

## Chapitre 8

# LES BARREAUX DE L'ÉCHELLE

Statuts sociaux, prestige social





Les premières questions posées à un nouvel arrivant dans un pays étranger sont généralement très révélatrices de la culture de celui qui les pose, de ce à quoi il attache le plus d'importance, de sa manière de placer l'autre dans une hiérarchie sociale qui lui est propre. Dans certaines cultures, la première question posée concerne le statut matrimonial (« Êtes-vous marié(e)? ») et le nombre d'enfants; dans d'autres, elle peut porter plus souvent sur la profession et le niveau de revenus, dans d'autres sur la religion, sur l'âge, le niveau d'études, la région d'origine, etc. Ces questions parfois brutales sur le « qui es-tu » sont jugées essentielles et naturelles par celui qui les pose mais peuvent être tenues pour incompréhensibles ou incongrues par celui qui les reçoit. D'une aire à l'autre, d'un milieu à l'autre, l'importance attachée au statut social n'est pas la même, on ne met pas le prestige dans les mêmes fonctions, le sens de l'honneur et de la honte est différent, le canon de l'égalité n'est parfois plus une évidence.

Le statut, qui fait l'objet de ce chapitre, est une notion – et une réalité – foisonnante, qui renvoie à la position des individus ou des groupes dans la société, qu'elle soit déterminée par la profession, l'origine, la naissance, etc.

Les critères qui déterminent le statut social des uns peuvent être bien peu déterminants pour les autres. Ceux-ci sont en réalité d'une extraordinaire diversité. Ils peuvent être liés par exemple, et en vrac : à la situation professionnelle, aux diplômes et aux savoirs reconnus, à des pouvoirs magiques, à des qualités artistiques, à l'âge, à l'hérité, à un niveau de fortune, etc.

Se questionner sur ce registre peut permettre d'éviter de vexer nos interlocuteurs en minimisant ce qui constitue pour eux un élément de prestige ou de les incommoder en nous prévalant de qualités que nous sommes seuls à juger prestigieuses.

Notons que, comme pour bien d'autres sujets évoqués dans ce livre, la tentation de fondre trop vite sur des différences de représentation des statuts sociaux, qui peuvent frôler souvent le cliché (les castes excluantes, la « face » à ne pas perdre, le respect des anciens, etc.) doit être écartée par la prise en compte de l'évolution, parfois très rapide, des contextes économiques et politiques :

- des pyramides des âges qui changent : soit de plus en plus évanescentes vers le bas (dans certains pays comme l'Afghanistan, l'Angola...), faisant apparaître une proportion écrasante de jeunes dont les représentations bousculent de plus en plus celles des anciens; ou au contraire, dans d'autres pays (Japon, Europe), de plus en plus serrées vers le bas, révélant un vieillissement massif de la population;

- des situations de crise économique qui malmènent les hiérarchies et ne permettent plus de prolonger, notamment en Europe, des rentes de situation statutaires; ou, à l'opposé, des explosions de croissance (Brésil, Chine, Indonésie...) qui font émerger des stratégies de conquête de nouveaux statuts et de nouveaux droits.

Deux points de réflexion, intimement liés, vont nous guider dans ce chapitre : d'un part la manière de penser l'égalité/inégalité entre les statuts et la plus ou moins grande structuration hiérarchique des sociétés; et d'autre part la place respective des statuts « acquis » et des statuts « attribués » dans chacune de ces sociétés.

## INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

### QUESTION 69. COMMENT PERÇOIT-ON L'ÉGALITÉ ET L'INÉGALITÉ ? QUEL EST LE NIVEAU DE STRUCTURATION HIÉRARCHIQUE DES SOCIÉTÉS ?

Le premier enjeu permettant de comprendre l'importance accordée à la stratification sociale dans une société donnée est la perception que l'on peut avoir de l'égalité entre les statuts. Dans son *Homo hierarchicus*<sup>1</sup>, Louis Dumont oppose la vision d'un monde « holiste », caractéristique des sociétés hiérarchisées, dans lesquelles l'individu est absorbé dans le groupe; et la vision du monde égalitaire et individualiste commune aux sociétés occidentales notamment.

