiques, est qualifiée par Trompenaars de culture « familiale ». Ce modèle fait reposer l'organisation sur l'autorité bienveillante du directeur (qui prend bien souvent un rôle de « maître » ou de « père »), et cherche à renforcer un sentiment d'appartenance

11. Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur...*, op. cit.

12. Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, op. cit.

collective. L'organisation « familiale » tend à prendre en charge des dimensions très variées de la vie de ses membres (leur santé, leur lieu d'habitation, leur famille, etc.), et à garantir des emplois de très long terme. Elle fait peser sur ses membres une pression de réussite avant tout morale, basée sur un sentiment d'obligation et d'allégeance mutuelle. Enfin, ce modèle tend à s'appuyer davantage sur des statuts professionnels « attribués » (voir chapitre 8); et non sur les compétences ou les réalisations de chacun.

Les incompréhensions que suscite généralement ce modèle « familial » sont de plusieurs ordres : tout d'abord celui-ci évoque généralement en Occident les dimensions les plus péjoratives du paternalisme d'autrefois et se trouve perçu, de fait, comme un défaut de modernité. Par ailleurs, il dérange souvent par le « mélange des genres » qu'il implique entre vie professionnelle et vie privée (ce qui peut ressembler à un risque permanent de conflit d'intérêts et à un handicap à un mode de gestion rationnel). Enfin, il nous apparaît souvent comme peu propice au changement interne de l'organisation, du fait des logiques de loyauté internes très fortes qu'il promet. Ce modèle n'en comporte pas moins un atout puissant : l'intimité et la confiance qu'il permet de créer entre les membres et qui peuvent être un vecteur précieux de mobilisation et de partage de l'information.

Les enquêtes réalisées par Trompenaars dans ce domaine placent un grand nombre de pays asiatiques (Chine, Singapour, Inde, etc.) parmi ceux qui se retrouvent le plus clairement dans ce modèle d'organisation familiale. Des pays comme l'Espagne, et dans une moindre mesure, la France, se retrouvent également en partie dans ce type de culture organisationnelle.

Le Japon : modèle de culture d'organisation « familiale »

Le modèle japonais, malgré son caractère assez unique, se retrouve assez largement dans les deux caractéristiques du modèle « familial » proposées par Trompenaars.

Tout d'abord l'importance de l'emploi à vie encore pratiqué dans un grand nombre d'entreprises s'accompagne souvent d'une rotation importante des salariés dans les différents services pour leur permettre une vision complète de l'entreprise plutôt que de former des spécialistes. Ensuite, « les jeunes diplômés entrent dans leur entreprise le même jour, comme les élèves d'une école, et ils se sentent comme les camarades de la même promotion. Leur camaraderie perdure tout au long de leur carrière* ». Enfin les activités collectives (sportives, culturelles, etc.) organisées par le syndicat à l'intérieur de l'entreprise contribuent à l'intégration de chaque employé.

Si le respect de la hiérarchie est fort, il s'associe à une conception de la prise de décision largement collective et à une importance première donnée à la force du groupe.

* Etsuo Yoneyama, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Dans un registre bien différent, une partie de la culture d'entreprise africaine se retrouve également dans ce modèle « familial », comme le confirme notamment Olivier Meier.

L'entreprise africaine et le modèle de la cité domestique

« Dans le monde domestique, l'unité sociale de référence est la famille en tant qu'unité de production, réseau de solidarité et de protection. [...] La hiérarchie domestique repose par conséquent sur des liens de subordination fondés sur la position occupée dans la lignée, les relations interpersonnelles et le respect de la tradition – et non sur la gestion des compétences [...]. La position du dirigeant est continue (non interchangeable) [...]. Ce modèle reste très présent dans les entreprises africaines.

En effet, dans l'entreprise africaine, une attention particulière est donnée aux relations personnelles et affectives entre responsable et employé. [...] L'entreprise est considérée avant tout comme une entité au service de la collectivité qui doit contribuer au développement et au bien-être de ses employés, en fournissant une aide dans les domaines du logement, de la formation, ou de la protection sociale. Comme le soulignent Boltansky et Thévenot, ce modèle d'organisation contribue à ramener à l'intérieur de l'entreprise la communauté qui sert d'assise à la cité domestique. »

Olivier Meier, *Management interculturel...*, op. cit.

S'intéressant lui aussi à la place particulière des relations du clan et de la famille dans certaines entreprises africaines, Evalde Mutabazi

a pu construire, à partir de nombreuses enquêtes dans des entreprises publiques ou privées de pays africains, un modèle dit « circulatoire¹³ », prenant acte des traditions plutôt que de les étouffer sous prétexte d'adaptations aux méthodes managériales importées. Comme, dit-il, chacun dépend des autres et de l'entraide pour sa survie, « tout Africain doit connaître les différentes branches de son clan et leurs ramifications pour y être intégré et bénéficier de la sève qui circule en permanence entre ses différents membres. Sur cet ancrage identitaire, le modèle circulatoire se définit par différents types de “circulations” qui relient les membres de la communauté et assurent leur cohésion par un système d'échanges solidaires et de services réciproques ».

