

Chapitre 6

L'INDIVIDUEL ET LE COLLECTIF

« Je », « nous », « ils »



La place de l'individu vis-à-vis du groupe, l'importance respective des logiques individuelles (« je ») et des logiques collectives (« nous ») dans une culture, est l'un des critères centraux de beaucoup des outils construits au cours des dernières décennies par les observateurs des phénomènes interculturels pour mesurer la « distance culturelle » entre pays. Ce qu'il s'agit d'appréhender, c'est le degré d'autonomie et de solidarité d'un individu par rapport au groupe, son degré d'attachement aux valeurs communautaires, sa capacité et sa volonté de raisonner à partir d'une perspective individuelle.

Traditionnellement, les analyses mettent en avant « l'orientation individuelle » des populations anglo-saxonnes et européennes du Nord (États-Unis, Grande-Bretagne, Australie, Pays-Bas...) et la tendance plus communautaire des pays latino-américains et des cultures asiatiques (Chine, Singapour, Inde...). C'est notamment ce que relèvent, nous le verrons plus loin, les analyses de Geert Hofstede, ou de Fons Trompenaars. Au-delà de ces analyses, le degré supposé d'individualité ou d'adhérence au collectif d'une société peut être l'objet de tous les clichés : face à l'archaïsme supposé de la logique collective, l'individualisme serait la source du développement d'une société. Pourtant, le danger est aujourd'hui d'opposer d'un côté une logique communautaire s'appuyant sur des valeurs d'harmonie et de réciprocité mais contraignante pour la liberté, l'innovation et le développement économique ; et de l'autre, une logique individuelle se fondant sur la liberté, la capacité d'innovation de l'individu et permettant le développement. Les limites d'une telle analyse apparaissent clairement lorsque l'on observe le succès des économies émergentes asiatiques, fortement marquées par des valeurs et des formes d'identités collectives, ou lorsque l'on constate la multiplication de nouvelles formes de solidarités communautaires dans l'une des sociétés en apparence les plus individualistes : les États-Unis.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons à la manière dont la culture de chacun peut influencer l'équilibre entre :

- *une orientation individuelle* : comme propension à raisonner de manière autonome et à se penser, en tant qu'individu, au cœur des stratégies des organisations et de la construction de la société ;
- *une orientation collective* comme propension à en référer au groupe pour toutes les décisions de la vie sociale et à se penser comme élément indissociable d'un ensemble dont on dépend étroitement.

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

QUESTION 53. CULTURES DU « JE » ET CULTURES DU « NOUS » : NOS INTERLOCUTEURS SONT-ILS ORIENTÉS VERS L'INDIVIDUEL OU VERS LE COLLECTIF ?

Distinguer les sociétés suivant les cultures du « je » ou celles du « nous » est évidemment un peu schématique, mais aide à prendre

conscience de bien des différences de comportement. Dans nombre de cultures non occidentales, le « je » a si peu de sens qu'un individu peut, dans certaines situations, avoir du mal à parler en son nom propre sans référence à son groupe d'origine. Certains exemples sont caricaturaux. Fanny Duthil⁴, une chercheuse française, nous rapporte les impasses dans lesquelles elle s'est trouvée en essayant de rassembler des histoires de vies de femmes aborigènes en Australie : des trésors de patience et de diplomatie ont été nécessaires pour recueillir une parole personnelle, tout simplement parce que ces femmes refusaient obstinément d'utiliser le « je » dans les interviews.

De manière moins lointaine, on retrouve en partie la même réserve sur le « je » dans certaines cultures arabo-musulmanes. Le mot « je » y existe, mais le prononcer peut avoir, pour certains, quelque chose d'inconvenant. « Utiliser ce pronom personnel, remarque Hesna Cailliau, c'est se méjuger devant les siens. Si un Arabe entend par inadvertance quelqu'un le dire, il le reprendra aussitôt par la formule usuelle de délivrance : "Que Dieu nous préserve du mot 'je', sous-entendu 'Il n'y a que le démon pour le prétendre'. Dire 'je', c'est se précipiter dans le chaudron de Satan."⁵ »

Comment construit-on ce « je » ? Pour les Français que nous sommes, « je » se construit d'abord dans la distance qui nous sépare de l'autre. Comme le pense Emmanuel Levinas⁶, c'est en considérant ce qui nous rend différent de l'autre que nous faisons l'expérience de notre propre identité.

Cette vision est loin d'être universelle. Comme l'a montré un psychanalyste américain, Alan Roland⁷, les catégories freudiennes, qui privilégient le « moi » individuel, peuvent difficilement correspondre à la réalité culturelle de l'Inde et du Japon, pays dans lesquels le « moi » est avant tout un moi familial (au sens de la famille étendue) et un moi « spirituel ».