Ainsi la devise française *Liberté, égalité, fraternité* est-elle souvent un motif de perplexité dans d'autres cultures, particulièrement en Asie.

En Chine, l'égalité est souvent considérée comme un concept importé, ignoré dans une tradition qui nous l'avons déjà dit, a toujours été construite sur la base de règles hiérarchiques. Bernard Fernandez et Zheng Lihua<sup>2</sup> estiment que dans la culture de ce pays, « la relation à autrui prend la forme d'une hiérarchie qui impose une inégalité de fait au profit d'un ordre social supérieur pour le bien de tous », et insistent sur l'importance de la notion de *guanxi* qui éclaire le sens donné par les Chinois aux relations sociales. La *guanxi* (*guan* – fermeture ou « porte fermée » – et *xi* – réseau) part du système de parenté, fondement de la société chinoise. Elle représente « une extension de la cellule familiale, premier cercle à l'intérieur duquel se cristallisent les cinq relations [évoquées en détail dans les pages suivantes], acceptant une inégalité naturelle au sens taoïste et confucéen ».

Même le marxisme, dont on pourrait penser qu'il a imprégné la culture chinoise de davantage d'égalitarisme, n'a pas modifié les représentations hiérarchiques de la société. Il suffit pour s'en convaincre de retourner à l'iconographie de la révolution culturelle,

1. Louis Dumont, *Homo hierarchicus. Essai sur le système des castes*, Paris, Gallimard, 1966.

2. Bernard Fernandez et Zheng Lihua, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

ou de regarder l'immense sculpture érigée à cette époque à l'entrée d'un pont monumental à Nankin. Les personnages que l'on y voit à la queue leu leu y apparaissent suivant la situation précise de leur catégorie socioprofessionnelle dans la hiérarchie de la dignité des métiers : en tête l'ouvrier et le paysan, puis le soldat, les professeurs et les intellectuels venant en fin de ligne (un classement qui bouleverse celui qu'avait proposé Confucius : les intellectuels d'abord, ensuite les artisans, les commerçants, etc.). Aujourd'hui ces classifications sont autres, mais l'idée même d'égalité, y compris financière demeure étrangère à la plupart des Chinois. « L'inégalité est inhérente à l'ordre social chinois, estime Chen Lichuan. Ce sont les principes de politesse, de solidarité et de fraternité qui doivent venir atténuer ces inégalités<sup>3</sup>. » Dans le confucianisme, précise un autre spécialiste de la Chine, Jean-François Billeter, « ce n'est pas la personne individuelle qui constitue la réalité humaine première, mais l'association hiérarchisée de deux personnes – l'association d'un souverain et de son ministre, d'un père et d'un fils, d'un frère aîné et d'un frère cadet, d'un époux et d'une épouse. Ces binômes étaient les données premières. L'humain était hiérarchique dans sa définition même. L'égalité n'était pas pensable. C'est cette inégalité généralisée qui a fait de la monarchie, en Chine, non un régime parmi d'autres, mais le seul régime possible<sup>4</sup>. »

En s'éloignant de Chine, on retrouve la force de cette structuration hiérarchique des sociétés dans de nombreuses cultures, où il existe un système de stratification sociale formalisée, lié à la fois à l'origine familiale et à l'activité professionnelle, au sein duquel les individus ne peuvent que difficilement évoluer : c'est le système des castes.

Le plus connu est le système traditionnel de castes en Inde, qui opère une séparation de la société en groupes endogames (on ne choisit généralement son conjoint qu'à l'intérieur du groupe), auxquels chacun appartient par transmission héréditaire, et qui obéissent à une hiérarchie très précise, allant des « brahmanes » aux « intouchables ». C'est le concept de *varna*, qui désigne une séparation issue des textes sacrés au sein de la société hindoue. Ce système de castes est profondément ancré dans la philosophie hindoue et dans l'hindouisme : « Les âmes sont créées par le bon vouloir de Dieu et suivent une série de migrations au travers de différents corps, humains ou non. Ces âmes [...] suivent le cycle des réincarnations et vieillissent au fur et à mesure du cycle. [...] La naissance d'une personne dans une catégorie sociale précise (la caste) est déterminée