Modèle importé	Modèle pertinent avec les valeurs africaines
Approche segmentée de la vie (privée/professionnelle, par exemple).	Approche intégrative de la vie et action collective.
Rationalité : l'action est segmentée et très spécialisée afin de mieux atteindre des résultats souvent chiffrés.	Relationalité : l'homme doit s'intégrer dans la nature et veiller en permanence à la qualité de ses relations avec la nature, les autres membres de sa communauté et leurs alliés.
Développement individuel.	Développement du clan ou de la communauté.
Primauté du profit économique comme objectif premier.	Primauté (mais non exclusive) du profit social.
Le temps se perd ou se gagne, car il est de l'argent (temps investi en priorité dans la satisfaction des besoins matériels).	Le temps ne se perd jamais : il se vit et se partage avec les autres (temps investi en priorité dans les relations sociales).

Source : *Business digest*, n°157, novembre 2005

13. Evalde Mutabazi, « Diversité des cultures et des modèles de management en Afrique. Le modèle circulatoire », in F. Albertini *et al.*, *Communication interculturelle et diversité en Méditerranée*, Éditions Dumane, 2007.

La culture organisationnelle « tour Eiffel »

Le deuxième type de modèle mis en avant par Trompenaars est celui de la culture « tour Eiffel », en vigueur, suivant le résultat de ses enquêtes dans les pays d'Europe du Nord (Allemagne, Danemark, Pays-Bas, etc.). Ce modèle est marqué par une structure très hiérarchique, mais selon une orientation bien davantage centrée sur les tâches à réaliser, plutôt que sur les individus.

Il repose ainsi sur une division précise des tâches, sous la supervision d'une série de supérieurs hiérarchiques, qui tirent leur autorité non pas d'une relation personnalisée de dévouement, mais d'un contrat et d'une fonction spécifique (« autorité instrumentale »). L'accent est mis sur des règles et procédures standardisées, perçues comme des moyens pour prévenir le risque de personnalisation des relations, conjurer le danger de conflit d'intérêts, l'arbitraire des décisions, etc. Les critères objectifs de mesure de la performance individuelle et collective sont également au cœur de ce modèle.

Pour les cultures plus familiales, ce modèle est, bien sûr, souvent perçu comme une vision trop froide de l'entreprise, comme une forme de déshumanisation de l'organisation. De plus, parmi les décalages qu'il suscite, ce modèle pourra avoir du mal (à l'inverse du modèle « familial ») à faire face à l'évolution des demandes extérieures, étant donnée la nécessité de formaliser chacune de ces évolutions, et de repenser l'organigramme en conséquence. En revanche, il sera plus à même de remettre à plat les règles d'organisation et de faire évoluer les équipes.

À côté de ces deux modèles structurants, Trompenaars en met en avant d'autres, qui ont aussi leur intérêt dans le décryptage des différences de pratiques organisationnelles :

– *la culture organisationnelle du « missile guidé »* : fondée sur une structure égalitaire, et une orientation vers la tâche à accomplir plutôt que sur l'individu. Ce modèle est courant, selon Trompenaars, dans les grandes entreprises américaines ou britanniques. Les membres de l'organisation ne sont pas cantonnés à des rôles strictement définis, mais sont ensemble concentrés sur un même objectif précis. Ce type de culture est notamment fort sur des projets regroupant une diversité d'expertises pointues et de cultures techniques différentes autour d'un projet bien spécifique (par exemple projet scientifique, etc.) qui cherchent à collaborer et à se coordonner plutôt qu'à se soumettre réellement à une hiérarchie commune. « Aucune hiérarchie ne peut prétendre que les connaissances techniques de A sont supérieures à celle de B. [...] Aussi doivent-ils traiter ces experts avec le plus grand respect¹⁴. » C'est bien la performance de chacun et sa capacité à

14. Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, *L'Entreprise multiculturelle*, op. cit.

contribuer à l'avancement du projet qui détermine sa place et son rôle dans l'équipe.

