

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS
LABORATOIRE D'ERGONOMIE ET DE NEUROPHYSIOLOGIE DU TRAVAIL

SEMINAIRE D'ANTHROPOTECHNOLOGIE

ANTHROPOLOGIE CULTURELLE

Fiches de lecture préparées par

A . WISNER

OCTOBRE 1989

Liste des fiches de lecture en Anthropologie culturelle

* *
*

Bourgoin H. (1984) L'Afrique, malade du management.

Chadwick G. (1987) Models of urban and regional systems in developing countries. Some theories and their application in physical planning.

Cultures nationales et gestion.

Eckaus R.S. (1987) Appropriate technology : the movement has only few clothes on.

Harrison R. Choosing the depth of organizational intervention.

Hofstede G. (1980) Culture's consequences.

Jaeger A.M. (1983) The transfer of organization culture overseas: an approach to control in the multinational corporation.

Jaeger A.M. (1986) Organization development and national culture. Where's the fit.

Keesing R.M. (1974) Theories of culture.

Ketchum L. (1984) Sociotechnical design in a third world country: the railway maintenance depot at Sennar.

Morishima M. (1982) Why has Japan "succeeded".

Ces fiches de lecture rédigées entre 1986 et 1989 sont très hétérogènes. Les unes sont de brefs résumés et d'autres des traductions intégrales. Cette différence n'est pas en relation étroite avec la valeur du texte original. Ces fiches comportent des remarques personnelles de A.W. qui sont isolées entre crochets []. Certaines de ces remarques sont trop vives dans le ton. Le lecteur est prié de les remettre à leur juste place et de ne pas les citer inconsidérément. L'ensemble de ces fiches a été conçu d'abord par A.W. comme un instrument de travail personnel puis il a décidé de partager cet instrument avec les étudiants du séminaire d'anthropotechnologie. D'autres documents très importants n'ont pas fait l'objet de fiches et figurent dans la bibliographie placée en tête de ce recueil.

**Bibliographie en Anthropologie
culturelle du travail
préparée par A. Wisner en 1989
pour les étudiants du séminaire d'anthropotechnologie**

- ALTMAN I. RAPOPORT A., MOHLWILL J.F. (1980) Human behavior and environment . Vol. IV Environment and culture PLENUM pub. New York.
- AUGE M. (1979) Anthropologie et sciences sociologiques in Situation Actuelle et Avenir de l'Anthropologie en France, Colloques Internationaux du CNRS N° 573, pp. 29-43.
- BARRAU J. et DOLLFUS O. (1979) Anthropologie, Ecologie, Géographie, Ethnoscience in Situation Actuelle et Avenir de l'Anthropologie en France, Colloques Internationaux du CNRS N° 573, pp. 223-250.
- BOSCHE M. (1987) Corée-France : au-delà du langage international des affaires. Revue Française de Gestion 64 p. 83-90. Fiche d'Iribarne.
- BOURGOIN H. (1984) L'Afrique, malade du management, Jean Picollec pub, Paris, pp. 1-9. Fiche d'Iribarne.
- CASSON R.W. (1981) Language, culture and cognition. Anthropological perspectives MacMillan pub New-York. Fiche.
- CHAPANIS A. (1975) Ethnic variables in human factors engineering John Hopkins University Press pub Baltimore.
- COLSON M.L. (1988) Patron, écoute ma différence ! in Science et Vie Economie 37, pp. 38-41.
- COLE M., SCRIBNER S. (1979) Culture and thought Wiley pub New-York.
- DAFTUAR C.N. (1975) The role of human factors engineering in the under developed countries with special reference to India in Chapanis A. Ethnic variables in human factors engineering.
- DELAUNAY G. (1987) Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes Revue Française de Gestion 64 95-101. Fiche d'Iribarne.
- DIAZ-GUERRERO (1985) Cross cultural and national studies in social psychology North Holland pub Amsterdam.
- DUCROS A. (1979) Anthropologie, Biologie humaine in Situation Actuelle et Avenir de l'Anthropologie en France, Colloques Internationaux du CNRS n° 573, pp. 251-263.
- ECKHAUS R.S. (1987) Appropriate Technology : The Movement Has Only A Few Clothes On, in Issues in Science and Technology, pp. 62-71.

- GIPOULOUX F. (1987) Vers l'émergence d'un modèle de gestion chinois Revue Française de Gestion 64 p. 69-77. Fiche d'Iribarne.
- GOODNOUGH G.H. (1981) Culture, language and society. Benjamin Cumming pub. Menlo Park Cal.
- GUNPERZ J.J., HYMES D. (1986) The ethnography of communication Basil Blackwell pub (paperback)
- HARRISON R. (1970) Choosing the Depth of Organizational Intervention Journal of Applied Behavioural Science, 62, pp. 181-202. (Fiche)
- HOFSTEDE G. (1980) Motivation, leadership, and Organization : Do American Theories Apply Abroad ? Organizational Dynamics Summer, pp. 42-63.
- HOFSTEDE G. (1980) Culture's consequences, Sage pub. Beverley Hills. (Fiche)
- HOLLAND D., QUINN N. (19) Cultural models in language and thought Cambridge University Press Cambridge Mass, USA.
- HUNKE S. (1963) Le soleil d'Allah brille sur l'Occident. Notre héritage arabe. Albin Michel pub Paris.
- HUTCHINS (1981) Reasoning in Trobriand' discourse Quarterly Newsletter of The Laboratory of Comparative Human Cognition 1-2- 13-17 reproduit in Casson R.W. (1981) Language, culture and cognition MacMillan pub New-York part V Context and behavior p. 481-489.
- IMADA A.S. (1986) Assessing cross-cultural supervisory skills training : preliminary results comparing american and chinese samples in Brown O., Hendrick H.W. Human Factors in Organizational Design and Management Elsevier pub Amsterdam, p. 337-341.
- IRIBARNE (Ph d') (1987) Cultures nationales et gestion numéro spécial de la Revue Française de Gestion, 64. Fiche.
- JAEGER A.M. (1983) The transfer of organizational culture overseas : An approach to control in the Multinational Corporation Journal of International Business Studies, p. 91-114. Fiche.
- JAEGER A.M. (1986) Organization development and national culture : Where's the fit. Academy of Management Review 11, 1, pp. 178-190. Fiche.
- KEESING R.M. (1974) Theories of Culture Annual Review of Anthropology 3, pp. 73-97. Fiche.
- KIM Y.Y. (1988) Communication and cross-cultural adaptation. Multilingual Matters pub Clevedon (Avon-Uk).

- LATOURE-DEJEAN M.C.H. (1979) Anthropologie sociale et psychanalyse. Anthropologie en France, in Situation Actuelle et Avenir de l'Anthropologie en France, n° 573, Colloques Internationaux du C.N.R.S.
- LEVI-STRAUSS C. () Interview sur le Japon.
- LEVI-STRAUSS C. (1952-1987) Race et histoire DENOEL pub Paris
- MALINOWSKI B. (1922-1989) Les argonautes du pacifique occidental Gallimard pub, Paris.
- MATHIEU (1987) Taylor et Peters au pays d'Arjuna Revue Française de Gestion 64, p. 22-34. Fiche d'Iribarne.
- MESHKATI N. (1988) Macroergonomics and Technology Transfer, in Proceedings of the 11th Symposium of Psychology in the Department of Defense. U.S.A.F. Academy. Department of Behavioral Science and Leadership.
- MESHKATI N. (1988) An Etiological Investigation of Micro and Macroergonomic Factors in the Bhopal Disaster : Lessons for Industries of Both Industrialized and Developing Countries, Human Factors Department, International Journal of Industrial Ergonomics, pp. 1-24.
- MESHKATI N. (1988) Technology Transfer to Developing Countries : A Tripartite micro - and macro-ergonomic analysis of Human-Organization-Technology Interfaces, International Journal of Industrial Ergonomics, pp. 1-27.
- MESHKATI N., ROBERTSON M.M. (1986) The effects of Human Factors on the Success of Technology Transfer projects to Industrially Developing Countries : A Review of Representative Case Studies, Human Factors. Organizational Design and Management. Elsevier Science Publishers B.V. (North-Holland) Amsterdam.
- MORIEUX Y.V.H. (1988) The interaction between the use of information technology and organizational culture. Behaviour and Information Technology, 7, 2, pp. 205-213.
- MORISHIMA M. (1987) Capitalisme et confucianisme. Technologie occidentale et éthique japonaise. Flammarion pub. Paris.
- OLOMO P.R. (1987) Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine. Revue Française de Gestion, 64, 91-94. Fiche d'Iribarne.
- POWERS W.K. (1975) The Oglala religion. The University of Nebraska pub Lincoln (Nebr).
- RUFFIE J. (1983) De la biologie à la culture Flammarion pub. Paris, 2 vol.

- SINHA D. (1986) Psychology in a third world country : the indian experience Sage pub Londres.
- SORENSEN J.H., WHITE G.F. (1980) Natural hazards : a cross cultural perspective in Altman I., Rapoport A., Wohlwill J.F. Human behavior and environment Plenum pub New York.
- THOMAS S.D. (1987) The last navigator Holt pub New York.
- VISSIERE I. et J.L. (1979) Lettres édifiantes et curieuses de Chine par des missionnaires jésuites Flammarion pub Paris.

Bourgoin H. (1984)

L'Afrique, malade du management

Jean Picollec pub Paris

Ce livre est écrit par un notable ivoirien, directeur général de l'Office National de Formation Professionnelle de Côte d'Ivoire, maire d'Odienne, etc .. Il a une formation universitaire : licencié en ethno-sociologie, diplômé du cycle supérieur de l'ENA d'Abidjan et de l'Institut d'Etudes Européennes de Bruxelles, mais n'a aucune expérience de production industrielle, commerciale ou même tertiaire en général, pas de notion de productivité.

Il adopte - et adapte - la grande étude de Hofstede et ses catégories : individualisme, contrôle de l'incertitude, distance hiérarchique, et masculinité-féminité, et situe la Côte d'Ivoire dans ces catégories grâce à une étude réalisée en C.I. par IDET-CEGOS France, et plus particulièrement Daniel Bolinger (co-auteur de la version française de l'étude Hofstede).

Plusieurs catégories de critiques peuvent adresser à ce livre :

1) Les concepts de Hofstede très marqués par l'éthique protestante et le schéma de Max Weber. On se demande comment la France peut être une grande nation industrielle en étant si mal placée chez Hofstede.

2) L'étude ivoirienne qui procède par questionnaire comme pour le reste des études de Hofstede. On sent que là plus qu'ailleurs, les réponses sont données en fonction des attentes supposées de l'enquêteur.

3) La façon dont Bourgoïn a rédigé son livre. Il donne sans arrêt son opinion personnelle, ses interprétations sans que cela ressorte directement des résultats.

Toutefois, il y a des avantages à ce livre correspondant aux inconvénients :

1) Situer la Côte d'Ivoire ... ou la France parmi les pays explorés et cela selon 4 facteurs, permet de lever des préjugés et montre que la catégorie PVDI est loin d'être toujours pertinente.

2) L'enquête par sondage d'un échantillon de 560 cadres moyens et supérieurs du secteur moderne de la C.I. est certainement une des plus larges réalisées en Afrique Noire; en outre, il cite de nombreuses opinions caractéristiques intéressantes en situant le cadre (chef comptable d'une entreprise multinationale, 31 ans, marié, 6 enfants, ethnie AGNI par exemple).

3) Le souci de l'auteur d'aboutir à des recommandations, mais à mes yeux ces recommandations aboutissent à des pertes de temps énormes ... peut-être moindres qu'en agissant "à la Française" ??

Principaux résultats

- DISTANCE HIERARCHIQUE : La Côte d'Ivoire a un score élevé de 68/94 et est 9e sur 40. Les 20 premiers pays à distance hiérarchique la plus élevée sont surtout des P.V.D.I. (16 pays) : La France est 8e, la Belgique 12e, le Portugal 16e, la Grèce 17e, l'Espagne 20e.