3. Intervention dans le séminaire interculturel de Sciences Po de 2007.

4. Jean-François Billeter, *Chine trois fois muette*, Éditions Allia, 2000.



par l'équilibre entre les bonnes et les mauvaises actions faites dans ses vies antérieures<sup>5</sup>. »

---

## Les castes en Inde et la hiérarchie sociale

Les textes sacrés des Vedas séparent les êtres en quatre groupes hiérarchisés :

- les *brahmanes*, les « plus purs », transmettent le savoir et pratiquent les rituels sacrés. Prêtres et savants, ils sont à l'origine de plusieurs métiers comme enseignants ou hommes de loi ;

- les *kshatriyas* ont une fonction d'autorité et de protection : rois, princes, administrateurs, soldats ;

- les *vaishyas* régissent la vie matérielle : éleveurs, agriculteurs, commerçants ;

- les *shudras* travaillent pour les autres : artisans, fonctions de service.

Ne relevant pas de ces quatre catégories, on trouve les *hors castes* (intouchables, ou *dalits*) chargés des métiers impurs comme la tannerie ou tout ce qui touche à la mort.

D'après A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

---

Officiellement, le système des castes a été aboli dans la constitution indienne de 1950 au profit d'un système de discrimination positive. Ces règles de discrimination positive réservent aux intouchables un quota non négligeable de places disponibles dans les grandes institutions et dans l'administration indienne, et corrigent, de fait, une partie de cette inégalité culturelle. Elles permettent notamment d'ouvrir aux basses castes les portes des grands établissements indiens de management ou de technologie (à l'issue desquels 90% des diplômés s'installent aux États-Unis ou en Europe). De « justes inégalités » viennent alors combler celles qui sont intrinsèques à la société indienne. Mais cette structuration hiérarchique des castes demeure largement prégnante dans la vie sociale et professionnelle, notamment sur les lieux de travail.

---

5. A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

## Gestion du personnel et tradition des castes en Inde: une influence bien présente

« Lorsque nous sommes en réunion et qu'il faut faire des photocopies, tout le monde se tourne naturellement vers un ingénieur de haut niveau ! Le plus curieux, c'est qu'il s'exécute sans broncher. La clé de l'énigme ? Malgré ses brillantes études [...], il appartient à une basse caste.

J'ai dû licencier une jeune commerciale brahmane. Elle ne supportait pas d'être placée sous l'autorité d'un chef de produit pourtant très compétent, appartenant à une caste de bania [commerçants]. Elle passait son temps à le court-circuiter. »

Témoignage d'un chef d'entreprise français établi en Inde, magazine *Challenges*, juin 2005.

« Un jeune *dalit* témoigne dans un article du journal *The Observer* qu'être *dalit* et avoir un emploi à la mesure de ses qualifications est presque une chose impossible en Inde malgré l'interdiction de la discrimination par la caste et le droit du travail. [Titulaire d'un master d'Économie], il n'a pu trouver d'autre emploi que celui de son père décédé, c'est-à-dire balayeur des rues. [...] "J'avais [dit-il] réussi à décrocher un job dans un cabinet d'experts comptables et on m'a demandé de présenter mes diplômes. Mais sur un de mes diplômes était mentionnée ma caste. Le lendemain, on m'a prévenu qu'il y avait une erreur et que mes services n'étaient pas requis." »

A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

« Ne vous étonnez pas que dans le sud de l'Inde, un catholique aille vérifier la caste d'un prêtre avant d'accepter de se confesser à lui. »

Témoignage recueilli en 2004 d'un catholique du Karnataka.

Comme l'explique Hesna Cailliau, « la société indienne peut être comparée à un jeu d'échecs où chaque pièce a son rôle et sa manière de se mouvoir. Dans ce pays obsédé d'ordre (*dharma*), tout est codifié, rien n'est laissé à l'improvisation. [...] Les concepts de liberté et d'égalité sont des mots creux, utilisés dans les discours politiques, mais qui éveillent peu de résonance dans l'âme indienne<sup>6</sup> ».