– *la culture organisationnelle «couveuse»*: orientée en priorité vers l'épanouissement des individus, et basée sur un fonctionnement assez égalitaire des relations. L'organisation est peu stricte en termes de procédures et cherche à ne pas s'alourdir d'une hiérarchie trop formalisée. Un tel modèle est particulièrement favorable aux logiques de réseaux, de regroupement de professions indépendantes (médecins, consultants, etc.) et aux petites structures innovantes en plein développement. La place des relations personnelles dans l'organisation est souvent plus grande, et l'engagement pour le projet commun est nécessaire pour maintenir l'équipe étant donnée la relative absence de structure. Les statuts de chacun sont clairement liés à leurs réalisations et à leurs compétences, et non « attribués » selon des critères plus externes (âge, ancienneté, etc.)

Commentant sa propre analyse et les résultats de ses enquêtes, F. Trompenaars incite lui-même à la plus grande circonspection quant à la tentation d'attribuer globalement à tel ou tel pays l'un des quatre types d'organisation qu'il décrit : « Où qu'elles soient localisées, écrit-il, les petites entreprises seront vraisemblablement du type famille ou couveuse. Les grandes entreprises, qui ont besoin d'une structure pour garder leur unité, choisiront plus probablement la forme tour Eiffel ou missile guidé. »

QUESTION 110. DANS QUELLE MESURE LES NOUVELLES TECHNOLOGIES BOUSCULENT-ELLES LES SYSTÈMES HIÉRARCHIQUES DES ORGANISATIONS ?

L'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux apparaît de plus en plus comme permettant aux relations « horizontales » de prendre le pas sur des relations « verticales ». Pour autant, s'ils permettent de faire bouger quelque peu les lignes, ces outils se heurtent à la prégnance des visions plus ou moins hiérarchiques de l'organisation, comme le montre cet article du *Monde* de janvier 2013.

Le Facebook d'entreprise : plus d'horizontalité, moins de verticalité

En France, de plus en plus d'entreprises instaurent un réseau social interne sur lequel, à la manière d'un Facebook professionnel, les salariés peuvent échanger. Cela ne va pas sans poser de questions.

« Dans une culture française de l'entreprise qui repose sur une hiérarchie verticale, le réseau social d'entreprise demeure difficile à appréhender. Ce dernier se veut "horizontal", tous les salariés, du sommet à la base, y partageant le même statut [...]. Le réseau social d'entreprise n'efface pas la notion de hiérarchie, qui reste nécessaire », tempère Arnaud Rayrole, directeur général du cabinet d'études en organisation et nouvelles technologies Lecko. Pour lui, « les dirigeants prennent de plus en plus conscience de l'intérêt qu'ils ont à mettre en place ce type d'outil collaboratif pour connaître le climat qui règne dans l'entreprise et permettre aux salariés de s'exprimer sur les choses qui dysfonctionnent, plutôt que de ne rien faire. Car, aujourd'hui, les informations circulent dans tous les cas ».

Pour Jean-Emmanuel Ray, professeur de droit à Paris-I-Sorbonne, l'intérêt des entreprises est aussi là, même si celles-ci soulignent davantage les bénéfices attendus en termes de transversalité et d'innovation : « Les jeunes discutent déjà de ce qui se passe dans leur société sur les réseaux sociaux externes. Un des objectifs des entreprises est aussi de réinternaliser ces discussions potentiellement dangereuses. [...] »

Extraits de l'article « Les "Facebook d'entreprise" bousculent la hiérarchie à la française » de Léonor Lumineau, *Le Monde*, 28 janvier 2013, www.lemonde.fr/economie/article/2013/01/28/les-facebook-d-entreprise-bousculent-la-hierarchie-a-la-francaise_1823445_3234.html



Pour aller plus loin

sur le rapport à l'autorité et sur les cultures organisationnelles

Ouvrages

- › Badie (Bertrand) et Hermet (Guy), *Politique comparée*, Paris, PUF, 1990
- › Badie (Bertrand), *L'État importé. Essai sur l'occidentalisation de l'ordre politique*, Paris, Fayard, 1992
- › D'Iribarne (Philippe), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989
- › Hermet (Guy), *Exporter la démocratie ?*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 2008.
- › Hofstede (Geert et Gert Jan) et Minkov (Michael), *Cultures et organisations. Nos programmations mentales*, Pearson Éducation, France, 2010
- › IRG, *Entre tradition et modernité: Quelle gouvernance pour l'Afrique*, 2007
- › IRG, *Chroniques de la Gouvernance 2009-2010 et 2012*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer
- › Irrmann (Olivier), *Culture, organisation et stratégie*, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université Laval et Télé-Université, 2008
- › Meier (Olivier), *Management interculturel*, Paris, Dunod, 2010, chapitre 2
- › Moral (Michel) *Le Manager global. Comment piloter une équipe multiculturelle*, Paris, Dunod 2004
- › Trompenaars (Fons) et Hampden-Turner (Charles), *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 2010

Liens

- › Site de l'IRG : www.institut-gouvernance.org
-