- **CONTROLE DE L'INCERTITUDE.** La Côte d'Ivoire a un score bas de 48/112 et est 30e sur 40. La qualité de P.V.D.I. entraînerait plutôt la Côte d'Ivoire vers les contrôles de l'incertitude élevés (12 P.V.D.I. se trouvent parmi les 20 où le contrôle de l'incertitude est le plus élevé, alors que l'on ne trouve que 6 P.V.D.I. parmi les pays où le contrôle de l'incertitude est bas.

On peut noter que les pays d'Asie sont plutôt des pays à faible contrôle de l'incertitude (m= 57) alors que les pays d'Amérique latine sont tous dans la zone de fort contrôle (m= 82).

Pour les pays très industrialisés, le score est très divers (m= 56) de 92 à 23. Cette variable n'est pas très discriminante.

INDIVIDUALISME. Le score de la Côte d'Ivoire est très faible pour l'individualisme (20/91 et 33e rang). Ce trait est commun aux P.V.D.I. qui sont tous (19/20) dans cette catégorie.

MASCULINITE-FEMINITE. Le score de la Côte d'Ivoire est très faible pour cet indice (34/95), 32e rang, ce qui le situe au plus bas des P.V.D.I. qui sont eux-mêmes très bas ... avec les pays nordiques. En fait, cela traduit les préjugés d'Hofstede qui mélange dans son échelle, l'égalité homme-femme, l'ambition et l'intérêt pour la vie privée.

Donc pour C.I. : - féminité mais très modérée
- faible contrôle de l'incertitude
- distance hiérarchique grande (P.V.D.I.)
- faible individualisme (P.V.D.I.)

Il y a dans le livre de Bourgoïn des notations sévères sur la culture africaine.

Page 38, chaque jeune africain est persuadé que son diplôme pour lequel il a durement travaillé est une fin en soi, la clef passe partout. Du coup et sans se soucier de l'expérience professionnelle qu'il lui faudra acquérir ...

La concussion p. 38

La dissimulation réelle de l'information p. 39

Page 43, ces nouveaux juges se fondent [pour juger la culture africaine inutilisable] sur des travaux d'ethnologie et de sociologie ayant étudié la vie de l'africain pré-industriel. L'africain a un temps et un espace imprécis, sa pensée est globale et non analytique, le travail constitue un service et non le moyen d'accumuler du capital. L'autorité est liée au statut (âge et naissance) ... Bref, au lieu de les traiter d'incapables, il faut les aider afin de les sortir du stade pré-industriel et les arracher à leur mode de pensée prélogique. Il n'y a pas de remise en question du système européen de valeur et d'organisation [mais le plus beau est, qu'en fait, Bourgoïn abonde dans ce sens].

Pages 54-55, la culture (au sens de Hofstede revu par Bourgoïn) est un conditionnement mental collectif !! Elle se loge dans la tête d'un grand nombre de personnes et s'est installée dans des institutions. C'est un système de valeur qui, pour les ivoiriens, a été transmis "dans la chaleur rassurante d'un village ivoirien" [toujours le village comme lieu idéal chez les culturalistes].

INEGALITE : p. 68, l'inégalité est inévitable. Le directeur africain n'a pas de relation avec son personnel. Il vit en tour d'ivoire. On craint d'exprimer un désaccord avec son chef (p. 73 "Quand un nègre arrive en haut" dit une ivoirienne ...)

En Côte d'Ivoire, on a la répartition suivante en ce qui concerne l'opinion sur son chef et l'image idéale du chef

Type de chef	Votre chef %	Votre souhait %
Autocrate	25	2
Paternaliste	25	24
Consultatif	20	40
Démocrate	19	34
Autre	11	0

Une crise d'autorité très curieusement interprétée à la sauce Bourgoin p. 78. En fait, il présente des "résultats scientifiques" et les tire vers son opinion très traditionnelle. Voici la liste de ses recommandations.

Etre paternaliste) Pourquoi ces recommandations
Consulter des collaborateurs) à cet endroit du livre ?
Etre bien habillé - en bonne santé)
Respecter les anciens.)

CONTROLE DE L'INCERTITUDE

Il est plutôt faible, cela est culturel et non pas lié au développement économique. C'est lié à l'éclatement des africains en ethnies spécialisées dans une activité économique et en guerre entre elles : fatalisme démobilisateur. Il n'y a pas de stabilité entre ethnies.

Rôle de la tradition orale comme en milieu anglo-américain et nordique à l'opposé du droit romain.

Page 94 - Explication : les règles naissent dans les sociétés qui ont peur de l'avenir. Les Ivoiriens n'ont pas peur de l'avenir (c'est ce qu'il y a de plus absurde dans Bourgoïn). En Côte d'Ivoire il ne faut pas montrer ses émotions.

Page 103 - s'en tirer par les négociations
- faible définition des rôles
- on est ponctuel avec ses supérieurs.

Page 104 - le temps. A partir du moment où l'on est responsable, on ne l'est pas seulement de sa petite vie, mais aussi de celle de sa petite famille ou de celle du village. Tout devient compliqué et l'efficacité du travail en souffre ... les obligations villageoises et familiales réduisent l'efficacité du cadre africain.

- les comportements rituels
 - . salutations
 - . envoi en stage
 - . les cérémonies familiales
- le fatalisme vis-à-vis du futur.

Les activités de maintenance destinées à prévenir des catastrophes ne sont pas chose naturelle pour les africains ... on attend que la machine soit détériorée.

- Hostilité à l'innovation

A corriger, dit Bourgoïn, après avoir encensé ces défauts comme Africains !!

ESPRIT COMMUNAUTAIRE

Valorisation du temps passé en groupe
En relation avec développement technico-économique

Page 114 - L'Homme industriel est très tôt indépendant, peut dominer la nature, croit en la science.

- L'homme traditionnel vit au sein de groupes peu variés, regarde le monde avec crainte, considère que les biens matériels sont limités, pense que la chance est essentielle, s'identifie à ses parents, pense que prévoir est perte de temps, se sent à la merci de forces obscures, se sent puissant en groupe.

Bourgoin refuse - décidément culturaliste - qu'il faille perdre les valeurs communautaires pour devenir riche : il s'oppose à ce qu'il considère comme une loi universelle [en fait, comme Bourgoin écrit pour les cadres africains, on ne sait s'il le pense vraiment]

Recommandations

Faire accepter progressivement le phénomène d'industrialisation technique appropriée - intermédiaire;
réussir comme le Japon : technique moderne et faible individualisme (en fait un individualisme assez élevé 46/91, mais se situe à la limite supérieure du peloton des P.V.D.I.
1ère valeur : sécurité de l'emploi
2e bonnes : relations avec le chef.

Le débat peut clarifier les problèmes les plus compliqués; les décisions prises en groupe sont les meilleures. Eviter les conflits.

Page 121 - les salariés attendent que le patron soit le père qui les aide et les défende;

loyauté très importante
promotion interne et par ancienneté

Le Japon a fait [ou essayé de faire] cela
- Les employés et cadres ont des devoirs impérieux vis-à-vis de leurs parents.

Dans la famille africaine, il y a toujours des problèmes. Le cadre africain est partagé entre les problèmes de sa famille et ceux de son travail.

On ne peut être riche seul. D'où forte limite de l'incitation par les augmentations de salaire - elles sont redistribuées.

- Les entreprises deviennent vite familiales quand elles sont africaines. On doit prendre les siens même incapables

- le placement des parents : nous (et non je) contre le reste du pays.

- les cadeaux d'amitié;

- pas de conflit ouvert. Perdre la face est une douleur terrible; pas de "bonnes explications"

Pour un occidental, investir du temps est indispensable dans une telle culture communautaire

Page 134 - opinions collectives.

MASCULINITE-FEMINITE - PRENDRE LE TEMPS DE VIVRE.

Page 136 - "Le noir prend le temps de vivre". Il préfère cela à l'argent (qu'il doit partager); on déplore un changement rapide lié à l'enrichissement.

Page 146 - S'il y a conflit, qu'il soit réglé dans la douceur, comme au village, sans peur, sans perte de face, mais à l'inverse les chefs laissent les problèmes pourrir, ne prennent pas leur responsabilités, ne contrôlent pas l'exécution de leurs décisions.

Critères de réussite - avoir une bonne santé (et un "extérieur" de santé)

- être compétent plutôt qu'avoir des diplômes

- avoir confiance en soi

- bien s'exprimer

- âge.

Page 195 - UNE ORGANISATION AFRICAINE

Difficulté pour l'Africain de relever de deux chefs ou plus
(structure matricielle)

- 1°) Considérer l'entreprise comme un village. La soigner, l'aimer
en évitant - la déviation laxiste ?
- la bureaucratie. ?

Le salut est lié à un effort volontariste et collectif pour
donner à l'entreprise une dimension affective et communautaire
enracinée dans certaines valeurs traditionnelles.

- salaire familial - les avances
 - salaire à base collective - loyauté (ancienneté)
 - les intermédiaires pour éviter de perdre la face
 - mise en évidence des différences de statut
 - ponctualité à l'entreprise si elle est perçue comme
devoir familial
 - pas de licenciement
 - respect de l'âge.
-

CHADWICK G. (1987) Models of urban and regional systems in developing countries - Some theories and their application in physical planning Pergamon Oxford

* *

*

p. 294-295 Résumé des points principaux de l'étude.

1) Le "Développement" n'est pas seulement le développement économique, mais il a des buts sociaux. Il exige, de ce fait, la réalisation prioritaire de seuils convenables dans divers sous-systèmes de la Société : Education, santé, organisation, transports (et logistique en général). Il y a là une forte relation avec le processus de civilisation défini par Childe et d'autres. Le développement peut être un processus répondant à une échelle de temps plus longue que celle qui est considérée dans certains pays. Le modèle de causes cumulatives de Myrdal semble avoir une valeur rétroactive de large explication.

2) Les pays actuellement "développés" ne sont pas nécessairement un guide dans le processus qui a lieu aujourd'hui dans d'autres pays. En particulier, la confiance des développeurs de la période précédente dans l'industrialisation, en particulier dans l'industrie lourde, n'est pas souvent justifiée aujourd'hui. Les taux actuels de croissance de population sont bien plus considérables que ceux que l'on a connu dans les développements antérieurs. Les frontières de l'agriculture et des matières premières se sont effondrées en même temps.

3) La croissance de population produit l'urbanisation. Les villes, et surtout les grandes villes sont le lieu de l'innovation et du développement comme aussi de nombreux problèmes de pauvreté, de logement, d'instruction, de santé. Mais, en général, les villes sont plus saines que les zones rurales et l'accroissement naturel de la population devient, dans beaucoup de cas, une composante plus importante que la migration [taux net].

4) Les villes et les régions peuvent être considérées comme ayant "2 circuits" dans leur économie. Ces circuits sont des sous-systèmes en étroite interrelation qui se distinguent ainsi : Le "circuit haut" est lié au capital et au crédit, y compris hors de la ville et de la région, il emploie des techniques et des machines modernes. Le "circuit bas" repose sur le travail personnel et familial. Le capital est faible ainsi que le crédit. Les techniques manuelles sont habituelles et la pauvreté fréquente.

5) L'information sur les "circuits bas" est rare, et les statistiques officielles excluent souvent ceux qui travaillent dans ces circuits. Au mieux, des calculs "résiduels" de l'emploi dans les circuits bas, ont été testés (par exemple par le BIT). On a besoin de beaucoup plus d'informations sur les conditions qui prévalent dans les circuits bas.

6) Les modèles de systèmes urbains et régionaux dans les PVDI qui ont été proposés semblent peu satisfaisantes dans la mesure où ils reposent sur des statistiques officielles et sur des relations théoriques dérivées d'études sur les P.D.I. et non pas sur les P.V.D.I.

7) Il y a besoin, de ce fait, de meilleurs corps théoriques relatifs aux systèmes urbains et régionaux dans le P.V.D.I. Cela nécessite au moins en partie des techniques de simulation ainsi que des études de première main venant probablement des anthropologues sociaux.