Le système des castes se rencontre aussi dans d'autres pays du sous-continent indien, même si dans beaucoup de cas l'islam ne le favorise pas : Pakistan, Bangladesh, Népal, Sri Lanka... On peut aussi le rencontrer en Afrique, par exemple, dans la société peule où les castes (*torodo*, *thoubalo*, *mabo*, *labo*, *pulo*) sont définies à partir des professions (religieux, pêcheurs, potiers, menuisiers, éleveurs...); chez les Toucouleurs (12 castes); les Touaregs ou les Khassonkés.

6. Hesna Cailliau, *L'Esprit des religions...*, op. cit.

Les origines ethniques et familiales sont ainsi, dans les systèmes de castes, directement corrélées aux activités professionnelles et permettent ensemble de définir, de manière codifiée, le statut social de son interlocuteur. La force des valeurs traditionnelles dans les visions de l'ordre social est considérable dans certaines cultures où elles sont invoquées pour justifier une conception conservatrice des hiérarchies sociales. Ainsi le système des castes trouve-t-il ses défenseurs chez certains Indiens ou Africains, qui arguent qu'il « facilite la vie en société : on sait comment se comporter, quelle nourriture il convient de consommer et d'éviter, quel habit endosser, dans quel milieu chercher sa future épouse. Par ailleurs le système des castes freine les ambitions et les jalousies excessives car les conditions de vie de chacun sont déterminées par sa caste<sup>7</sup> ».

Que nous disent ces organisations traditionnelles très hiérarchiques et peu mobiles sur nos propres cultures, et notamment sur notre culture française ? On ne saurait passer sous silence la persistance d'un système de hiérarchie et de reconnaissance sociale tout à fait particulier en France, tel que l'analyse Philippe d'Iribarne. D'après lui, même s'il a été balayé par la Révolution française, l'Ancien Régime a laissé des traces dans la manière dont notre société se représente les statuts : métiers « nobles » et métiers « subalternes », importance du recours à une autorité supérieure en cas de conflit, attachement aux corps d'appartenance, aux privilèges, etc. : « Dans le monde du travail, chacun, professeur, conducteur du métro, membre du Conseil d'État ou autre, se conçoit comme membre d'un corps dont il partage les privilèges et est prêt à en assumer les devoirs. [...] L'existence d'un honneur professionnel porteur de devoirs qu'on ne peut négliger sans déchoir reste un élément central du fait que, vaille que vaille, la France tient bon en dépit des conflits qui émaillent son quotidien<sup>8</sup>. » Cette revendication d'appartenance à des corps professionnels assortis de droits, de privilèges et de devoirs, surprend souvent beaucoup d'étrangers. La transmission familiale de charges (notaires par exemple), les cercles très fermés et élitistes des grands corps de l'État, le système des grandes écoles, spécifique à la France sont autant d'éléments qui illustrent la structuration sociale très forte qui subsiste derrière une vitrine de mobilité. Dès 1964, Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron montraient comment le système d'éducation français constituait un implacable mécanisme de reproduction sociale maintenant et renforçant les inégalités<sup>9</sup>.

7. Thierry Verhelst, *Des racines pour l'avenir...*, op. cit.

8. Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1993.

9. Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, *Les Héritiers. Les étudiants et la culture*, Paris, Éditions de Minuit, 1964.

**QUESTION 70. STATUT CONQUIS OU STATUT HÉRITÉ :  
QU'EST-CE QUI DÉTERMINE LA CONSTRUCTION  
D'UN STATUT SOCIAL, ICI ET AILLEURS ?**

Une deuxième distinction, intimement liée aux différentes perceptions de l'égalité, concerne la manière de « déterminer » le statut de chacun : mon statut est-il lié à une conquête ou à une rente ? À un mérite ou à un héritage ?

Fons Trompenaars<sup>10</sup> distingue deux tendances dans la manière d'approcher le statut social, plus ou moins présentes en fonction des sociétés. Certaines sociétés privilégient ce que l'individu a pu construire et réaliser (son cursus, ses récompenses, ses réalisations, ses compétences, etc.), mettant ainsi l'accent sur un statut social « *acquis* » (on pourrait même lui préférer le terme « *conquis* »). D'autres sociétés mettent davantage en avant un statut social directement issu de l'éducation, de l'origine, de la classe, ou de l'âge, c'est-à-dire un statut social « *attribué* », qui est avant tout hérité d'un environnement culturel et social, et issu de caractéristiques « objectives » (comme l'âge par l'exemple).

