

CHAPITRE VI.6

CULTURE ET GESTION EN TUNISIE : CONGRUENCE ET RÉSISTANCES FACE AU CHANGEMENT

RIADH ZGHAL¹

Résumé. Après avoir positionné le facteur culturel dans l'environnement organisationnel, les conditions historiques de l'émergence du phénomène industriel en Tunisie sont examinées. Cela met en relief les variables qui ont déterminé le profil de la gestion des entreprises, notamment l'héritage des activités commerciales et le cadre institutionnel de l'activité économique. L'influence déterminante de la politique de l'État est démontrée à travers l'influence du « programme national de mise à niveau », qui donne une impulsion au changement des modes de gestion des entreprises. Ces changements provoqués par une politique étatique soulèvent des interrogations sur la validité de la culture en tant que variable explicative. Ceci appelle un retour aux approches culturalistes et au profil de la configuration culturelle qui caractérise la Tunisie. Quatre hypothèses sont avancées pour tester l'effet culturel. En conclusion, c'est le caractère paradoxal de la culture qui est mis en avant. Elle agit tour à tour comme facteur facilitateur, comme

1. Riadh Zghal détient un doctorat en sciences de gestion de l'Université d'Aix-Marseille 3. Elle est professeure émérite à l'Université de Sfax (Tunisie). Ses intérêts de recherche portent sur la gestion des ressources humaines, la culture, la gestion de la technologie, l'entrepreneuriat. Elle est auteure de plusieurs articles universitaires et de livres, tels que : *Gestion des ressources humaines : les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique* (2001) et *La culture de la dignité et le flou de l'organisation : culture et comportement organisationnel, le cas tunisien* (1994).

Zghal, Riadh, « Culture et gestion en Tunisie : congruence et résistances face au changement », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

objet de changement au même titre que d'autres facteurs de l'environnement organisationnel et comme frein au rythme de la transformation des modes de gestion.

INTRODUCTION

La Tunisie est un pays qui se trouve à la pointe est du nord de l'Afrique. Il est au carrefour de l'Europe, du monde arabe et de l'Afrique subsaharienne. Il a connu de par cette situation géographique des invasions multiples venant du Nord et de l'Est et a ainsi cumulé les influences de plusieurs aires culturelles. Du point de vue de son économie, c'est un pays émergent qui a réussi à réaliser un développement économique faisant presque tripler le revenu moyen par tête d'habitant dans les quinze dernières années. Ce dernier est passé de 1368 DT en 1990 à 3803 DT en 2005². La société tunisienne est à la fois attachée à sa culture nationale et ouverte à la modernité, et réceptive à l'acculturation.

L'étude du rapport entre culture et gestion en Tunisie revêt un double intérêt. Celui du comportement des entreprises dans un environnement façonné par les choix politiques contradictoires d'un État nouveau et animé par une volonté sans faille de développement et donc de changement. Le second intérêt réside dans l'importance des changements réalisés dans tous les domaines de la vie sociale et économique tunisienne et qui soulèvent des questions sur le degré de résistance de la culture nationale, particulièrement dans le domaine de la gestion et de l'organisation. Cette question s'inscrit en fait dans une controverse vivace présente parmi les auteurs à propos de l'approche culturelle en gestion.

Au moment où le phénomène de la mondialisation soutenu par le développement accéléré de la technologie de l'information et de la communication s'accroît, est-il opportun de parler de spécificités culturelles, qui plus est, dans le domaine de l'économie de l'entreprise? Cette dernière étant le domaine par excellence mû, du moins théoriquement, par la rationalité des résultats. La globalisation amenant dans son sillage alliances, partenariats et délocalisations détourne l'attention de la culture nationale vers l'interculturalité en tant qu'objet de gestion (Nicklas, 1995; Trompenaars, 1993; Bosche, 1993).

Les positions divergent à ce propos. Des auteurs comme Mueller (1994) jugent que l'effet culturel s'estompe devant la globalisation de l'économie et la diffusion des modèles de gestion « universels ». D'autres considèrent

2. Institut national de la statistique : www.ins.nat.tn (consulté le 10 septembre 2006), 1 dinar tunisien équivaut 0,70 \$ US.