8) La théorie des systèmes apparaît une façon utile d'organiser le savoir sur les systèmes urbains et régionaux des P.V.D.I.. Il y a des erreurs à propos de la théorie des systèmes et de son applicabilité aux systèmes socio-économiques.

9) La planification physique est considérée comme n'ayant qu'un rôle limité dans les P.V.D.I.. Les politiques visant à une plus grande égalité pour lutter contre la pauvreté et à accroître les emplois producteurs de revenus, sont beaucoup plus importantes. Les contrôles de planification de type occidental sont tout à fait inadéquates et la tendance à faire croître ce que l'on peut (disjointed incrementalism) est une base politique bien meilleure.

p. 271-272 Points de base pour une modélisation en P.V.D.I.

1) Le "circuit bas" de l'économie est d'importance fondamentale dans beaucoup de pays, de villes et de régions, pour la population et l'économie locales. Il produit des emplois même si les salaires sont bas, aidant ainsi aux revenus familiaux. Il produit des biens et des services convenant aux caractéristiques et besoins locaux, et aussi au pouvoir d'achat local. Il contribue de façon significative au Produit Régional Brut, et en faisant tout cela, il repose sur une organisation autosuffisante au lieu d'une pesante bureaucratie gouvernementale. Il est en fait naturellement adapté aux conditions dans lequel on le trouve.

2)

3) Un bon nombre de ceux qui vivent et travaillent dans les circuits bas de ces systèmes urbains et régionaux, demandent une

amélioration urgente. La connaissance des relations dans le circuit bas permettrait d'aider à une amélioration de la vie dans les "circuits bas" en construisant sur les résultats et les possibilités de ces circuits plutôt qu'en tentant de les détruire ou de les ignorer au nom d'une volonté planificatrice, ce qui arrive trop souvent.

4) Les décisions qui concernent de grandes dépenses relatives aux systèmes de transport, à la décentralisation de la population et de l'industrie, aux villes nouvelles, aux grands services urbains, sont prises sur la base de modèles qui, bien que représentant par eux-mêmes un haut niveau d'innovation et une technique ingénieuse, peuvent ne pas inclure les aspects majeurs de l'activité urbaine dans les circuits bas de la ville ou de la région. Est-il possible de considérer ces décisions et leurs effets comme satisfaisants, aussi bien du point de vue social qu'économique, si on note les omissions considérables de structure et d'activité dont souffrent ces modèles.

CULTURES NATIONALES ET GESTION (N° Spécial de la Revue Française de Gestion Sept-Oct. 87)

Rochebrune Directeur de la Revue : Gravité de la situation du commerce extérieur.

Ph. d'Iribarne Responsable du N° Spécial.

2 faits actuels : - internationalisation de l'économie avec créations de filiales à l'étranger
- affaiblissement de la croyance en la "one best way".

I Gestion des filiales étrangères : 2 politiques

A) confier aux nationaux la gestion et contrôler (naturellement il cite Hofstede et I.B.M.)

B) suivre comme en France des voies officieuses : rapports personnels, école d'ingénieurs commune, donc, incapacité de placer quelqu'un d'autre que des français, mais il y a des tensions entre le français directeur et les cadres locaux sous une forme qui est parfois ouvertement culturelle : difficultés de communications. Aux U.S.A., aux Pays-Bas, au Japon, la violence verbale française est mal tolérée. Il est nécessaire de former des conseils français en communication interculturelle.

Il existe différentes façons de travailler

- vitesse de démarrage de l'usine
- arbitrage prévention/réparation
- conception des objectifs.

Définition différente de l'"adjoint" québécois et du "foreman" américain.

En P.V.D.I., il n'y a pas le plus souvent de méthode locale d'organisation reconnue, mais le fonctionnement est difficile. Les expatriés pensent qu'

- il y a une culture non industrielle, donc il y a nécessité de présence durable d'expatriés nombreux,

- il faut changer la culture locale, "blanchir l'africain", moderniser les cultures traditionnelles ... mais la culture a un caractère irréductible, mais elle doit s'adapter à la vie moderne.

Pour d'autres expatriés, les meilleures méthodes marchent partout, et les difficultés passeront. Cela est difficile à croire en considérant la diversité des cultures industrielles.

En pays industriel, l'usine française doit utiliser la culture industrielle locale. Le souci japonais de tirer le meilleur parti des compétences de chacun reste valide sous d'autres cieux, mais les techniques précises, mises en oeuvre à cet effet au Japon ne sont pas universelles.

Le besoin d'intégrer les actions individuelles dans une démarche collective est l'impératif universel de la gestion. Les hommes qu'il faut aussi intégrer sont profondément marqués par la manière dont la société à laquelle ils appartiennent leur a appris à vivre avec leurs semblables tout au long de leur existence familiale, sociale, politique.

[Bon texte dont les conclusions sont très anthropologiques, mais orienté (selon le but de cette revue) seulement vers les entreprises françaises à l'étranger et non pas vers les entreprises des pays étrangers [mon sujet].

Hofstede Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. [Dit la même chose depuis 20 ans !].

Mathieu (p. 22-34). Taylor et Peters au pays d'Arjuna. Mathieu est un membre de l'équipe de Ph. d'Iribarne. Etudie une usine d'aluminium (électrolyse) en Inde.

1) Cette usine construite pour produire 100.000 T a produit au maximum 48.000 T, et en produit actuellement 22.500 T par manque d'électricité.

2) Extrême division du travail comme sur une chaîne de montage. Il n'y a pas de revendications à ce sujet [comme je l'ai observé chez Renault dans les années 50] mais échec technique car il n'y a pas de coopération.

3) Les relations personnelles avec le chef sont essentielles. Il doit être "comme un père pour ses ouvriers". Aider, respecter, parler, conseiller sur la vie hors travail, participer à la vie privée.

4) La hiérarchie est nette avec de nombreux niveaux (5 types de logements). L'unité d'électrolyse possède 8 niveaux hiérarchiques en forte corrélation avec le diplôme.

5) Les cadres trouvent que leurs subordonnés sont "des enfants qui ont grandi". Le taux de rotation est faible. Le fonctionnement technique est contrôlé.

6) La norme, toute la norme, rien que la norme. Tout est négocié. Il existe un refus de répondre aux situations non routinières, aux situations exceptionnelles, non accidentelles.

Aucun intérêt dans la réussite de l'entreprise. Il existe une stratégie de la réduction de l'effort qui est souvent mauvaise pour la production. Tout est négocié.

7) Que faire ? Les sanctions sont impossibles, même par élévation du salaire. On ne peut utiliser que le conseil. Rôle des notations en vue de la promotion. Il est important d'en discuter avec la personne. Rôle de la parole.

Analyse culturelle 1) "A chacun son devoir". Pour que l'ordre du monde (Dharma) ne soit pas troublé, chacun doit travailler selon les propres règles de sa catégorie (Svadharna, devoir d'Etat) sans s'occuper des autres. Krishna explique à Arjuna : "Mieux vaut s'acquitter, même médiocrement, de son propre devoir d'Etat plus que d'activités étrangères, fut-ce à la perfection (Bhagava Dgita). Pour S. Dumont, dans un village indien, "la spécialisation comporte une séparation entre les groupes (constituée par le système des castes), mais elle est orientée vers les besoins de l'ensemble.

2) "Les uns aux dessus des autres". Tocqueville parlant de l'Ancien Régime dit : "Comme tous les citoyens sont placés à un poste fixe, les uns au-dessus des autres, il en résulte que chacun aperçoit toujours plus haut que lui un homme dont la protection lui est nécessaire et plus bas, il en découvre un autre dont il peut réclamer le concours". C'est la société indienne d'aujourd'hui.

Il existe une indifférence aux réalisations, aux dons personnels, et aux modifications de la vie des uns et des autres, il faut remplir sa tâche [cela ressemble beaucoup aux valeurs de certains ordres religieux].

On comprend ce qu'est travailler pour quelqu'un [le chef] mais pas pour quelque chose [l'entreprise].

3) " Se désintéresser du succès ou de l'échec". L'ordre de l'action (Artha) est hiérarchiquement inférieur à l'ordre du monde (Dharma). [Marthe et Marie]. Krishna dit à Arjuna : "l'action libre de tout attachement, accomplie sans attachement et sans haine par un agent qui se désintéresse de son fruit est Sattva (pure et lumineuse). L'action accomplie avec beaucoup d'efforts par un agent égoïste ou aspirant à la volupté est Rajas (connotation péjorative) que dire de Tamas !

Depuis l'enfance, on introduit le doute sur l'action, surtout individuelle.

Pour Kakar, la conception hindoue de l'action entretient la conviction que le changement social est inutile, est une déviation vis-à-vis de la tradition. Il existe des solutions techniques et d'organisation. Les cercles de qualité sont utiles car la PAROLE est essentielle.

[Superbe article - un modèle].

Ruffier - La gestion de l'automatisation : un modèle mexicain (p. 35-43).

C'est la même histoire que décrit Ruffier [et que Neffa met en doute].

Un syndicat licencie brutalement les ouvriers d'une usine de yaourts. On embauche des paysans. La production devient vite excellente, meilleure qu'en France malgré le bas niveau d'instruction. Ruffier attribue au type mexicain de relations, une telle réussite.

Quelques mots clés éclairent la situation :

Compadres : ce sont les parrains de baptême, de confirmation, de mariage, ils sont liés aux pères et réciproquement. Cela peut constituer un réseau de 50 personnes.

Cuates : ce sont les "frères", les copains : au maximum 5 pour une personne. Grâce à ces relations, il y a échange intense d'informations. La direction s'en réjouit, mais craint de ne plus pouvoir diriger un jour. Comme toujours avec Ruffier, c'est unilatéral, flou et léger [il s'étonne du fait que la représentation de l'ouvrier et celle de l'ingénieur soient différentes et toutes 2 intéressantes !!!].

Alain et Philippe d'Iribarne. Le mariage du noble et du vil. Nouvelles technologies et culture française (p. 44-50)

- Métiers ± nobles
- Les problèmes de la division traditionnelle : études, fabrication, entretien.
- La culture française, contrairement à d'autres ne favorise pas la productique !!!

Segal J.P. La gestion participative, une comparaison entre Etats-Unis, Quebec et France p. 51-58.

Il n'y a pas de recette valable directement dans tous les pays. Elle peut inspirer un mouvement dans chaque pays selon la culture de ce dernier.

Tixier M. Cultures nationales et recrutement p. 59-67. Examen des C.V. et des lettres de motivation en France, U.S.A. et Japon. Elles sont liées aux coutumes et valeurs culturelles de chaque pays. Applications directes.

Gipouloux F. Vers l'émergence d'un mode de gestion chinois (p.59-77)

- Bas niveau de mécanisation
- Sureffectifs
- Vétusté du matériel
- Faible productivité.

- Passivité de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement
- Prédominance du politique
- Découpage des ateliers et des administrations.

- Les fonctions sociales de l'entreprise sont aussi importantes que ses fonctions productives
- Importance considérable des relations interpersonnelles.
- Le petit groupe de travail est la base de la production.

On peut interpréter ces faits par :

- la tradition confucéenne : absence de libre entreprise,
- le profit et la rentabilité sont opposés à la tradition humaniste de la Chine.
- La réussite sociale est différente de l'enrichissement. Les honneurs, les dignités, le prestige politique sont plus importants.
- Les grands marchands et banquiers du XIXe siècle ressemblaient aux fermiers généraux, car ils étaient très liés à l'administration d'Etat.
- Une grande entreprise est l'extension de l'entreprise familiale.

- L'autorité des maîtres de fabrique n'était pas technique, mais un droit naturel exigeant loyauté et fidélité.
- Longtemps, l'entreprise chinoise est restée étrangère ou socialement périphérique.

Actuellement en Chine, il n'y a pas d'entreprises mais des unités de production liées étroitement au Plan.