En Inde, explique N. Jayaram⁸, les cartes d'identité ne sont pas courantes ; un certain nombre de « marqueurs d'identité » sont donc nécessaires pour être repéré par les autres, comme le tatouage, le vêtement, le turban, la barbe ou la moustache. Chacun est, par son nom de famille lui-même (avec les préfixes et les suffixes qui lui sont attachés), repérable comme étant avant tout élément d'un « nous », d'une caste ou d'une sous-caste, d'une profession attachée à la caste, etc. Jawaharlal Nehru, un des pères de l'Inde indépendante en 1947, déclarait ainsi : « C'est le groupe qui importe, l'individu n'occupe

4. Fanny Duthil, *Histoire de femmes aborigènes*, Paris, PUF, 2006.

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

6. Emmanuel Levinas, *Le Temps et l'autre*, Paris, PUF, nouv. éd. à paraître en 2014.

7. Alan Roland, *In Search of Self in India and Japan: Toward a Cross-Cultural Psychology*, Princeton, Princeton University Press, 1988.

8. N. Jayaram, *L'Identité*, Paris, La Découverte, 2004.

qu'une place secondaire.» Dans la tradition hindoue, note pour sa part Martine Laffon⁹, «l'individu n'est pas le centre de l'univers, mais il a une place assignée dans l'ordre cosmique comme tout ce qui existe. À la question “qui êtes-vous?” la réponse d'un individu ne peut dès lors qu'être collective. Et c'est avant tout en termes collectifs que l'individu doit en Inde négocier son identité du fait du très grand nombre de groupes existants et de la hiérarchie qui s'est établie entre eux».

En Chine enfin, c'est avant tout dans la *relation* à l'autre (et non dans ce qui m'en sépare) que mon identité se dessine. Un parallèle intéressant : la langue chinoise se construit elle-même par association des idées, alors que les langues occidentales construisent le sens par différenciation. Il n'y a pas une telle rupture entre le sujet et le monde qui l'entoure. Le schéma de pensée est moins tourné vers la recherche de la certitude d'exister en tant qu'entité propre que vers le souci d'agir *dans* le monde et en harmonie avec le monde. Dans *L'Écriture subjective : devenir «je»*, Jin Siyan décrit même un «je» chinois qui «glisse, flou, fluide, voire évanescents dans un jeu de codes multiples¹⁰».

Cette distinction entre l'Asie et l'Occident est illustrée dans une célèbre étude, menée par Michael Bond au milieu des années 1980 auprès d'étudiants de 23 pays : le *Chinese Value Survey*¹¹. Michael Bond, a proposé à un public international étudiant de se positionner par rapport aux valeurs qui leur semblaient les plus fondamentales, en matière de gestion de la différence et de la diversité. De fait, les étudiants de différents pays asiatiques, traditionnellement plus attachés au collectif, ont effectivement privilégié des valeurs marquant le pouvoir du groupe auquel appartient l'individu, comme la piété filiale ou le patriotisme.

Les différences culturelles entre une orientation plus individuelle et plus collective des sociétés ont été largement scrutées, modélisées, et même mesurées par de nombreux auteurs, et notamment Geert Hofstede et Fons Trompenaars. Pour Hofstede, «l'individualisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont lâches, dans lesquelles tout individu est censé s'occuper de lui-même et de sa famille proche. Au contraire, le collectivisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles chaque individu est, dès sa naissance, intégré dans un endogroupe fort et cohésif qui, tout au long de sa vie, le protège en échange d'une loyauté sans faille¹²». L'indice d'individualisme de Hofstede a été calculé à partir de la réponse, dans son étude auprès des employés d'IBM dans différents pays du monde, portant notamment

9. Dans une note interne d'analyse de la collection «*Les mots du monde*».

10. Jin Siyan, *L'Écriture subjective dans la littérature chinoise contemporaine. Devenir je*, Paris, Maisonneuve & Larose, 2005.

11. Michael H. Bond, «The Chinese culture connection...», art. cit.

12. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede et Michael Minkov, *Cultures et organisations. Nos programmations mentales*, Pearson Éducation France, 2010.

sur leur emploi idéal et les objectifs professionnels les plus importants à leurs yeux. Ainsi, les employés les plus portés sur l'individuel (que l'on trouve dans les filiales des pays anglo-saxons ou d'Europe du Nord) souhaitent avoir du temps pour eux, une forte marge de liberté dans leur travail, des défis individuels à relever. Les employés les plus portés sur le collectif (dans les filiales africaines, asiatiques ou latino-américaines) insistent quant à eux sur la reconnaissance de leurs talents par l'organisation dans laquelle ils travaillent.

Valeurs de l'indice d'individualisme pour quelques pays ou régions

Une étude a été demandée à Hofstede par l'entreprise IBM pour mieux connaître et comprendre les motivations et les valeurs du personnel de ses filiales internationales. Elle a été faite auprès de plus de 100 000 employés dans 53 pays entre 1967 et 1969.

Extrait des résultats

États-Unis 91	Russie 39
Australie 90	Brésil 38
Grande-Bretagne 89	Chine 20
Canada 80	Afrique de l'Ouest 20
France 71	Indonésie 14
Allemagne 67	Colombie 13
Afrique du Sud 65	Guatemala 6

Indice calculé sur une échelle de 1 à 100.