Parmi les cultures ayant tendance à privilégier le statut acquis/conquis (comme celles des États-Unis, du Canada ou de la Norvège), on trouve notamment les sociétés protestantes, qui promeuvent la réussite individuelle et la culture du résultat (l'*Achieving Society* comme la nomme David McClelland<sup>11</sup>). Ces sociétés ont d'ailleurs tendance à percevoir la logique de statut « attribué » (hérité) – que l'on retrouve notamment au sein des cultures catholiques, mais aussi des cultures hindouistes et confucéennes – comme un frein au volontarisme et à l'entrepreneuriat individuel, et donc à l'innovation et au développement économique de ces pays. Cependant, le succès de certaines économies asiatiques très marquées par un modèle de statut social largement « attribué » et un ordre social assez rigide (comme le Japon, Singapour ou la Corée du Sud) incitent à mettre en cause cette vision du développement économique.

L'importance du statut acquis/conquis par rapport à celui attribué/hérité a un impact direct sur les modes d'organisation et de rémunération au sein des institutions. Les rémunérations sont-elles effectuées en fonction des performances ou proportionnellement à la position hiérarchique et au statut professionnel de chacun ? L'organisation hiérarchique et la dynamique de promotions internes se justifient-elles avant tout par les compétences et les réalisations des employés ? Dans quelle mesure cette logique de promotion uniquement basée sur les compétences et les réalisations ne risque-t-elle pas de faire « perdre

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

11. David McClelland, *The Achieving Society*, Pober Publishing Company, 2010.

la face» à des employés attendant eux aussi des promotions, et ayant en tête d'autres déterminants de leur mobilité sociale (leur âge, leur origine, leur sexe, etc.)?

Un autre impact concerne les formes de management. Trompenaars met en avant un effet singulier de la logique de statut attribué: la nécessité pour les individus d'être «à la hauteur» de leur statut, d'avoir réponse à tout, d'avoir la bonne réaction en toute circonstance, etc. Comme une sorte de prophétie autoréalisatrice, les individus vont chercher à justifier *a posteriori*, par des gages de performance, les statuts (professionnels, sociaux) qui leur ont été au départ, en partie «arbitrairement» attribués. À la logique de statut «attribué» est donc liée la plus ou moins grande honte qu'un professionnel peut avoir à... ne pas savoir. Elle est considérable en France – un leader, un enseignant est supposé avoir réponse à tout et y place une partie de son prestige – mais se révèle beaucoup plus faible ailleurs.

### Un chef d'entreprise doit-il avoir réponse à tout ?

André Laurent a mené pour l'INSEAD des enquêtes comparatives à propos de l'impact de la culture nationale sur la conception que les managers ont de leur rôle. Il a notamment interrogé un échantillon de dirigeants. C'est l'affirmation «Il est important qu'un manager dispose de réponses précises à la majorité des questions que ses subordonnés peuvent soulever au sujet de leur travail» qui s'est révélée la plus sensible aux différences nationales: 18% des Américains sont en accord avec cette conception de leur rôle, 53% des Français et 78% des Japonais y adhèrent. «Un Américain, explique André Laurent, peut coordonner des expertises sans être lui-même un super-expert. D'ailleurs les PDG américains passent avec facilité de la direction d'une entreprise de boissons gazeuses à celle d'un groupe informatique. Leur connaissance du travail de leurs subordonnés est mince ou inexistante. Ils prétendent souvent qu'il est dangereux d'en savoir plus car ceci pourrait encourager une interférence néfaste dans l'activité de leurs collaborateurs. C'est donc sans hésitation que les Américains rejettent le savoir comme fondement du pouvoir managérial. Il semble que ce soit l'inverse au Japon, où la conception du rôle managérial est plus sociale et englobante. On me dit qu'aucun subordonné japonais ne poserait une question à son patron s'il peut penser que celui-ci ne dispose pas de la réponse à cette question. Il faut tout faire pour éviter de créer une situation embarrassante pour le patron!»