- Les unités sont autosuffisantes et ne coopèrent pas entre elles. Il existe des barrières entre les entreprises et surtout entre départements et régions.
- L'entreprise est soumise à de nombreuses obligations sociales.
- La gestion pose la question du passage du mandarin (ingénieur) au manager.
- Pendant longtemps, il y a eu une double direction : Comité du Parti et Directeur.

Actuellement : le directeur décide
le comité dirige
le congrès des ouvriers et employés contrôle.

Depuis 1970, la politique prend moins de place et la technique davantage.

L'encadrement théorique est peu compétent

- les cadres de base élus pour le contrôle social.
- Les cadres intermédiaires élus par les travailleurs, mais sous réserve de confirmation par la direction.
- Les cadres politiques et syndicalistes provoquent les mouvements de masse.
- Les ingénieurs et techniciens sont trop peu nombreux. De façon générale, les membres de l'équipe dirigeante, les ouvriers, techniciens et ingénieurs n'ont pas une compétence élevée.

- Il y a une tendance à la croissance du pouvoir des ingénieurs, mais le pouvoir politique domine : clientélisme, favoritisme, séniorité, critères de la bureaucratie traditionnelle : fidélité et allégeance. Les conflits sont insolubles au sein de la bureaucratie.

Sur 8000 entreprises publiques, 13% disposent de cadres ayant une formation d'enseignement supérieur. 50% seulement des ingénieurs et techniciens sont diplômés de l'enseignement supérieur [dans les années 50, la moitié seulement des cadres de Renault étaient diplômés de l'enseignement supérieur, mais c'était la technologie des années 30 !!].

Syndrôme du bol de riz : emploi à vie et salaire quelle que soit la performance.

Faible équipement technique : pour toute l'industrie et l'administration, 6.000.000 de postes de téléphones.

Limites de la réforme. L'autonomie des entreprises a été vite récupérée par des compagnies intermédiaires provinciales ou municipales. Les "popos" ou "belles-mères" qui viennent parasiter l'entreprise, la mettre sous tutelle.

Le directeur ne dispose pas des personnes. Il ne dispose pas non plus des fonds et il investit très peu car il faut :

- acheter des Bons du Trésor :
- assurer les ressources en énergie et les transports
- payer des primes aux ouvriers et employés
- financer les municipalités.

Il ne peut pas non plus fixer librement les prix.

Il existe une très forte corruption : sociétés parallèles, revente de licences, paiement de douanes aux frontières des provinces. Cela ressemble aux façons d'agir des "seigneurs de la guerre".

Fondamentalement, volonté égalitaire de la "grande marmite". Gros prélèvements sur les entreprises. Les personnes efficaces travaillent pour celles qui ne le sont pas.

Il n'y a jamais eu de véritable industrie chinoise. Est-ce dû au confucianisme comme l'affirme Max Weber (Religion in China) mais on connaît la prospérité des industries coréennes et japonaises [voir les commentaires de Morishima dans capitalisme et confucianisme]. Est-ce le régime politique ?

[L'analyse de Gipouloux est sérieuse, timide et un peu ennuyeuse. Pas d'ampleur de pensée ni de profondeur].

Globokar T. Mieux motiver pour mieux gérer : un enjeu pour l'Europe socialiste p. 78-82.

La Yougoslavie (où "l'usine, c'est la famille"), la Hongrie professionnaliste, la Pologne en lutte et solidaire ont des cultures très différentes. La théorie communiste totalisante et matérialiste passe à côté de la diversité des réalités.

Bosche M. Corée-France : au-delà du langage international des affaires p. 83-90.

I - Mode de pensée. Le mode de pensée français, rhétorique, élabore et manie avec rapidité des concepts qu'il associe facilement en ensembles complexes. La pensée coréenne fonctionne lentement par intuition et analogie.

Le français présente simultanément plusieurs alternatives. Le coréen traite chaque proposition de manière diachronique.

Le français évolue les alternatives, anticipe, planifie. Le coréen agit rapidement devant l'occasion.

Seul un environnement très stable favorise la pensée structuraliste française. Si tout est mouvement, le coréen "impressionniste" exprime son potentiel de sensibilité aux changements de l'environnement.

En Corée, l'unité sémantique demeure l'idéogramme chinois qui contribue à l'impressionnisme.

II - Sentiments et sensibilité. Le coréen parle peu et lentement. Les silences ont une valeur. Ils sont réceptifs mais peu actifs, sensibles aux impressions à l'atmosphère.

L'enfant coréen doit peu parler, se conformer aux modèles sociaux, ne pas critiquer.

Grande sensibilité aux impressions, en particulier à la première.

III - Extroversion - Introversion. Pour un coréen, l'extériorisation de la pensée et des sentiments n'est pas bonne.

Présentation physique. Le coréen aime une tenue vestimentaire neutre, une chemise blanche, une cravate neutre.

- L'eau de toilette, le parfum sont des futilités, y compris pour les femmes.

- Il est inconvenant de communiquer sa pensée avant de bien se connaître. Il faut suggérer pensée et sentiments.

Timidité. La timidité est une valeur sociale reconnue. L'affirmation ostensible de soi-même chez les gens âgés et puissants n'est pas confucéen. Le coréen reste timide.

Le bar. L'alibi de l'alcool permet de parler plus librement. Le coréen a besoin de cela pour élaborer une image de l'autre et se confier. Pour un français, le bar ne fait pas sérieux et gêne sa soirée. Pour un coréen, refuser le bar, c'est être froid et indifférent. Mais le coréen n'aime pas les "bons déjeuners".

IV - Dynamique de la création de relations. La première impression est essentielle. C'est plus facile pour un homme âgé que pour une jeune femme.

Le coréen lit la carte de visite (en anglais et en coréen), laisse parler, regarde le visage (fiabilité, sincérité), la posture et les gestes (autorité, équilibre, maîtrise de soi), importance de la voix (tonalité affective, générosité) et du regard.

Pour le coréen, la question est : est-il sincère ? Veut-il s'imposer ?

Il faut éviter de parler trop vite d'affaires, d'argent.

Créer, pour cette première rencontre, une atmosphère agréable - conversation coupée de silences. Enoncer des phrases courtes, sur un rythme calme. Utiliser un vocabulaire anglais américanisé. Utiliser un accent britannique distingué. Bien prononcer. Supprimer l'agressivité, l'ironie, la colère. Garder un visage grave, le sourire cache la faiblesse.

Ne pas aller vite, ne pas presser l'affaire. Ne pas affirmer sa valeur, son identité culturelle. C'est de la politesse confucéenne (Shinjol).

V - Relations personnelles et affaires

La première rencontre, d'abord froide, peut devenir très chaleureuse. Elle permet seulement d'aborder ensuite le fond qui peut ne pas plaire et l'affaire ne sera pas conclue malgré la sympathie, mais celle-ci est nécessaire.

Il y a avantage à commencer par de petites affaires pour se connaître. Pas de "grands coups". Les affaires sont personnalisées, il faut donc envoyer la même personne dans la même entreprise. Ne pas employer la duplicité, un coréen contre un autre coréen. Il faut montrer sincérité et fidélité. Ne pas mener des négociations parallèles avec des concurrents entre lesquels l'information circule. Dans ce cas, on perd tout rapidement.

Il n'y a guère de distinction entre travail et loisir. Les loisirs sont le plus souvent liés au travail.

Apporter des échantillons gratuits, des textes en anglais. Donner une réponse rapide aux lettres et télex. Il faut bien régler les petits détails.

Pour le coréen, la France représente l'élégance, le charme, la beauté et dans l'industrie, l'énergie, le transport, l'espace. Ce que le coréen critique chez le français :

- visite d'affaires trop courtes et trop rares
- anglais approximatif, documents en français
- produits chers, peu adaptés
- modifications difficiles à obtenir

- retards et livraisons incomplètes
- télex et courrier sans réponse.

Il ne faut jamais évoquer la Corée du Nord.
Donner et prendre les objets à deux mains.

[Excellent article : Il montre qu'en Corée, comme en Inde, comme au Mexique, comme en Afrique, c'est-à-dire dans les P.V.D.I., le lien personnel est essentiel ainsi que la réserve sur ses propres qualités. Etre flamboyant n'est pas respectable].

Olomo P.R. Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine ? p. 91-94.

Il faut distinguer 2 grands types de culture africaine :

- . société lignagière de la forêt
- . société hiérarchisée de la savane.

Il faut distinguer aussi :

- . l'influence européenne sur la côte
- . l'influence islamique dans le Sahel.

Mais la colonisation a

- . apporté le travail forcé qui ne permet pas les différences, dévalorise le travail, le deshumanise
- . provoqué de ce fait une hostilité vis-à-vis des systèmes modernes de production

. favorisé une nostalgie du travail de village (qui continue à exister à une grande échelle)

. détruit les hiérarchies sociales, les rites et déqualifie les méthodes de production traditionnelles.

Avant la colonisation, il existait un échange très différent. L'homme libre apporte sa protection à l'homme captif [pourquoi ne pas dire esclave ?] qui apporte son travail [c'est une société féodale].

Le départ du chef (même s'il n'était pas aimé) provoque le désarroi. Il va falloir faire un effort nouveau pour son successeur. Le potentiel de loyauté est lié à l'Homme [comme si cela n'était pas le cas dans les labos ultramodernes de recherche !].

Les erreurs post coloniales

- Entreprises mastodontes d'Etat sans création antérieure et simultanée de P.M.E.
- Pas de personnalisation des relations.
- Pas d'africanisation des méthodes de gestion, par exemple pas de considération pour la tradition orale et des relations qualitatives.

[p. 93 l'auteur pourtant culturaliste, évoque les succès des pays d'Asie en sous-estimant leur valeur technique et organisationnelle antérieures, leurs cultures].

- Grande négligence de ce qui n'est pas la technique : gérer, organiser, prévoir, d'où des difficultés financières, une faible productivité, une faible pénétration du marché.

Les clefs. Une des clefs est l'emploi industriel et commercial des réseaux traditionnels africains de parenté, d'amitié, de clients, d'alliés.

- Créer la coopération horizontale et verticale : co-développement, sous-traitance, échange de main d'oeuvre.

[Texte intéressant, mais aux vues partielles. Il est vrai que le sujet est difficile - il est donc difficile à utiliser car les idées sont mal classées].

Desaunay G. Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes p. 95-101.

Assez bon article qui confirme bien le livre de Bourgoïn (ou Hofstede en Côte d'Ivoire) et l'article d'Olomo dans ce numéro de revue.

- Retards, absentéisme, manque d'attention liés aux influences culturelles villageoises et traditionnelles très fortes : fêtes de village, obligations familiales lourdes. Toutefois, cela est moins vrai chez les jeunes ayant un niveau élevé d'instruction.

- Contradictions entre la relation africaine d'égalité (sauf l'autorité de l'âge) et la compétence technique des jeunes diplômés.

- Insuffisance de la formation des diplômés en matière de gestion et organisation en relation avec la culture africaine.

- Absence de définition claire du rôle des jeunes (très) diplômés, mais sans expérience professionnelle quand ils arrivent dans l'entreprise (par exemple, ils n'ont pas bénéficié d'un temps de stage, d'un temps d'assistant, d'un temps de patron à responsabilité limitée).

- Absence de présentation formelle des chefs aux subordonnés.

[Ces 2 derniers types de déficiences sont habituelles en France, mais sont beaucoup plus graves ici car les expatriés ont souvent des diplômes faibles, mais de l'expérience professionnelle, et ils veulent garder le pouvoir et ne communiquent pas leur expérience].

Il existe une forte prédominance d'expatriés, surtout français : en 1981-1983

- 40% des cadres des entreprises dont le capital était à majorité ivoirienne étaient expatriés.

- 88% des cadres des entreprises dont le capital était à majorité étrangère étaient expatriés.

- Appel des travailleurs au paternalisme des cadres (plus jeunes qu'eux !!) reproduisant ainsi la relation au chef pourvu de l'autorité.

Iribarne (P. d') Repères bibliographiques.

- Pratique des affaires - communication interculturelle - expérience pratique - référence à l'anthropologue Hall - gestion des entreprises multinationales [ce numéro de revue].