QUESTION 54. QUELLES SOURCES RELIGIEUSES ET PHILOSOPHIQUES EXPLIQUENT LA PLUS OU MOINS GRANDE ORIENTATION INDIVIDUELLE DES SOCIÉTÉS ?

Les religions abordent de manières très différentes, les unes et les autres, la place de l'individu dans un ordre qui le dépasse, la relation plus ou moins individuelle qu'il entretient avec son Dieu, etc. La plupart des analyses attribuent ainsi une influence déterminante au facteur religieux sur l'orientation individuelle ou collective d'une société.

Premier clivage souvent repéré: celui qui sépare catholicisme et protestantisme, dans la relation de chacun à son dieu. Pour Trompenaars, la « relation » à Dieu, dans le catholicisme, se ferait surtout à travers la communauté des fidèles, tandis que les protestants (en particulier les calvinistes) auraient développé une relation plus individuelle et personnelle à leur Dieu en passant « des contrats ou des pactes avec Dieu et entre eux, au titre desquels ils étaient

personnellement responsables». Ceci corroborerait les résultats des enquêtes de Trompenaars, selon lesquelles les cultures catholiques latines sont bien moins individualistes que les cultures protestantes occidentales (notamment la Grande-Bretagne, l'Europe du Nord, ou l'Amérique du Nord). L'explication est séduisante, mais elle se heurte à l'importance croissante de l'individuel dans le catholicisme, traduit notamment par la présence très forte, dans les catéchismes catholiques des XIX^e et XX^e siècles, de l'idée d'une responsabilité et d'une culpabilité individuelles.

D'avantage que dans les « religions du Livre », l'ego est plus ou moins l'ennemi dans les religions ou spiritualités nées en Asie, l'hindouisme et le bouddhisme en particulier. Il doit décroître pour que l'on puisse atteindre la plénitude, ce qui invite à adopter des comportements plus collectifs. Cet ego, d'ailleurs, y est considéré comme une illusion, puisqu'il ne produit que du passager et de l'éphémère. La culture japonaise illustre bien cette représentation; Etsuo Yoneyama souligne l'importance du principe de « non-affirmation de soi dans la mentalité des Japonais [...] ». Le mot individu n'est pas utilisé dans la culture japonaise, et ceci a favorisé le renforcement du sentiment de l'appartenance au groupe¹³ ».

Dans les régions marquées par la conception pyramidale du confucianisme, l'individu est d'abord défini par son statut de « membre », assigné à sa « juste place » dans la société. Il constitue un élément d'un tout, inséparable d'autres éléments, notent Bernard Fernandez et Zheng Lihua, « contrairement aux sociétés occidentales où l'individu est d'abord défini comme un être biologique indépendant des autres êtres biologiques. Dans la culture chinoise, chaque individu trouve sa place dans le réseau qu'il forme avec une autre personne ou avec les autres. Sa place a un statut : il est fils par rapport à ses parents, mari par rapport à sa femme, père par rapport à ses enfants, et ainsi de suite. Chaque statut a ses devoirs. Les statuts s'accumulent et les devoirs s'additionnent. L'individu dépend d'autrui pour réaliser sa valeur sociale, car celle-ci est définie par le groupe et non pas par lui-même. Son image est contrôlée par l'opinion du groupe¹⁴ ».

Une fois encore, ces sources religieuses et morales sont en perpétuelle évolution et réadaptation, et les frontières entre cultures à orientation individuelle et à orientation collective ont plutôt tendance à s'estomper. Le cas des pays concernés par le Printemps arabe est intéressant à cet égard. Les pays arabes sont en effet traditionnellement caractérisés par une orientation forte vers le collectif et la prééminence du groupe sur l'individu. Mais Benjamin Stora montre en quoi

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

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

la période de rupture qui s'est produite autour de ce Printemps arabe a accéléré un phénomène « d'individualisation dans la contestation, la critique, ou la conduite de la vie quotidienne ». Il estime ainsi que l'on assiste dans le monde arabe à la naissance de l'individu, « de celui qui peut exister indépendamment de l'État, mais aussi de la famille ou de la communauté. Même la pratique religieuse d'aujourd'hui peut être interprétée comme l'expression d'une croyance personnelle, individuelle, et non plus comme le simple respect de la tradition communautaire. La relation de soi à la pratique religieuse n'est pas imposée par héritage familial, mais par conviction personnelle¹⁵ ».

Est-ce à dire que l'évolution des sociétés va dans le sens unique de l'individualisation? Les pages qui suivent nous montreront que cela n'est pas toujours le cas.

QUESTION 55. QUELS SONT LES RAPPORTS À LA FAMILLE, À LA COMMUNAUTÉ?

Une traduction concrète de l'orientation individuelle ou collective des sociétés se retrouve dans la diversité des modèles familiaux et des rapports à la communauté. Nous proposons quatre indices pour aborder cette question :

– le premier est celui de la *taille de la famille* dans les différentes sociétés (famille nucléaire réduite aux parents et aux enfants *versus* famille élargie aux grands-parents, oncles, tantes, cousins, etc.). Les pays occidentaux ont, de fait, tendance à se retrouver davantage sur un modèle de famille nucléaire, contrairement notamment au modèle familial africain ou asiatique. Un repère non dénué d'intérêt pour l'observer est l'importance du nombre de maisons de retraite dans un pays donné.