André Laurent, interviewé par Alejandro Abbud Torrès-Torija et Stephane Laurent dans le cadre du séminaire interculturel de Sciences Po, 2007.

### QUESTION 71. QUEL EST LE RÔLE DE L'ÂGE DANS LA CONSTRUCTION DU STATUT SOCIAL ?

Parmi les déterminants majeurs des cultures privilégiant le statut « attribué », le rapport à l'âge et le respect des anciens arrivent en première ligne. Lors de négociations ou de réunions importantes, un Indien ou un Brésilien pourra ainsi se sentir insulté d'avoir à traiter avec des interlocuteurs américains ou suédois plus jeunes, ayant pourtant « fait leurs preuves » dans leurs propres pays.

Le rapport de domination fondé sur l'âge est encore largement généralisé en Afrique en particulier, en lien avec l'organisation traditionnelle de la famille étendue qui attribuait aux « anciens » la décision sur des sujets aussi divers que la propriété, l'allocation des ressources, le règlement des conflits, l'organisation du travail, etc. Comparant le système social traditionnel en Afrique avec le système français hérité de sa propre histoire, Evalde Mutabazi estime que « la hiérarchie sociale se fonde généralement en Afrique sur l'âge et l'expérience de la vie, davantage que sur les métiers nobles et moins nobles ou sur les classes sociales au sens marxiste du terme<sup>12</sup> ». « C'est souvent le plus vieux, explique pour sa part Claudine Attias-Donfut, qui détient l'autorité, position privilégiée, attractive et convoitée par les successeurs, éventuellement rivaux<sup>13</sup>. » Pourtant, ajoute-t-elle, le statut des plus anciens n'est pas dénué d'ambiguïté : « La position de pouvoir des vieux peut se transformer en situation d'exclu, dans les cas d'accusation de sorcellerie : dans un contexte de pénurie, cela fournit un bon prétexte pour dispenser de l'obligation de solidarité. »

La prééminence attribuée aux anciens en Afrique s'illustre notamment dans certaines règles de prise de parole, qui peuvent se révéler délicates pour un étranger non averti : une Française raconte cette expérience malheureuse faite lors d'un atelier de formation qu'elle animait en Afrique, et qui se voulait être le plus participatif possible. Croyant bien faire, elle commence par donner la parole au plus vieux, une manière selon elle de reconnaître la primauté des anciens dans la tradition africaine. Or dans la région concernée, la tradition veut que l'ancien ne s'exprime qu'en dernier, après que tout le monde a parlé. Résultat : personne n'osa ouvrir la bouche puisque l'ancien avait déjà parlé, et la réunion fut interrompue prématurément...

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

13. Claudine Attias-Donfut, *Sociologie des générations. L'empreinte du temps*, Paris, PUF, 1988.

## « On ne conteste pas celui qui a vécu »

« En Ouzbékistan, les jeunes sont très respectueux, dans tous les domaines, envers les personnes plus âgées et ont beaucoup d'estime pour leur sagesse et leur expérience. Ce qu'ils disent a souvent valeur de vérité car on ne conteste pas celui qui a déjà vécu. »

Une étudiante ouzbek, Sciences Po, 2010.

« Dans les coutumes du Nigeria, mon pays d'origine, on doit se mettre à genoux en rencontrant des « *elders* » (personnes âgées), pour les saluer. Pendant les vacances scolaires, je me suis trouvée à Londres avec une amie anglaise, et nous allions rencontrer ma mère, qui était avec une amie nigériane. Quand je les ai rencontrées, je me suis immédiatement mise à genoux au milieu de Oxford Street [...] car c'est une marque de respect dans un milieu où l'on attribue beaucoup d'importance à l'expérience et à la sagesse et où la plupart des normes culturelles ont été déterminées par les interactions avec les ancêtres. Ni moi ni ma mère ne nous attendions à ce que mon amie fasse la même chose que moi, mais l'amie de ma mère, qui n'avait guère voyagé s'est sentie insultée en constatant qu'elle ne l'avait pas fait. »

Une étudiante anglaise originaire du Nigeria, Sciences Po, 2013.