- Recherches sur les divers types de management U.S.A.. Hofstede. Ces résultats appellent une double interprétation : différences culturelles (U.S.A., U.K. et dominions, latins, japonais, etc ...) et de niveau d'industrialisation. Mais "une culture nationale" ne se réduit pas à une collection de dimensions indépendantes. Les traits ont une cohérence entre ceux; certains éléments s'effacent, d'autres perdurent.

- Etude de cas approfondis [ce numéro]. Etude d'une unité de production dans deux pays. Ouchi utilisant la théorie Z compare U.S.A. et Japon, les entreprises japonaises aux U.S.A. emploient des méthodes différentes de celles qui sont employées au Japon, mais ont "un style japonais". Les américains n'ont réussi au Japon qu'en confiant à des japonais la réalisation d'entreprises entièrement japonaises. Les entreprises Z utilisant aux U.S.A. une méthode très voisine de celle qui est employée au Japon réussissent très bien, mais dans des secteurs atypiques.

- Les travaux de l'équipe GESTION ET SOCIETE (P. d'Iribarne) cherchent - à mettre à jour les processus fondamentaux qui, de manière générale, relient culture et gestion

- à reconnaître ce qui est essentiel dans les cultures nationales et durables pour la gestion
- à discerner ce qui doit être adapté culturellement dans les méthodes de gestion (ce qui est contingent, et ce qui ne l'est pas)
- il existe un rapport important avec la sociologie comparative des organisations (L.E.S.T.).

ECKHAUS R.S. (1987) Appropriate technology : the movement has only a few clothes on in ISSUES IN SCIENCE AND TECHNOLOGY (Winter 87)

L'auteur rappelle le succès de l'expression de Schuhmacher (années 50). Il rappelle la définition de Blanc et Jequier :

- Un vaste éventail de technologies caractérisées par une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- faible investissement par poste de travail
- faible capital par rapport à la production
- simplicité d'organisation
- grande adaptabilité à un environnement social ou culturel particulier
- faible emploi des ressources naturelles
- faible coût du produit final
- forte capacité d'emploi.

[Cette théorie est culturaliste, c'est-à-dire qu'elle admet que le passé est bon socialement et culturellement, elle est écologique car elle souhaite peu changer l'environnement].

Elle considère que la technologie est bonne ou mauvaise en elle-même, cette théorie sous-estime le rôle de la société et des décisions relatives à des intérêts particuliers.

Elle n'attire pas l'attention sur les contradictions entre ses propres critères.

Dans les "histoires" rapportées, il n'y a pas d'étude différentielle du rapport coût/production avant et après les changements.

Pour Eckhaus, rien n'approche les effets remarquables des nouvelles variétés de riz ou l'introduction de la technique du moulage par injection des plastiques, les engrais ...

En fait, le mouvement des technologies appropriées n'est pas un succès. Pour Nicolas Jequier "la majorité des groupes d'Appropriates Technology (A.T.) s'occupent activement du développement de nouvelles technologies, de l'amélioration des technologies anciennes et de la réduction d'échelle des technologies modernes. Toutes ces innovations ont une importante fonction symbolique comme exemples d'alternative au système technologique dominant. Beaucoup d'entre elles sont cependant loin d'avoir atteint le degré de fiabilité, de coût/efficacité et de simplicité d'usage qui caractérisent les technologies plus complexes qu'elles veulent remplacer. Beaucoup de groupes A.T. dans le monde semblent avoir largement sous-estimé le problème".

L'affirmation selon laquelle il existe des solutions techniques équivalentes aux technologies modernes avec moins de besoin en capital et plus d'emploi est tout à fait gratuite.

Les "fautes de technologie" ont souvent été une bonne façon d'éviter de poser les vraies questions sociales et économiques.

HARRISON R. (1970) Choosing the depth of organizational intervention THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIOURAL SCIENCE 6 2
p.181-102.

[Très bon article dont les conclusions sont très utiles aussi pour les ergonomistes]. "Il existe un besoin de modèles conceptuels qui puissent différencier les stratégies d'intervention entre elles d'une façon qui puisse permettre une correspondance satisfaisante des stratégies et des divers problèmes de changement organisationnel. Ce concept central d'un tel modèle est la profondeur de l'engagement affectif de chacun dans le processus de changement" extrait d'une communication présentée au Congrès International de la psychothérapie de groupe.

Par profondeur, l'auteur entend la charge en termes de valeurs et d'émotion, le caractère central par rapport à la signification que chacun donne à sa personne. Le consultant cherche à obtenir des informations dans ce domaine, et il cherche à influencer le fonctionnement psychique dans ce domaine.

Dans l'ordre de profondeur croissante, on trouve :

- le changement de stratégie
- l'analyse opératoire
- la direction par objectifs
- la grille de direction (managerial grid)
- le groupe T
- la thérapie de groupe.

[On trouve dans la suite de l'article, de remarquables définitions et commentaires relatifs à chacune de ces techniques]

Quand la profondeur d'intervention s'accroît, on voit s'accroître aussi les éléments concomittants de la profondeur : dépendance vis-à-vis de la compétence particulière de l'agent de changement, centrage sur l'individu comme cible de l'action de changement, prix de l'intervention et risque d'effets inattendus sur les personnes [problèmes éthiques évoqués par l'auteur].

Ces éléments suggèrent un critère pour la profondeur des interventions "Intervenir à un niveau qui ne soit pas plus profond qu'il n'est nécessaire pour produire des solutions durables aux problèmes posés "Cependant, une tendance opposée tend à pousser l'intervention vers la profondeur quand les systèmes organisationnels vont d'un niveau où le contrôle est extrême [production de masse en pays pauvre] vers un niveau où le contrôle interne et autonome est exercé par les membres du groupe [recherche industrielle et surtout publique]. Au fur et à mesure que les individus deviennent plus importants, le niveau auquel les processus affectifs opèrent devient plus profond, et l'individu a une importance croissante pour la mise en oeuvre de l'intervention.

L'auteur propose un changement radical de l'orientation du consultant dans la direction des besoins ressentis par le client et des problèmes qu'il décrit, problèmes qui sont ainsi considérés comme réels. L'auteur propose de travailler sur ces questions à un niveau où le client peut servir de collaborateur compétent et disponible. Cela conduit à un second critère "intervenir à un niveau de profondeur qui ne soit pas plus grand que l'énergie et les ressources du client pouvant être engagées pour résoudre le problème à traiter le permettent".

HOFSTEDE G. (1980) CULTURE'S CONSEQUENCES SAGE pub BEVERLEY HILLS

AVERTISSEMENT. (Texte sur la jaquette du livre). Ce livre explore les différences de comportement de pensée !!! (thought behaviors) qui existent entre les "résidents" de divers pays. Hofstede pense que les gens possèdent des "programmes mentaux" (mental programs) développés dans l'enfance et renforcés par l'école et les organisations. Ces programmes mentaux affectent non seulement les pensées individuelles mais le comportement des individus dans les organisations. [Il y a des choses justes dans ce type de discours mais les approximations de langage sont telles qu'il en résulte la confusion. En fait, comme on le verra plus loin, Hofstede pense au système de valeur, et il emploie des concepts d'anthropologie cognitive et même de psychologie cognitive des activités].

SOMMAIRE. Ce livre comporte une affirmation nouvelle : les 4 facteurs qui décrivent la culture [pour Hofstede !!!] . Ces 4 dimensions principales par lesquelles les pays diffèrent furent révélées par le raisonnement théorique et l'analyse statistique [pour moi, il s'agit d'artefacts statistiques ou de façon plus générale d'artifices]. On a appelé ces 4 dimensions :

- distance de pouvoir
- individualisme
- masculinité-féminité
- lutte contre l'incertitude.

Les "mental programs" sont des "constructs". Ils ne sont pas directement accessibles par l'observation, mais peuvent être inférés à partir d'affirmations verbales et d'autres comportements. Ils sont utiles pour prévoir d'autres comportements verbaux et non verbaux, les "constructs" n'existent pas d'un point de vue absolu. Ils se définissent de façon existentielle.

[On peut dire selon cette perspective, qu'il y a 3 catégories de programmes mentaux :

- universels liés aux caractéristiques générales du cerveau humain (voir, par exemple, Eibl-Eibesfeldt)
- collectifs par exemple ceux qu'étudie Hofstede
- individuels].

Les "constructs" clefs de ce livre sont les valeurs "liées" à la culture. Pour Kluckhohn (1951), "une valeur est une conception explicite ou implicite, propre à un individu ou spécifique à un groupe. Elle porte sur ce qui est souhaitable, ce qui influence la sélection des modes, moyens et fins des actions".

- Intensité et orientation des valeurs.
- Le désiré et le désirable.

CULTURE pour Kluckhohn "la culture consiste en une façon organisée de penser, de sentir, de réagir, acquise et transmise essentiellement par des symboles, constituant les caractéristiques distinctes des groupes humains y compris leur expression dans les objets. Le noyau de chaque culture est constitué par des idées traditionnelles (issues de l'histoire et sélectionnée par elle), et plus particulièrement par les valeurs qui lui sont attachées".

- La culture est à la société ce que la personnalité est à l'individu.

[Il faut distinguer cette conception très généralement répandue actuellement de la conception française traditionnelle de la culture comme mode de raffinement de la pensée, des manières et du goût, et s'exprimant surtout dans la littérature et les arts. Voir ce que les Français entendent comme domaine du Ministère de la Culture, des Affaires Culturelles au Ministère des Affaires Etrangères, etc ...].

Les changements dans la culture sont provoqués de l'extérieur par les forces de la nature ou les activités humaines qui mettent en jeu la vie même de la Société, et non pas ses valeurs. Les valeurs ne changent pas par adoption de valeurs extérieures, mais à la suite de changement des conditions écologiques, techniques, économiques, hygiéniques. [Très curieusement, Hofstede qui est un fervent collaborateur d'I.B.M. a une conception très marxiste de la culture comme superstructure des changements économique-sociaux. Il nie la possibilité de "conversion" culturelle : apparition de la Renaissance et du Protestantisme, adoption par des pays divers de religions ou de convictions politiques venues d'ailleurs].

Les normes culturelles changent lentement à moins d'événements très violents. Pour Kunkel, pour changer les valeurs et attitudes (en vue du développement économique), il faut changer des aspects précis et choisir un environnement qui soit pertinent pour l'apprentissage de nouveaux traits du comportement (conception très néobehavioriste, p. 27).

LA DISTANCE DE POUVOIR (p. 92) - power distance -

Il y a confusion dans le texte entre distance hiérarchique et pouvoir des chefs. [Dans le milieu bureaucratique, la hiérarchie est considérable, donc il y a une grande distance hiérarchique, mais le pouvoir des chefs est faible (pas de pouvoir d'embauche et de licenciement, pas de pouvoir de sanction ni de promotion, etc ...)].

LA LUTTE CONTRE L'INCERTITUDE - uncertainty avoidance -
(p. 155).

On considère les critères suivants : - le type de règles en usage
- la stabilité de l'emploi
- le stress.

On examine aussi les techniques employées :

- théorie de la décision sur l'incertain
- théorie de la contingence
- théorie des comportements stratégiques.

Les réponses sont diverses dans leurs perspectives :

- capacité de répondre rapidement aux changements
- planification

et dans leurs réalisations organisationnelles :

- technologie (automatisation)
- règles et règlements
- rituels (pseudo-protections)
- comptabilité
- planification
- contrôles divers : M.B.O. (Management by Objectives)
P.P.B.S. (Planning, Programing,
Budgeting System)
- nomination d'experts.

L'INDIVIDUALISME très lié au PNB/h

La MASCULINITE-FEMINITE est un mélange étrange du droit des femmes et des valeurs - succès, travail, argent, - supposées masculines,

- agrément, relations considérées comme féminines.

Les sociétés protestantes seraient plus féminines ?? p. 295.