Faire cohabiter les générations

« Dans les campagnes chinoises, il est courant que trois générations vivent dans la même maison. Les plus âgés ne sauraient être mis en maison de retraite. Ils ont leur importance dans l'éducation de leurs petits-enfants, et c'est la responsabilité des enfants que de s'occuper de leurs parents âgés. [...] Les Chinois ont en effet une culture qui donne plus d'importance à la famille et la communauté qu'à l'individu. [...] Un mot de la langue chinoise est très important pour nous : le *guanxi* (la relation). Dans la société, la relation est souvent plus importante que les compétences. »

Témoignage d'un élève-ingénieur chinois, École des ponts et chaussées, 2013.

15. Benjamin Stora, « L'an I des "Révolutions arabes" ou la naissance de l'individu », *Le Huffington Post*, 23 janvier 2012.

– le deuxième indice est celui du *poids plus ou moins central de la famille dans les comportements économiques et sociaux de chacun*. Cette emprise de la famille sur les actions individuelles est un autre témoin fort des cultures davantage orientées vers le collectif. Il en va ainsi de la société mexicaine, observée notamment par Luis Cisneros et Émilie Genin: «La famille d'une personne est prioritaire sur son travail ou sur n'importe quel autre aspect de la vie. [...] Un reproche souvent adressé aux employés mexicains est qu'ils sont peu mobiles, car ils préfèrent rester auprès de leur famille. [...] Il n'est pas rare qu'un Mexicain refuse un emploi plus rémunérateur pour ne pas s'éloigner de sa famille¹⁶.» Et multiples sont les témoignages de ce type que nous avons pu recueillir ailleurs, en Chine, en Asie du Sud-Est, par exemple, ou au Maroc.

– le troisième indice a trait au *poids de l'autorité familiale sur les comportements individuels*, révélatrice plus largement de la dépendance de l'individu aux normes définies par son groupe d'appartenance. En Chine par exemple, la conception traditionnelle de la famille et du rôle du père, «chef de famille» (l'expression date du v^e siècle avant J.-C., littéralement «seigneur de famille»), demeure un facteur explicatif de bien des comportements. Bernard Fernandez et Zheng Lihua montrent en quoi le système familial et de parenté est, dans ce pays, un mode de *repérage social*, moyen de mesurer l'importance des relations sociales issues de la parenté et pouvant s'étendre à la région, au pays et même au monde à travers la diaspora: «Véritable trame invisible pour l'étranger, ces réseaux familiaux et sociaux fonctionnent sur le principe d'une cohésion forte. Système patrilinéaire dont la figure marquante est le *pater familias*, la communauté familiale chinoise s'enracine dans une appartenance à la lignée paternelle, l'adoption des ancêtres du mari (pour l'épouse) et l'installation dans la maison familiale paternelle¹⁷.» La politique de l'enfant unique, lancée en 1979 pour limiter la croissance démographique a, certes, introduit des modifications dans le modèle, mais ne semble pas avoir fait exploser le poids de cette autorité familiale. «Souvent qualifié d'enfant roi, cet enfant-là a grandi néanmoins dans un univers familial élargi (les tantes, les oncles, les grands-parents) et a fait l'apprentissage de l'obéissance, de la retenue, de la soumission aux codes et aux rites, et du respect face à la hiérarchie¹⁸.»

16. Luis Cisneros et Émilie Génin, « Voyage au cœur de la dualité », in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

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

18. *Ibid.*

« On ne peut rien refuser à sa mère. Jamais. »

« Entre Maghrébins, nous nous retrouvons sur la conception de la famille, qui existait déjà bien avant la naissance de l'islam. Nous restons attachés à la famille jusqu'à notre mort, et particulièrement à notre mère. Plus nous vieillissons, plus nous lui marquons de respect et essayons de lui rendre un peu de ce qu'elle n'a cessé de nous donner. On ne peut rien refuser à sa mère. Jamais. »

« En Corée, deux de mes amis [coréens] se sont retrouvés en porte-à-faux avec leur père - qui reste l'autorité centrale de la famille. L'un protestait contre l'ingérence perpétuelle de la famille dans ses affaires personnelles, en particulier sentimentales; l'autre s'insurgeait contre l'attitude du père concernant les tâches ménagères, au domicile parental et lorsqu'il rendait visite à ses filles. Ces deux amis ont cherché du soutien dans le groupe de leurs collègues de travail. Dans les deux cas, ils n'ont récolté que de l'incompréhension et de la désapprobation: il s'agissait de la famille, de la volonté du père, et donc il fallait renoncer à ces divergences pour préserver l'unité familiale qui était la plus importante. »

Témoignages d'étudiants tunisiens et français, École des ponts et chaussées, 2013 et Sciences Po, 2009.