En Chine, l'importance de l'âge dans les relations d'autorité et de domination ne peut être dissociée de racines philosophiques profondes : on peut difficilement comprendre les rapports intergénérationnels en Chine sans avoir en tête l'influence persistante du modèle confucéen (réanimé par le pouvoir actuel). Ce modèle met en avant 5 vertus cardinales, qui constituent un code de conduite en harmonie avec l'ordre social.

### Les 5 rapports sociaux dans la société chinoise

Type de rapport	Nom du rapport en chinois	Vertu correspondante
Prince/sujet	Jun/chen	La fidélité
Père/fils	Fu/zi	La piété filiale
Mari/épouse	Fu/fu	Le sens de la convenance
Frère aîné/ frère cadet	Xiong/di	Le sentiment fraternel
Ami/ami	Peng/you	La confiance et la loyauté

D'après Bernard Fernandez et Zheng Lihua, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

Sur le registre intergénérationnel, deux de ces rapports cristallisent la soumission des plus jeunes aux plus vieux : du fils au père, bien sûr (avec la force de la valeur « piété filiale »), mais aussi du cadet à l'aîné. Au reste, un Chinois ne vous présentera jamais « son frère » ou « sa sœur », mais son « grand frère » ou sa « petite sœur », les mots en chinois n'étant pas les mêmes selon que le collatéral est plus ou moins âgé.

Ce respect de l'âge est déterminant au Japon ou en Corée, et il a des conséquences directes sur les règles de mobilité en entreprise, pouvant fonctionner comme une forme d'autocensure individuelle : il est fréquent, par exemple, qu'un jeune Japonais refuse un poste de responsabilité au motif qu'il est trop jeune et qu'une promotion trop rapide équivaldrait à une insulte à sa culture, à ses parents, à ses ancêtres.

## Le Keigo japonais

« Les Japonais pensent toujours à leur position dans le groupe dont ils font partie, et ils s'efforcent d'y cultiver l'harmonie. Le "Keigo", un langage destiné aux personnes âgées, en est un bon exemple. Les Japonais pensent systématiquement à l'âge de la personne avec laquelle ils parlent, et ils changent de type de langage selon son âge, car la relation entre eux n'est pas une relation entre individus égaux. »

Un élève-ingénieur japonais, Ponts-PariTech, 2012.

### QUESTION 72. QUELLE EST LA REPRÉSENTATION DU RÔLE DES DIPLÔMES DANS LES STATUTS PROFESSIONNELS ?

Les Anglo-Saxons sont souvent très surpris de voir l'importance que revêtent pour les Français les diplômes et leur plus ou moins grand prestige. Plus largement, l'idée même, assez française, qu'il existe des postes de direction qui seraient avant tout acquis par la réussite à certains concours universitaires, assurant un statut immédiatement supérieur à ceux qui, même expérimentés, n'ont pas ces diplômes, paraît étrange à beaucoup de nos partenaires européens ou d'outre-Atlantique. Aux États-Unis ou en Grande-Bretagne, les candidats à l'embauche sont surtout évalués sur la base de la dernière insertion professionnelle qu'ils ont eue, le diplôme ne représentant que la capacité d'un étudiant à apprendre, pas à faire. Interrogé par Christine Geoffroy dans la *Mésentente cordiale*<sup>14</sup> sur sa perception de

14. Christine Geoffroy, *La Mésentente cordiale. Voyage au cœur de l'espace interculturel franco-anglais*, Paris, Grasset, 2001.

l'entreprise française, un Anglais s'indignait: « Je ne comprends pas pourquoi, sous prétexte qu'ils n'ont pas de bons diplômes, on barre la route à des gens très capables qui pourraient être d'excellents cadres. À côté de cela, on trouve à un niveau hiérarchique supérieur de l'organigramme des cadres sans expérience ni compétence réelle, mais avec des diplômes de haut niveau! »