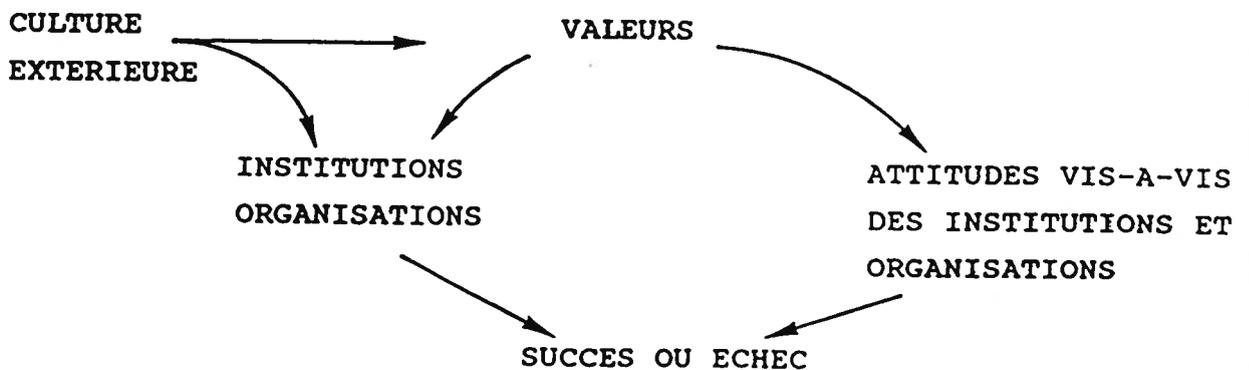
La combinaison des caractéristiques - cluster - p. 336. Les tableaux sont peu convaincants.

Par contre, p. 343, il y a des développements intéressants sur les variations des sociétés en fonction du temps. L'individualisme s'accroît, la distance de pouvoir baisse avec l'accroissement de la richesse des sociétés.

La lutte contre l'incertitude - en particulier sa dimension d'anxiété - fluctue selon une périodicité de 25 à 40 ans [celle des "crises" économiques. Les différences masculinité-féminité sont les plus stables.

Les changements culturels sont lents, mais s'accélèrent avec la science qui, elle-même, accélère les transformations de l'environnement. La technologie change les peuples, mais cela peut accroître les différences plutôt que les réduire; p. 344 exemples excellents de pays "qui ne changent pas".

CONCLUSIONS (p. 373) Les organisations sont liées à la culture. Cela est vrai pour le comportement au sein des organisations, pour le fonctionnement des organisations, mais aussi pour les théories destinées à expliquer le comportement dans les organisations. Tout cela joue sur le succès des nombreuses techniques d'organisation proposées.



"Ce sont vérités de ce côté des Pyrénées et erreurs au-delà"
Pascal cité par Hofstede !

L'acceptation de la relation à la culture est facile dans la culture française (Montaigne, Pascal, Voltaire), mais on connaît le don sublime des Français pour séparer théorie et pratique. Les Allemands sont au contraire universalistes : Kant, Hegel, Marx, Freud, Weber, Lewin. Le fondateur de la théorie de la motivation c'est Freud et non pas Maslow ou Herzberg. [A la suite de cette affirmation, Hofstede analyse Freud grâce à ses 4 valeurs : c'est comique].

En Asie du Sud-Est on trouve la "bureaucratie personnelle" où les relations entre les gens sont hiérarchiques, mais si la définition du travail n'est pas très précise (modèle familial [voilà encore des affirmations indigentes quand on connaît la diversité et la complexité des entreprises des 6 pays d'Asie du Sud-Est]). Pour les pays latins et méditerranéens et le Japon, c'est la "bureaucratie totale". Les relations entre les gens et les processus de travail sont précisément définis. [En fait, Hofstede ne paraît avoir aucune notion de la pratique de ces pays si différente de l'apparence. Tout y fonctionne en relation avec des réseaux de pouvoir sans rapports avec les organigrammes et les règlements].

Dans les pays germaniques et Israël [curieux rapprochement si on pense aux Israéliens sépharades]. Bureaucratie des flux de travail. Ces processus sont rigides mais beaucoup moins du fait des relations entre les gens. Ce modèle est celui de la machine bien huilée.

Dans les pays de culture anglaise et nordique y compris les Pays-Bas, les structures sont implicites : le processus de travail, les relations entre les gens ne sont pas prescrites rigidement. Le modèle est celui du marché de village [il s'agit naturellement de représentations purement idéologiques comme le reste : Adam Smith, Taylor, Henry Ford, le Dr Philipps sont de beaux inventeurs des formes les plus brutales et les plus rigides de l'organisation du travail].

Pour Hofstede, le "management development", l'"organization development" ne peuvent réussir en France, car on n'y croit pas au caractère perfectible des hommes et des organisations [et cela dans le pays des Droits de l'Homme et de l'Abbé Grégoire (rapport sur les juifs)].

Dans d'autres domaines, H. affirme que le critère pour prédire l'humanisation du travail c'est le degré de féminité de la Société. La démocratie industrielle va avec une faible distance de pouvoir et une faible lutte contre l'incertitude [ce qui

veut dire que si cela marche bien, ou devient nécessaire quand un pays riche est en phase de prospérité économique et de plein emploi !].

Le type de propriété de l'entreprise. Dans le système capitaliste, la relation de l'individu à l'entreprise est l'intérêt. Dans les systèmes de propriété collective, le lien est moral. Dans les sociétés collectivistes comme en Asie, les entreprises capitalistes doivent s'adapter aux règles morales locales (par exemple pour le licenciement) [bon exemple de la confusion de Hofstede, le Japon est très capitaliste, mais on licencie peu ou pas dans les grandes entreprises, mais on licencie sans problème dans les petites. On licencie sans problème les gens âgés qui seront sans ressources].

Relations publiques. Les lois et les traditions du pays les orientent.

- Les actions civiques se produisent surtout dans les pays à faible crainte de l'incertitude et à faible distance de pouvoir [pays riches en période de prospérité].

- Les lois sociales pour protéger les faibles se trouvent surtout dans les sociétés féminines [inexact].

- Il y a plus d'aide au 1/3 Monde dans les pays féminins riches [inexact].

- Il y a plus de protection de l'environnement dans les pays féminins riches [vrai].

- Les entreprises informent plus le public dans les pays à faible crainte de l'incertitude et à faible distance de pouvoir [cela dépend sur quoi].

- Les conflits raciaux ne sont pas en rapport avec les 4 facteurs, mais avec la dimension des groupes minoritaires et la composition des classes sociales.

Hofstede écrit ensuite sur les sociétés existant dans plusieurs pays [son étude a été faite à I.B.M.].

- Les organisations sont multinationales quand elles existent dans divers pays, mais qu'un pays reste le centre incontesté (I.B.M., Renault, Mitsubichi).

Quand il y a joint-venture entre 2 pays, il s'agit de sociétés transnationales (Eurotunnel).

Les organisations internationales n'ont pas de centre national.

Pour que ces systèmes marchent, il faut une certaine unité plus facile à atteindre à partir d'une culture nationale particulière (multinationales).

Les dirigeants des multinationales doivent posséder la culture du pays central de l'entreprise, c'est-à-dire pour les "étrangers" 2 cultures. Cela s'exprime par le bilinguisme avec prédominance de l'anglais pour les entreprises U.S. Les dirigeants américains vivent peu à l'étranger et s'ils le font c'est "en ghetto" [comme les Français de Renault en Colombie].

Beaucoup d'entreprises multinationales font porter le poids de la multinationalité sur les dirigeants du pays central qui doivent être biculturels et bilinguaux. Ils vivent longtemps à l'étranger avec les gens du pays.

Sous cultures des multinationales. Ces sous-cultures sont indispensables; elles sont très stables et liées aux caractéristiques du/des fondateurs. Langues, rites et mythes.

Pour les sociétés transculturelles, les pays analogues selon les 4 critères réussissent mieux leurs associations.

Beaucoup de P.V.D.I. veulent transférer des technologies depuis les pays plus avancés économiquement. Pour pouvoir fonctionner, ces technologies exigent des valeurs qui peuvent être contraires aux traditions locales comme une certaine liberté des inférieurs vis-à-vis des supérieurs (faible distance de pouvoir), des individus par rapport au groupe (individualisme). Dans ce cas, la culture locale doit être changée, mais c'est une tâche difficile qui ne saurait être prise légèrement et qui appelle une stratégie consciente reposant sur une pénétration de la culture locale dans laquelle des gens acculturés à la modernité doivent travailler. Souvent la politique initiale doit être adaptée pour convenir à la culture locale afin d'obtenir l'effet désiré.

Le choc des cultures peut produire des "troubles mentaux" (?) : obsession de la propreté, de l'exactitude, crainte d'être trompés, refus d'apprendre le langage étranger, perte d'espoir, désir de rencontrer seulement des compatriotes (Brislin et Pedersen, 1976) [quelle vue pauvre du choc des cultures !].

On peut employer la technique des "culture assimilators" 800 heures par personne. Ces personnes sont liées aux 2 pays (origine et destination). L'assimilation aisée d'une culture donnée ne préjuge pas de l'assimilation d'une autre culture.

[Hofstede est un homme intelligent, ouvert et cultivé. Il a beaucoup travaillé. Mais, il a le défaut d'être factorialisiste au lieu d'être structuraliste. 4 critères sont bien peu de choses pour décrire la ou les cultures d'un pays et surtout agir sur elles.

Par ailleurs, il réduit la question aux valeurs : motivation et attitudes. Il évoque très peu le niveau de vie et d'instruction, la psychopathologie, le langage, et pas du tout les modes cognitifs qu'il n'évoque qu'à propos des "modèles mentaux" qui désignent pour lui le système de valeurs. Il ne différencie pas entre les groupes sociaux et selon l'histoire. C'est finalement une vue trop pauvre de l'anthropologie pour qu'elle soit utile malgré ses justifications utilitaristes]

JAEGER A.M. (1983) The transfer of organization culture overseas:
an approach to control in the multinational corporation JOURNAL
OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES 91.114

[Encore un très bon article de Jaeger. Il explicite en partie mon concept d'île anthropologique tout au moins en ce qui concerne l'organisation et les attitudes].

Comme il travaille sur les cadres, il évoque seulement du point de vue matériel la politique Z qui veut - dans ce cas - des bureaux et des logements de fonction, "comme aux U.S.A." [cela fait penser au "quartier anglais" de l'Empire des Indes]. [J'insiste depuis près de 20 ans sur la nécessité pour constituer une île anthropologique d'avoir une politique sociale vis-à-vis de tous les salariés locaux, portant sur le logement, les transports, la santé, l'éducation des enfants, la réduction des naissances, l'emploi permanent au sein de la famille, ce qui est beaucoup plus coûteux par son extension et sa profondeur que ce que propose Jaeger. Pourtant l'article de Jaeger est bon]. Il rappelle que Weber propose 2 types d'organisation : les "catégories idéales" de Weber.

- La catégorie A est la célèbre organisation bureaucratique de WEBER. Elle exige l'application de lois et de règles formelles. Elle repose sur une base qui peut être considérée comme rationnelle et/ou légale.

- La catégorie Z que l'on redécouvre ne considère comme essentielles que les règles et lois formulées oralement à l'occasion de situations concrètes. Selon Weber, le contrôle est dans ce cas celui des usages et des traditions liées à la culture de l'organisation [celles, par exemple, du milieu de la recherche, du milieu dirigeant britannique ou celui de la noblesse française].

L'étude de Jaeger a été faite dans les succursales brésiliennes de 2 multinationales les plus différentes en termes de catégories A et Z. Beaucoup d'excellents tests ont été choisis : nombre d'expertises demandées au siège central, volume des rapports, facilité d'apprentissage de l'anglais.

CONCLUSIONS

L'entreprise de type Z qui contrôle selon sa propre culture d'entreprise est en fait une importatrice de culture. Les gouvernements des P.V.D.I. se préoccupent des mouvements de capitaux et de technologie, mais ne s'occupent guère des importations culturelles. Le type Z permet des contacts internationaux mais n'est-ce pas l'introduction d'une contre-culture ? La constitution d'un groupe déviant en conflit avec son environnement ? Cela ne détermine-t-il pas de la frustration, de l'anxiété et du ressentiment ? Les employés de l'entreprise de type A peuvent garder leur culture du moment qu'ils réussissent. Ils sont plus adaptables, en particulier en cas de décisions du gouvernement et en relation avec les variations de l'opinion locale.