– enfin, le dernier indice concerne *le rapport à la communauté*, et la façon dont on définit celle-ci. Au sens large, la sociologie définit la communauté comme « un groupe étendu de personnes unies par des liens de sociabilité assez étroits, une sous-culture commune et le sentiment d'appartenir à un même groupe¹⁹. » Derrière cette définition formelle, on peut constater cependant que, d'une culture à l'autre, l'acception du terme « communauté » peut largement varier, comme en témoignent les observations faites sur ce point par l'ONG Médecins du Monde au sein de ses propres effectifs concernés par les politiques dites de « santé communautaire ».

19. J.-F. Dortier (dir.), *Dictionnaire...*, op. cit.

Vous avez dit « Communauté » ?

En 2010, Médecins du Monde a réuni des soignants, des travailleurs sociaux, des « éducateurs pairs » de différents pays d'Asie, d'Afrique, d'Europe et d'Amérique latine*, pour tenter de mieux comprendre ce que chacun met aujourd'hui derrière le terme « communauté » en s'attachant notamment à sa traduction dans les langues locales. On a pu y constater que les traductions sous forme de périphrases comme celles de la langue papoue (tout le monde, les clans, les tribus, toutes les personnes habitant sur un territoire) sont très différentes de celles, plus restrictives du *cộng đồng* vietnamien (ceux qui ont la même « situation »), ou du malgache *fokonolona* (ceux de la même ethnie). Mais les conceptions de la communauté peuvent aussi être d'ordre avant tout spatial (occupants d'un même territoire, conception courante en Asie), linguistique ou encore lié aux modes de vie (par exemple chez les Touaregs pour qui l'espace est nettement plus extensible). Elles peuvent également être d'ordre plus fonctionnel, la communauté étant définie à partir de ce qu'elle permet : comme lieu de solidarité, de partage du travail, de délimitation du leadership, d'exercice d'une religion, etc.

Dans le travail social, l'observation des différentes représentations de la notion de communauté peut mettre à jour un fossé entre la réalité et les constructions mentales des intervenants extérieurs qui fantasment des communautés qui de fait n'existent pas. La conséquence de cette création de « communautés imaginées » (danger souvent repéré notamment par les équipes de Médecins du Monde) est que ceux que l'on souhaite ériger en leaders de communauté pour les besoins de la cause (usagers de drogue, séropositifs, prostituées, etc.) n'ont nullement envie d'être catalogués comme membres de ces communautés, qui n'en sont pas, mais qui sont définies comme telles dans le langage courant de plusieurs ONG.

* Rencontre de Dhulikel (Népal) : voir l'article de M. Sauquet sur www.medecinsdumonde.org/index.php/Configurations/DSC/Publications et le guide MdM Travailler avec les communautés, 2012.

QUESTION 56. À QUELS « GROUPES DE RÉFÉRENCE » LES INDIVIDUS S'IDENTIFIENT-ILS ?

Les communautés de référence d'un individu sont forcément diverses (la famille, la religion, l'entreprise, la région, etc.), mais plus ou moins dominantes les unes par rapport aux autres selon les pays et les cultures. On a bien souvent en tête quelques exemples : pour beaucoup de Japonais, la référence à la communauté de l'entreprise est particulièrement centrale ; dans les pays arabo-musulmans, la référence à la communauté religieuse (*l'umma*, communauté des croyants) est essentielle ; la référence à la communauté familiale est particulièrement forte dans les pays latins, etc. Mais au-delà de ces images générales, il est utile de se poser quelques questions sur la nature de cette « adhérence » à une communauté et sur le type d'identité collective qui en découle :

– la référence à une ou plusieurs communautés découle-t-elle d'une sorte de « solidarité mécanique », relativement « subie », dont

la personne n'ose pas s'écarter, et qui prédomine sur l'identité individuelle? L'individu est-il sous l'emprise d'une communauté, estime-t-il l'être, l'assume-t-il? Ou bien, au contraire, cette référence découle-t-elle d'un engagement volontaire dans le collectif, d'un choix libre de se rapprocher de lui? Contribue-t-il à constituer sa communauté, à la faire évoluer?

– dans quelle mesure les différentes communautés de référence d'un individu se superposent-elles ou, au contraire, se contredisent-elles? La plus ou moins grande cohérence entre les différentes communautés de référence d'un individu a tendance, en réalité, à donner un premier indicateur de son niveau d'ouverture à la différence et à l'altérité. Comme l'ont montré les auteurs d'un ouvrage coordonné par Bruno Ollivier²⁰, la conscience forte qu'a un individu d'être membre d'une communauté et de définir ses actions en fonction de cette dernière peut être accompagnée d'une idée d'opposition et d'exclusion vis-à-vis de la catégorie des non-membres.