Les Allemands s'étonnent aussi de l'importance donnée par les Français à ce statut de cadre lié à la réussite à des concours (grandes écoles notamment) relativement généralistes. La notion même de cadre, nous disent Christoph Barmayer et Éric Davoine, n'existe pas en tant que telle en Allemagne: « Comme la notion anglo-saxonne de manager, la notion de *Führungskraft* est associée uniquement à une fonction managériale dans l'organisation, et le mot français "cadre", qui comporte également une dimension sociologique (une sorte de caste) et une dimension juridique (un statut auquel on s'accroche) ne peut être traduit que très imparfaitement dans ces deux dimensions par "Akademiker" (diplômé de l'enseignement supérieur) ou par "Angestellte" (employés "cols blancs") »<sup>15</sup>. Le parcours d'un ingénieur allemand, selon Éric Davoine, est quant à lui comparable à celui d'un « alpiniste », qui ne parvient à sa position qu'après avoir occupé pendant un certain temps des postes d'ouvrier qualifié au cours d'une formation en alternance puis d'une période professionnelle de participation au travail technique de l'entreprise. L'exemple de la formation des officiers en France et en Allemagne (encadré page suivante) est lui aussi particulièrement illustratif.

15. Christoph Barmayer et Éric Davoine, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

## Comment on devient officier des deux côtés du Rhin

« Les grades d'officier se correspondent de façon équivalente dans les deux armées, mais il existe une différence [...] de procédure de passage au premier grade de lieutenant.

En France, le premier grade d'officier est celui d'aspirant, il s'obtient en voie directe après une sélection (concours) puis quatre mois d'écoles d'officiers de réserve (ou d'écoles militaires) où il sera dans un groupe de futurs officiers. Après ces quatre mois, l'aspirant est un "apprenti-officier" comme son nom l'indique, mais il est appelé "mon lieutenant". Il aura le statut d'officier [...] et est intégré au groupe social des officiers avec des avantages statutaires qui sont aussi des signes d'appartenance du groupe (cantine réservée, billets de train première classe).

Dans l'armée allemande, le futur officier n'obtiendra le statut d'officier qu'à l'issue d'une formation de deux ans, un fin ruban gris sur ses épaulettes marquera cette différence d'objectif qui ne sera jamais assimilable à une différence de statut. Pendant ces deux années, il passera une première année de service comme simple soldat et caporal avec les autres soldats, puis une seconde année pendant laquelle il aura un statut de sous-officier [mais il ne sera appelé qu'"aspirant"]. Les deux futurs lieutenants n'ont [donc] pas les mêmes parcours. L'un, l'Allemand, est toujours en phase d'identification de potentiel, phase pendant laquelle il est au coude-à-coude avec ceux qu'il aura plus tard à commander, l'autre, le Français est déjà [...] "cadre débutant" et jouit dès le début de sa carrière d'un statut d'officier qui le distingue de ceux qu'il a à commander. »

Tiré d'Éric Davoine, *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte*, Wiesbaden, DUV, 2002.

La représentation des diplômes, et de ce à quoi ils « donnent droit » est donc très différente d'une culture à l'autre, et même leur mise en avant peut se révéler, dans certains contextes, contre-productive dans les négociations. Fons Trompenaars nous avoue ainsi qu'il utilise des cartes de visite différenciées selon ses interlocuteurs : « Au Moyen-Orient et dans l'Europe du Sud, pour renforcer ma position sociale dans différents contextes, j'utilise des titres académiques, dispensés dans le cadre d'une formation académique. En Grande-Bretagne toutefois, si je me présente en tant que "Docteur", on peut en déduire que j'ai un penchant trop académique pour être consultant d'entreprise [...]. Un beau parcours universitaire peut gêner une éventuelle carrière en entreprise<sup>16</sup>. »

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



---

## Pour aller plus loin sur le rapport au statut

### Ouvrages

- › Attias-Donfut (C.), *Sociologie des générations. L'empreinte du temps*, Paris, PUF, 1988
  - › D'Iribarne (Philippe), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989
  - › Dumont (Louis), *Homo Hierarchicus. Essai sur le système des castes*, Paris, Gallimard, 1966
  - › Rocheblave-Spenle (Anne-Marie), « Rôles et statuts sociaux », *Encyclopædia Universalis*, [www.universalis.fr/encyclopedie/roles-et-statuts-](http://www.universalis.fr/encyclopedie/roles-et-statuts-)
  - › Trompenaars (Fons) et Hampden-Turner (Charles), *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 2010
-