Au contraire, les employés de l'entreprise de type Z doivent garder la culture d'entreprise et peuvent entrer en conflit avec les autorités ou l'opinion publique locale. Le risque est d'autant plus marqué que les gens de l'état major central de l'entreprise multinationale viennent sans arrêt renforcer la culture Z. Par exemple, la corruption n'entre pas facilement dans le système de culture Z [Pourtant ITT au Chili ...]

JAEGER A.M. (1986) Organization development and national culture.
Where's the fit ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 11 1 178-190.

"Organization development (O.D.) est un effort à long terme pour améliorer les procédés de résolution de problèmes et de renouvellement d'une organisation grâce à une utilisation plus efficace et plus conviviale de la culture de cette organisation avec une insistance particulière sur la culture de chacune des équipes officielles de travail grâce à l'aide d'un agent de changement, d'un catalyseur et au moyen de la théorie et de la technologie des sciences appliquées du comportement y compris de la recherche sur l'action", French et Bell, 1978.

Jaeger donne plusieurs autres définitions. Les caractéristiques d'O.D. restent très ouvertes. Toutefois, les changements orientés vers l'amélioration restent essentiels.

Deux technologies dominant : la formation en laboratoire (T groups) et la rétroaction après observation du fonctionnement.

CULTURE. Pour beaucoup d'auteurs, il s'agit d'un ensemble d'idées partagées par les membres d'un groupe. Keesing, un anthropologue, donne une définition "stimulante". La culture est le modèle qu'élabore quelqu'un sur ce que les membres de son groupe savent, croient et pensent, son modèle du code suivi, du jeu joué. Ainsi, la culture n'est pas une caractéristique individuelle, mais fait apparaître plutôt un ensemble de modèles du comportement, de programmes mentaux partagés par un ensemble d'individus. [On remarquera qu'avec cette définition, il peut y avoir plusieurs points de vue, plusieurs descriptions de la même culture, il n'y a plus de témoin-type].

Pour Schein, il y a 3 niveaux de modèles culturels :

1) Conceptions fondamentales : relations de l'homme à la nature, orientation dans le temps, croyances sur la nature humaine, nature des relations d'homme à homme, conception de l'espace et place de l'homme dans celui-ci. Ces éléments sont, en général, considérés comme évidents et "préconscients".

2) Valeurs et idéologies : idéaux et buts, moyens pour les atteindre.

3) Langage, technologie, organisation sociale.

Pour Jaeger, les propositions de Hofstede portent sur le 2ème niveau.

Dès 1981, Hunt se demandait [comme je le fais, voir ma critique de l'article de Hofstede] si une enquête chez I.B.M. représentait le monde, en particulier si la très forte culture d'entreprise I.B.M. n'attirait pas une catégorie très particulière de personnes dans chaque pays. A l'inverse, Hofstede pense qu'il y a une uniformité culturelle au sein d'un pays [ce que nient Hunt et moi-même].

Tannenbaum et Davis suivent la théorie Y de Mc Gregor (1960). Cela ressemble beaucoup aux valeurs chrétiennes telles qu'on les décrit aujourd'hui, sauf en ce qui concerne la capacité de prendre des risques ... et encore. Voir tableau p. 181.

Plus les valeurs culturelles (vues ou non à travers les lunettes de Hofstede) sont proches de Tannenbaum et Davis, plus l'OD est facile.

Distance de pouvoir	: faible
Eviction du risque	: faible
Masculinité	: faible
Individualisme	: fort.

Dans le livre de Mirvis et Berg (1977) relatant les échecs de l'O.D. au Royaume-Uni, en Suisse (arrêt du programme par le président de l'entreprise après que ce dernier ait, au cours d'une séance, perçu une opposition avec les valeurs de l'armée suisse) au Japon, aux U.S.A. (échec en Nouvelle Angleterre plus qu'en Californie du Sud). On peut se rappeler les explications analogues données par Hofstede sur les échecs nationaux de la direction par objectifs (M.B.O., Management By Objective) et de l'"humanisation" du travail.

Pour la formation en laboratoire, le "sensitive training" au "T group" a été vite remplacé par les groupes de développement moins interpersonnels et plus orientés vers la tâche.

La "confrontation meeting" est une technique classique de l'O.D.. C'est le compte-rendu à la direction d'une entreprise de l'enquête menée par les intervenants. Les étapes sont les suivantes :

- création du climat
- réunion des informations
- partage des informations
- établissement des priorités et planification de l'action du groupe
- mise en oeuvre immédiate par le groupe du plus haut niveau
- analyse des résultats.

Un autre outil de l'O.D. est l'analyse des questionnaires remplis par les employés sur leurs propres attitudes et représentations.

Une conception intéressante de Jaeger est de côter la susceptibilité culturelle par des techniques de plus en plus sensibles et profondes.

- Enrichissement des tâches
- Direction par objectifs
- grille hiérarchique (management grid)
- retour des questionnaires
- constitution d'équipes
- T groups
- psychothérapie de groupe.

L'existence des intervenants (tiers parti) est très importante pour atténuer les dangers. Ce sont des intermédiaires qui évitent aux membres des groupes de perdre la face. L'intervenant sort un peu de son rôle traditionnel de neutralité en O.D.

CONCLUSIONS

L'approche culturelle de l'organisation fait partie de la théorie de la contingence [pour Jaeger comme pour moi].

Dans les P.V.D.I., il y a souvent conflit avec l'O.D. Il faut donc un répertoire large de techniques et d'approches. Il faut adapter et créer.

Le fait qu'une entreprise utilise l'analyse transactionnelle comme outil de l'O.D. est intolérable en Amérique Latine, au Japon, en Indes, au Nigéria, au Pakistan. Bourgeois et Boltvinik (1981) notent qu'il y a en Amérique Latine une approche "amicale" des conflits (en rapport avec l'éviction de l'incertitude et la masculinité élevées). De même, en Inde, on "rend service" en signalant les difficultés et en proposant des solutions [c'est mon approche en ergonomie]. Pour Sinha, il faut, en Inde, des leaders parternalistes.

Finalement, pour Jaeger, la culture est solide, il faut négocier avec elle.

- 1° Evaluer les caractéristiques de la culture en question [il emploie les catégories de Hofstede, ce que je refuse].
- 2° Evaluer les dimensions les plus solides et difficiles à changer.
- 3° Evaluer les interventions appropriées au problème en fonction des caractéristiques de la culture.
- 4° Choisir le mode d'intervention qui se heurtera le moins aux valeurs les plus fortes.
- 5° Incorporer des modifications des processus habituels dans l'intervention proposée pour s'adapter à la situation réelle.

Cet article est très intéressant car il reprend toute l'O.D. du point de vue culturel.

- KEESING R.M. (1974) Theories of culture. Annual review of anthropology 3 73-97

[Article souvent cité par JAEGER et autres théoriciens de l'organisation. Je le trouve non pas obscur mais difficile (pour moi !). Le plus clair est qu'il faut réduire le domaine de l'anthropologie culturelle pour rendre cette dernière plus précise et efficace.

On sépare donc l'anthropologie culturelle (A.C.) de l'anthropologie socio-économique même si pour les marxistes, il y a une relation étroite entre elles. Pour moi, il y a 2 hypothèses 1) l'une post-structuraliste (au sens de LEVI-STRAUSS) assez vulgarisée : les cultures traditionnelles ont été constituées il y a très longtemps dans un contexte socio-économique particulier. La modernisation atténue chaque culture pour la faire converger vers une culture unique, industrielle moderne. C'est une théorie de l'effacement des structures anciennes avec constitution de structures nouvelles ou disparition de toute structure (le "vide" culturel des journalistes). Pendant les années 60, la mode était de considérer cet effacement comme fatal (U.S.A., U.R.S.S.). Il fallait éventuellement l'accélérer (Révolution culturelle chinoise) 2) l'autre néo-structuraliste. On croit maintenant à la permanence des vieilles structures culturelles malgré la modernisation (nationalisme, régionalisme). On croit à leur autotransformation sous l'influence de l'environnement (par exemple : Powers, The Oglala religion)]

Pour Keesing, ceci entendu (ou pas), il reste (p. 88) un dilemme important : le réductionnisme cognitiviste (Goodenough) qui ne considère pas la magie des symboles communs et le recouvrement seulement partiel entre le monde psychologique de l'individu et le code des significations et conventions culturelles.

L'autonomie culturelle des symboles existe sans relation avec les cerveaux qui les ont partout produits, transmis et réalisés.

Pour Keesing, ce dilemme peut être résolu par les concepts de compétence et de performance émis par les linguistes. La compétence dans une langue (ou une culture) est celle d'un locuteur-auditeur (acteur-spectateur) idéal, platonicien. La performance est celle des sous-groupes linguistiques (culturels) produisant - utilisant des dialectes et même des individus (idiolectes). Celle-ci est le résultat d'une heuristique qui laisse sa place à la cognition individuelle.

Selon cette conception, la culture est la façon théorique (générale) selon laquelle l'autre sait, croit et pense, sa théorie du code à suivre, du jeu que l'on joue dans la société qui est la sienne. Cette théorie de la généralisation est le plus souvent assez généralement inconsciente (d'où pour chacun, l'idée que cela est "normal", que "tout le monde le pense, le fait". On peut étudier ainsi la culture comme la langue dans ses variations (groupes, individus) et son évolution.

Il y a là un pont (p. 89) avec le système de savoirs en psychologie cognitive, construit et limité en relation avec la façon dont le cerveau acquiert, organise et utilise l'information et crée des modèles internes de la réalité.

P. 91 - Pour comprendre le changement et la diversité, devons-nous considérer les cultures comme des éléments d'un système cybernétique d'hommes - dans - leur - environnement, ou bien s'agit-il de relations dialectiques entre vie socio-économique et culture ?

Pour Homan, "c'est la vieille question de Hobbes : comment le comportement des individus crée-t-il les caractéristiques des groupes ?". Le comportement des individus est guidé, canalisé, construit par les principes et rôles culturels sur le jeu de la vie et la façon de le jouer. Mais ce sont les individus qui, par leurs choix, leurs stratégies, leur respect (ou non) de certaines valeurs constituent des coalitions qui déterminent les formes de la vie sociale.

[Mais, il faut faire attention au fait que la formalisation des activités humaines, du fonctionnement du cerveau ne se fait pas facilement et complètement sauf pour les fonctions logiques (voir la question intelligence naturelle - I.A.). Ainsi, on est loin d'une description exhaustive en Anthropologie Culturelle]. On peut même douter de l'homogénéité, de la rationalité des "lois" d'une culture donnée. Elles ne sont habituellement pas formulées mais observées dans des conditions contingentes diverses dont on ne connaît pas l'importance actuelle, ni l'histoire.

Il faut donc accepter la composite et l'hétérogénéité. On doit se limiter à la compréhension et à l'interprétation de situations précises et ne pas prétendre prédire et expliquer (Geertz).

P. 94 - Concevoir la culture comme un système d'idées au sein d'un système plus vaste et extrêmement complexe à la fois biologique social et symbolique, et enraciner nos modèles abstraits dans les particularités concrètes de la vie sociale humaine devrait permettre une dialectique continue qui produirait une compréhension plus profonde.

KETCHUM L. (1984) Sociotechnical design in a third world country:
the railway maintenance depot at SENNAR in the SUDAN - HUMAN
RELATIONS 37 2 135-154

Exemple d'application de la théorie sociotechnique, étude
réalisée sous la direction de TRIST.

L'auteur emploie l'expression "rich service density envi-
ronment", ce qui ressemble à la notion de "tissu industriel
riche".