Notons que par leur mode de vie, par choix ou par réaction, les individus opèrent souvent leur propre combinatoire entre des références identitaires et communautaires diverses et changeantes. Il est intéressant par exemple de voir comment, dans les territoires de diversité en France – nous l'avons observé en Seine-Saint-Denis – beaucoup de jeunes ont chez eux, à l'intérieur de leur famille, une attitude de soumission à la tradition de leurs parents et de la terre d'origine de leur famille (langage, observance religieuse, tenue, rapport aux anciens), mais changent complètement d'attitude lorsqu'ils sont immergés dans un milieu professionnel ou même dans leur cité.

QUESTION 57. QUELLE EST L'INFLUENCE DU RAPPORT INDIVIDUEL/COLLECTIF SUR LES MODES DE REPRÉSENTATION ET DE PRISE DE DÉCISION ?

Le rapport à l'individuel/collectif influe directement sur la façon de représenter un groupe et de penser le processus de prise de décision vis-à-vis de celui-ci. Il a des impacts tout autant sur ces modes de prise de décision au sein des organisations (entreprise, association, etc.), que dans la sphère publique.

Prise de décision au sein des organisations

Se pose d'abord la question toute simple *du nombre de personnes nécessaires pour représenter un groupe*. S'opposent en effet souvent la vision anglo-saxonne du représentant unique comme modèle

20. Bruno Ollivier (dir.), *Les Identités collectives à l'heure de la mondialisation*, coll. « Les essentiels d'Hermès », CNRS Éditions, 2009.

d'efficacité, et des modes de représentation plus collectifs existant notamment en Asie (Singapour, Japon, etc.) où l'on considère que représenter seul son organisation peut affaiblir la crédibilité même du représentant. Au-delà du nombre même de représentants, les orientations plus collectives mettront aussi souvent en avant l'importance d'une logique de représentation tournante, et la nécessité d'une diversité de représentants en fonction de leurs compétences et des contextes de dialogue.

Se pose ensuite la question du *niveau d'autonomie du représentant vis-à-vis du groupe qu'il représente*: en cas de demande imprévue, dans quelle mesure est-il nécessaire de retourner vers le groupe pour le consulter? L'exemple japonais en offre une illustration, avec le concept du *nemawashi*, terme presque intraduisible, qui désigne un processus informel de gestion progressive et collective d'un changement important, en lien avec toutes les personnes concernées et dans le but d'obtenir leur adhésion. Cette volonté d'impliquer l'ensemble du groupe dans la décision a des conséquences sur les temps de négociation. Les Japonais, explique Edward T. Hall, ont comparé ce processus à une aiguille qui suit le sillon d'un disque: « Le disque est une métaphore [qui] évoque le processus et les transactions qui doivent être accomplis dans tous les secteurs et à tous les niveaux d'une organisation. Le centre du disque, où l'aiguille s'immobilise, symbolise le fait que le *nemawashi* a atteint son niveau le plus élevé. [...] Le *nemawashi* est terminé quand il est terminé, et pas avant²¹. » Perte de temps, pourra dire un Occidental; gain de temps estime un Japonais, car dans ces conditions les décisions, partagées par chacun, sont exécutées plus vite.

Les cadres d'entreprises ou d'ONG occidentales ayant à mener des discussions avec leurs partenaires africains ou asiatiques ont en effet souvent tendance à accélérer le temps de la négociation et à vouloir la concentrer sur un moment défini, comme si leurs interlocuteurs et eux, en tant qu'individus responsables et dotés d'un statut décisionnel dans leur structure, étaient seuls maîtres du temps nécessaire à la prise de décision. Or ces interlocuteurs ne considèrent que rarement le temps comme une propriété individuelle. Dans les échanges avec des leaders paysans ou des autorités coutumières africaines, les Européens sont souvent confrontés à des demandes de délais supplémentaires, précisément pour que puisse advenir le temps de la décision collective.

Prise de décision dans la sphère publique

Au-delà du cercle de l'entreprise, l'orientation vers l'individuel ou le collectif des différentes sociétés n'est pas sans conséquence sur les processus de prise de décisions publiques, et les modes de

21. Edward T. Hall, *La Dimension cachée...*, *op. cit.*

gouvernance de chaque pays. Le cas de l'Afrique de l'Ouest est intéressant en ce sens. La citoyenneté individuelle et la voix individuelle et autonome du citoyen comme fondement de la prise de décision publique peuvent avoir peu de sens dans une région où le groupe, la communauté villageoise et l'ethnie figurent parmi les fondements majeurs de la société, comme nous le signale l'ancien ministre malien Ousmane Sy²². Selon lui, s'il demeure un outil indispensable de la construction démocratique, le « vote », avec son corollaire « un homme, une voix », reste aussi avant tout centré sur l'individu et peut de ce fait rencontrer des difficultés par rapport à la tradition africaine du consensus et son orientation forte vers le collectif.

Pour autant, dire que l'approche occidentale des élections se révèle difficile à mettre en place dans des sociétés africaines, andines ou centre-asiatiques, ne veut pas dire que ces sociétés sont antidémocratiques. Amartya Sen, réfléchissant dans *La Démocratie des autres aux racines non occidentales de la démocratie*²³, met ainsi en lumière l'existence d'une forme de démocratie délibérative hors de l'Occident, illustrée par la tradition de la palabre et de la culture politique qu'elle incarne. C'est ce que nous raconte aussi à sa manière Nelson Mandela, dans son autobiographie, lorsqu'il témoigne en quoi sa conception du leadership fut influencée par le déroulement des réunions tribales auxquelles il avait pu assister dans sa jeunesse au sein de la société thembu: « Tous ceux qui voulaient parler le faisaient. C'était la démocratie sous sa forme la plus pure. Il pouvait y avoir des différences hiérarchiques entre ceux qui parlaient, mais chacun était écouté, chef et sujet, guerrier et sorcier, boutiquier et agriculteur, propriétaire et ouvrier. Les gens parlaient sans être interrompus et les réunions duraient des heures [...] jusqu'à ce qu'on soit arrivé à une sorte de consensus. Elles ne pouvaient se terminer qu'avec l'unanimité ou pas du tout. [...] La règle de majorité était une notion étrangère. Une minorité ne devait pas être écrasée par une majorité²⁴. »

La question qui se pose, bien sûr, est la transposition possible de ce type de culture démocratique de la délibération et du consensus en dehors du niveau local dans lequel chacun se connaît et se reconnaît.

QUESTION 58. COMMENT L'ORIENTATION VERS L'INDIVIDUEL OU LE COLLECTIF INFLUE-T-ELLE SUR L'IDÉE DE PERFORMANCE OU D'ÉCHEC INDIVIDUEL ?

L'orientation individuelle d'une société ou d'une organisation influence directement sur la possibilité de mesurer les performances

22. Auteur du livre *Reconstruire l'Afrique. Vers une nouvelle gouvernance fondée sur les dynamiques locales*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2009.

23. Amartya Sen, *La Démocratie des autres*, Paris, Éditions Payot et Rivages, 2005.

24. Nelson Mandela, *Un long chemin vers la liberté*, Paris, Fayard, 1995.

individuelles et celle de les récompenser ou de les sanctionner individuellement. Évaluations et récompenses individuelles sont largement présentes dans les pratiques managériales d'une diversité de pays occidentaux, notamment anglo-saxons, mais se heurtent ailleurs à bien des incompréhensions.

L'évaluation individuelle implique en effet que chaque tâche puisse être prise isolément, et que l'action de chacun puisse se distinguer du reste du groupe. Elle implique également une mise en avant de l'action individuelle par rapport au groupe. C'est cette mise en avant individuelle qui peut être mise en cause et mal considérée dans des cultures d'orientation plus collective.

À l'inverse, face à l'idée de sanction individuelle en cas de faute, s'oppose l'idée d'une prise en charge par le groupe de l'erreur de l'individu sans sanctions spécifiques autres que la honte individuelle de la personne vis-à-vis du groupe qui la protège. Orientation individuelle ou collective qui change ainsi largement la manière dont la personne va gérer une erreur, une transgression, ou une mauvaise performance : dans une culture plus « individualiste », la personne sera avant tout marquée par une culpabilité personnelle et une perte de respect de soi-même ; dans une société plus attachée au collectif, le sentiment dominant serait davantage la honte vis-à-vis du groupe. La faute devient alors plus « extérieure » à soi, et elle est comprise avant tout dans le rapport aux autres.

PRENDRE EN COMPTE LES DIFFÉRENCES

QUESTION 59. COMMENT PRENDRE EN COMPTE LES LOGIQUES COLLECTIVES DANS LA PRISE DE DÉCISION EN ENTREPRISE ?

Comment résoudre la tension entre d'un côté des cultures et des pratiques managériales dans lesquelles le leader est investi individuellement du pouvoir de décision, et de l'autre les cultures (Japon, Afrique occidentale...) dans lesquelles il y a nécessité de partage permanent de la décision (même si, par ailleurs, certaines de ces sociétés sont très hiérarchisées) ? Dans le premier cas, on ne comprend pas qu'une décision ne puisse être prise rapidement dans la négociation, dans le deuxième on résiste à la précipitation et on prend tout le temps nécessaire à l'implication de toutes les parties prenantes.

D'avantage qu'un compromis, l'expérience montre que le dénouement des négociations lorsque ces deux approches sont en présence, est le plus souvent une question de rapport de force. Une entreprise française désireuse d'investir en Asie, et qui n'est pas en situation de force face à ses interlocuteurs sera prête, pour arracher un marché, à « avaler la couleuvre » de temps de négociation très longs et de nombreux

allers-retours (comme l'illustre le cas des centres Leclerc dans l'encadré ci-dessous). Ceci étant, les négociateurs asiatiques, souvent conscients de ces décalages de pratiques, peuvent également utiliser ces différences comme des alibis culturels pour retarder la négociation et obtenir, à un moment qu'ils choisissent, le meilleur compromis.