Dans un cas comme celui qui est décrit, l'atelier de
l'entreprise peut être étroitement spécialisé - comme le montre
C. Rubio. C'est la suite de ma remarque ancienne sur l'importance
de la maintenance interne à l'entreprise dans l'usine sidérur-
gique de Menzel Bourguiba.

Importance des techniques apprises à domicile (réparations
en tous genres pour soi).

Relation entre l'absentéisme et la distance au domicile.

L'absence de blocs standards en réserve accroît la durée de
l'immobilisation pour réparation.

Diversité des matériels originaires des U.S.A., U.K., Allemagne, Japon. Grande difficulté d'obtention des pièces détachées dont la commande ne dépend pas seulement de l'entreprise mais aussi du gouvernement.

La productivité /homme est faible. Une compagnie américaine de référence transporte 11.10^9 tonnes/miles et la compagnie soudanaise $1,5 10^9$ tonnes/miles avec le même effectif de 3.500 employés.

Quelles sont les causes de la dégradation des chemins de fer soudanais ? Pour la direction de l'entreprise :

- manque de pièces détachées
- un syndicat très dur et qui ne pousse pas les ouvriers au travail
- des travailleurs hostiles ou indifférents.

Pour les chercheurs :

- ateliers trop petits
- taux excessif d'accidents
- manque de pièces détachées et d'outils
- mauvaise direction d'atelier
- manque de produits alimentaires indispensables - les ouvriers s'absentent pour faire la queue.

Des renseignements importants viennent aussi des vendeurs de pièces détachées, des fournisseurs. Les démonstrations de matériel faites aux ouvriers marchent bien, mais les cadres veulent que les démonstrations soient faites alors qu'ils sont incapables

de les transmettre aux travailleurs. La rotation du personnel est telle que les vendeurs ne retrouvent pas les personnes formées [tout cela ressemble beaucoup à ce que décrivent Sahbi et Sagar]. Pour les vendeurs, les travailleurs sont intelligents mais découragés, la promotion est "au piston". Le passé scolaire est essentiel pour les promotions et non pas le travail [comme trop souvent en France].

Les pièces détachées pourraient être obtenues en un mois s'il n'y avait que l'administration des chemins de fer. Du fait de la bureaucratie extérieure [et de la pauvreté ?] il faut 18 mois à 2 ans.

On ne peut réduire le "brain drain" en agissant sur les salaires, il faut agir sur l'organisation (Rice en Inde, 1958). "C'est le travail de tous d'apprendre, d'enseigner et de vivre dans une atmosphère d'apprentissage" 2 jours de formation par semaine, car il faut atteindre le minimum de compétences dans chaque atelier.

Très bonne description détaillée et pratique de la méthode employée, mais on n'indique pas ce qu'il faut faire sur l'environnement et l'auteur ne donne pas les résultats !

MORISHIMA M. (1982) Why has Japan "succeeded" Cambridge University Press Traduction française (1987) "Capitalisme et confucianisme, technologie occidentale et éthique japonaise" Flammarion pub.

* *

*

[Livre de tout premier ordre qui donne une explication remarquablement cohérente de succès industriel japonais, mais aussi de beaucoup d'aspects de la vie japonaise qui surprennent : la carrière "à vie" dans l'entreprise, et la progression à l'ancienneté, la folle course aux diplômes des enfants et des jeunes gens, la place des femmes, les syndicats maison, le double gouvernement (empereur - shogun, gouvernement-armée, gouvernement-occupant américain, M.I.T.I. et reste du gouvernement), refus de laisser accès aux produits étrangers, mépris de tous les peuples du voisinage.

Ce qui surprend, outre l'ampleur des vues, c'est la franchise de l'expression voisine de la brutalité quand il s'agit de décrire aux étrangers l'histoire de son propre pays.

Le point de vue de l'économiste Morishima est résolument historique, mais tout est organisé pour comprendre l'histoire de la constitution d'une mentalité industrielle originale, le processus essentiel décrit étant celui du transfert].

p.135 - "La révolution Meiji n'est pas partie de la bourgeoisie : elle a été lancée par les samourais issus des couches inférieures de la classe guerrière, et par l'intelligensia dans le but de construire un Etat moderne.

Ces derniers estimaient que le système féodal constituait un obstacle à la modernisation du Japon ... Les industriels qui devaient être les piliers du nouveau régime n'apparurent pas parmi les membres des classes agricole, artisanale ou marchande ... Les patrons de l'industrie étaient faibles, le gouvernement joua lui-même le rôle d'un industriel. Il s'agissait d'un capitalisme d'Etat. Le gouvernement créa les entreprises qui, à son avis, avaient un rôle important à jouer dans la construction de la nation. Comme le gouvernement avait été recruté parmi les membres de l'intelligensia (pour la plupart d'anciens samourais) qui avaient pris conscience de la nouvelle situation, la direction des entreprises d'Etat réunit tout naturellement des gens de cette classe. Et, puisque le confucianisme était l'idéologie des samourai, l'idéologie des nouveaux industriels fut aussi le confucianisme.

Ces entreprises gérées par l'Etat étaient d'immenses usines requérant le travail discipliné de nombreux ouvriers. Or, dans la mesure où les autres classes de l'époque étaient assez peu enclines à répondre aux exigences de cette discipline, les premiers ouvriers furent principalement choisis au départ parmi les membres de la classe guerrière. Les premières employées des filatures de soie furent recrutées chez les filles de samourais ...

Parmi les différentes vertus que prônait le confucianisme chinois comme la bonté, la droiture, la gratitude, la sagesse, la fidélité, la loyauté et la piété filiale, le confucianisme japonais presque sans interruption depuis la constitution en dix sept articles de Shokotu Taishi (604) n'avait guère accordé d'importance à la bonté et à la droiture pour mettre plutôt l'accent sur les vertus de loyauté, de piété filiale et de sagesse ... En conséquence, les japonais n'avaient aucune idée de ce que pouvait être l'individualisme occidental et aucun goût pour le

libéralisme ... Pendant l'ère Meiji, et ensuite, dans la période nationaliste, les japonais exaltèrent "l'ordre public", les hommes d'affaires ayant réussi alors que le capitalisme était florissant et était considéré comme ayant rendu un fier service à l'Etat. Au contraire, ceux qui avaient réussi au moment de l'affaiblissement de ce capitalisme, étaient considérés comme d'heureuses canailles ...

p. 139 Pour créer les capitaux nécessaires au lancement des entreprises, l'Etat doit avoir recours à ses propres moyens, et se servir de ses propres pouvoirs. A cette époque, les recettes de l'Etat provenaient, dans une large mesure, de l'impôt foncier dont le barème, en conséquence, était fort élevé ...

Autre source de capital susceptible de permettre à l'Etat de financer l'industrie : l'encaisse provenant des revenus féodaux ... Au moment de l'abolition des domaines (1873-1874) le gouvernement accorda aux anciens seigneurs féodaux et guerriers qui renonçaient aux revenus reçus des domaines, un petit capital et une rente sur l'Etat ... Les anciens seigneurs féodaux et les guerriers issus des couches supérieures de la classe des samourai devinrent soudain très riches et songèrent à investir dans l'industrie [car l'éthique prioritaire du confucianisme japonais des samourai leur interdisait de vivre "richement" et ne les poussait pas à entretenir des "châteaux" confisqués]. Ils décidèrent d'investir - par éthique confucianisme japonaise - pour des raisons de nécessité et d'intérêt national ...

L'Etat Meiji ne se voulant plus féodal, abolit le système des castes. Les samourai pauvres reçurent une faible compensation financière et perdirent beaucoup de privilèges. Pour les occuper, on projeta des conquêtes (Corée). L'Etat fut près de la faillite en 1880. Il mit en vente, à très bon marché, les entreprises

publiques aux marchands [affairistes politiques]. Ainsi, naquirent Mitsui, Mitsubichi, Fururawa, Kuhara et Asano, mais les dirigeants furent d'anciens hauts fonctionnaires samourais. Par exemple, Kawasaki, samourai, lance le fameux chantier naval de Kawasaki puis achète le chantier naval de Hyogo et prospère grâce aux commandes de la marine de guerre. Les Zaibatsu (trusts financiers modernes) formés du temps de Meiji, furent fédérés par l'armée au cours des années 30, après une vaste période de résistance à l'armée. L'armée elle-même créera de nouveaux Zaibatsu dont Nissan est le plus connu ...

p. 146 Le Japon mena une politique de développement économique à long terme, et très orientée vers la guerre. Dans une économie où prévalait la morale confucéenne, qui se préoccupait sans cesse du bien de la nation, et où les plus grandes entreprises étaient dirigées par des hommes d'affaires du genre samourai dévoués à l'Etat, ce type de développement était possible ...

Le but était de faire du Japon un pays fort, doté d'une puissance industrielle de premier ordre et d'une industrie de pointe capable de résister aux assauts des pays avancés. Ne pouvant réussir partout en un temps court, la solution adoptée par le monde industriel japonais fut de choisir un certain nombre d'équipes représentatives et de les hisser au premier rang grâce à une formation et un entraînement intensifs et grâce à des mesures financières très favorables.

D'où un traitement sévèrement différentiel

- 1) vis-à-vis des paysans
- 2) vis-à-vis des ouvriers japonais des entreprises non sélectionnées

3) vis-à-vis des ouvriers mandchous, coréens, de Taiwan, pays annexés par le Japon. D'autres armes furent forgées

La loi sur l'éducation (1872) pour augmenter le niveau d'instruction de la masse et la confucianisme (alors qu'elle était taoïste)

1873	28% scolarisés
1882	50%
1895	67%
1904	98%

L'injonction impériale à l'adresse des marins et des soldats (1890) visait à insister sur la loyauté confucéenne y compris dans les entreprises :

- emploi à vie
- salaire à l'ancienneté
- impossibilité de changer de grande entreprise privilégiée
- formation professionnelle interne dans l'entreprise pour compenser l'emploi à vie
- règle du passage de l'emploi ouvrier au travail tertiaire pour compenser le vieillissement. D'où nécessité de l'instruction élevée dès le début
- syndicalisme maison
- grosse différence de productivité entre grandes et petites entreprises.

Le Japon avait emprunté à la Chine son système bureaucratique. C'est ainsi que les seigneurs féodaux étaient périodiquement affectés à d'autres fiefs. Ils n'avaient pas de racines locales. Leurs samourai les suivaient mais les paysans restaient sur place.

La vertu confucéenne de loyauté est en Chine liée à sa conscience, et au Japon au Chef. Etaient en commun le nationalisme (mais plus fort au Japon sans cesse menacé par l'énormité de la Chine) et le principe d'harmonie (opposé par exemple à la lutte des classes).

Le nationalisme est clair dans le slogan des Meiji :

ESPRIT JAPONAIS ET TECHNIQUE OCCIDENTALE.

Il y avait refus de prendre "l'esprit occidental". Malheureusement, à la place de l'"esprit occidental", le Japon met Shinkoku-Shugi "la doctrine de la terre des Dieux" par laquelle le Japon est un pays capable de surpasser les autres pays sous prétexte qu'il est dirigé par un empereur "céleste". Ainsi, le Japon peut devenir le chef tout-puissant de toutes les nations sous l'égide duquel le monde arrive à son unification [la Chine, empire du Milieu). Le nationalisme ultra fanatique et chauvin se développe en 1930 pour devenir la nouvelle théologie de la "Grande Sphère de la coprosperité de l'Est Asiatique" ... Beaucoup de japonais approuvent encore aujourd'hui l'idée de la coexistence de l'esprit japonais et de la science occidentale, et sont incapables de se défaire de la doctrine de la Terre des Dieux.

Vertus confucéennes	Chine	Corée	Japon
Chih sagesse	La sagesse (connaissance)		
tsin	La foi (fidélité et confiance)	La foi	La foi
jen (bonté)	La bonté	La bonté	
yung	La bravoure	La bravoure	Le courage
chung (loyauté)	La droiture	La loyauté	La loyauté
hsiao		La piété filiale	
li rites			Le rituel
			La frugalité
i (justice)			
ho (wa)			

Transformation du confucianisme dans 3 pays