Opposition de styles français et chinois lors d'une négociation dans la grande distribution

« Lorsque nous avons décidé, avec les centres É. Leclerc, d'investir le marché asiatique à la recherche de nouveaux fournisseurs [...], la principale difficulté [lors des négociations] a été de comprendre qui était en face de nous, le rôle et la fonction de nos interlocuteurs. Ceux-ci changeaient assez souvent, écoutaient beaucoup mais parlaient peu. Ils avaient tous des titres importants, si bien qu'il était difficile de connaître réellement leurs liens hiérarchiques et leur influence exacte dans l'organisation. On avait néanmoins l'impression que le nombre élevé des personnes autour de nous n'était pas le fruit du hasard, qu'ils communiquaient entre eux, attendaient un signal de l'un ou de l'autre. [...] Du coup il n'était pas toujours évident de se concentrer, d'essayer de savoir qui réellement convaincre, qui était le véritable décideur. [...] On se rendit compte que le temps ne jouait pas de la même façon pour eux et pour nous. Nous étions venus pour contracter, et si possible au moindre coût et dans des délais raisonnables. Ils trouvaient normal qu'on fasse différents allers-retours, avant de coopérer réellement. [...] À titre de comparaison, les négociations que nous avons menées avec ces fabricants nous ont pris en moyenne deux à trois fois plus de temps que celles pratiquées avec des partenaires européens... »

Un cadre impliqué dans les négociations entre les centres Leclerc et des partenaires chinois. Extrait d'Olivier Meier, *Management interculturel. Stratégie, organisation, performance*, Paris, Dunod, 2010.

QUESTION 60. COMMENT FAIRE DES LOGIQUES COLLECTIVES LOCALES UN MOTEUR DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT ?

On a beaucoup parlé et écrit sur l'importance de la valeur de la solidarité et des logiques d'actions collectives dans certains pays en développement. Qu'il nous suffise de rappeler, pour le seul Brésil, les pratiques de *mutirão* de construction collective de l'habitat, que la belle formule brésilienne résume : *Quanto mais formos, mais eu sou* (« Plus nous sommes, plus je suis »). De fait, ce recours aux potentialités de l'attachement au collectif se révèle de plus en plus un moteur d'efficacité reconnu dans les actions de développement. L'un des exemples les plus probants est le développement, non seulement à l'étranger mais aussi auprès des populations les plus précaires en France, de la logique de la « caution solidaire ».

La logique de « caution solidaire »

Le principe de la « caution solidaire » est simple : au sein un groupe d'emprunteurs (qui se sont choisis librement), tous sont responsables du bon remboursement de chacun. En cas de mauvais remboursement de l'un des membres, un nouveau prêt sera refusé pour tous les membres du groupe, qu'ils aient ou non remboursé correctement leur propre emprunt.

La caution solidaire s'appuie ainsi sur le principe d'une responsabilité collective des emprunteurs. Elle repose généralement sur des liens existants (de parenté, de voisinage, etc.) et vise souvent à institutionnaliser des pratiques anciennes de solidarité (tontines, groupes d'entraide, etc.)

L'un des principaux promoteurs de cette pratique est la Grameen Bank au Bangladesh qui développe, depuis près de trente ans, une activité de micro-crédit auprès de populations pauvres ne pouvant offrir de garanties matérielles.

Si l'idée d'une responsabilité collective est précieuse, elle est aussi très fragile : la multiplication des systèmes de cautions solidaires et leur instrumentalisation par de nombreuses institutions financières a provoqué une diminution de la prise en compte des liens de solidarité existants permettant de garantir l'engagement réciproque des membres.

Pour aller plus loin

sur le rapport à l'individuel et au collectif

Ouvrages

- › Al-Azmeh (Aziz), Wang (Bin), Hollinger (David), Jarayam (N.), Mamdani (Mahmood) et Renault (Emmanuel), *L'Identité*, La Découverte et autres (éditeurs d'Afrique du Sud, Chine, États-Unis, Inde, Liban, Maroc), 2004
- › Fernandez (Bernard), *Identité nomade*, Paris, Economica, 2002
- › Hofstede (Geert et Gert Jan) et Minkov (Michael), *Cultures et organisations. Nos programmations mentales*, Pearson Éducation, France, 2010
- › Maalouf (Amin), *Les Identités meurtrières*, Paris, Grasset, 1998
- › Ollivier (Bruno), *Les Identités collectives à l'heure de la mondialisation*, Les essentiels d'Hermès, CNRS Éditions, 2009
- › Plourde (Simone), *Levinas, Altérité et responsabilité*, guide de lecture, Paris, Éditions du Cerf, 1996
- › Ricoeur (Paul), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990
- › Roland (Alan), *In Search of Self in India and Japan: Toward a Cross-Cultural Psychology*, Princeton, Princeton University Press, 1988
- › Sen (Amartya), *La Démocratie des autres*, Paris, Éditions Payot et Rivages, 2005
- › Trompenaars (Fons) et Hampden-Turner (Charles), *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 2004

Liens

- › Urfalino (Philippe), « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », <http://ress.revues.org/86?lang=en#ftn1>
 - › Guide *Travailler avec les communautés* (Médecins du Monde) : www.medicinsdumonde.org/Publications/Guides-a-l-usage-des-professionnels-de-l-humanitaire/Travailler-avec-les-communautes
-