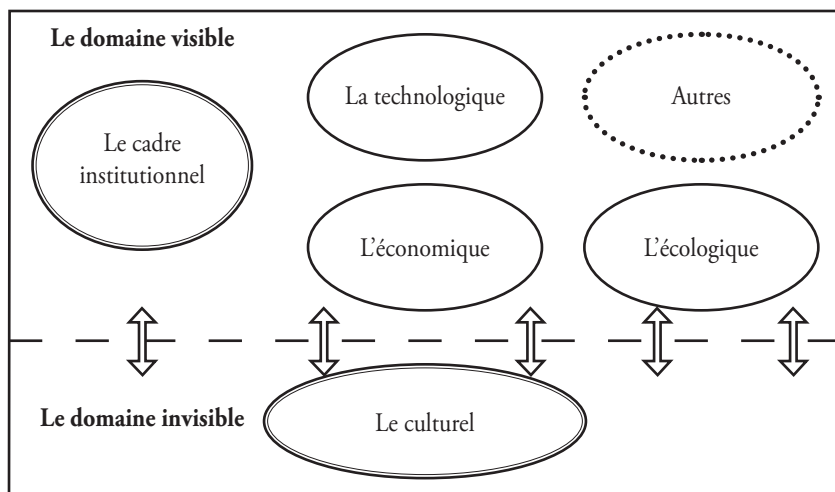
le facteur culturel comme un noyau résistant au volontarisme gestionnaire : l'intériorisation des valeurs sociales du fait de la socialisation et les logiques sociales partagées par tous ceux qui appartiennent à la société créent des mécanismes de comportement individuel résistants. La culture concerne tous les membres de l'organisation, qu'ils soient dirigeants ou dirigés. C'est à travers la culture que sont interprétés les faits et les actes, elle affecte les styles de direction et aide à comprendre les ressorts des résistances et des inerties de ceux qui sont dirigés (Hofstede, 1980; d'Iribarne, 1998).

Pour les ethnologues, les deux hypothèses ne sont pas exclusives comme l'écrit Warnier (2003, p. 76, 89) :

Au regard du changement culturel et de la mondialisation des échanges culturels, leur constat [les ethnologues] est unanime. D'un côté, ils témoignent d'une érosion rapide et irréversible des cultures singulières à l'échelle planétaire. De l'autre, dans la pratique de leur métier, au ras des communautés locales, ils observent que cette érosion est limitée par des éléments solides des cultures-traditions et qu'il y a, de par le monde, une production culturelle constante, foisonnante et diversifiée, en dépit de l'hégémonie culturelle exercée par les pays industrialisés [...] Si les cultures de la tradition sont menacées par plus puissants qu'elles, nos cultures industrielles européennes ne le sont-elles pas aussi, notamment par la superpuissance américaine?

Toutefois, l'une des critiques principales que l'on peut adresser à l'approche culturelle de la gestion est de considérer la culture comme principal déterminant du comportement organisationnel. Or, si l'on considère l'organisation comme un système ouvert et ancré dans son environnement, il devient plus réaliste de considérer le facteur culturel à la fois dans sa nature et dans ses interactions avec les autres facteurs de l'environnement autour et dans l'organisation. Mais c'est un paramètre latent qui ne s'impose pas à la conscience de l'observateur non prévenu comme le schématise la figure VI.6.1 ci-dessous.

Figure VI.6.1
**LE CULTUREL, ÉLÉMENT INVISIBLE
 D'UN ENSEMBLE DE DÉTERMINANTS**



Si les facteurs économique, technologique, institutionnel ou écologique sont du domaine concret et du visible, le culturel est tacite, car il sous-tend les perceptions et les comportements. Il est d'ailleurs significatif que l'intérêt pour la culture n'ait émergé que tardivement dans les sciences de la gestion lorsqu'elles sont passées d'une approche universaliste à une autre relativiste, ouverte aux facteurs de contingence (Roberts, 1970; Lawrence et Lorsch, 1973; Weinshall, 1977).

Si l'on considère la culture comme un facteur de contingence, l'étude de ses effets sur la gestion et les comportements organisationnels devra aborder celle-ci en rapport avec les autres facteurs en présence. Cela se justifie également du point de vue de la méthodologie. Pour tester l'effet de la culture sur le comportement, il importe de l'isoler de l'écheveau de déterminants multiples, ce qui s'avère particulièrement difficile. Par contre, dans un contexte particulier et si l'on introduit la dimension synchronique, on peut établir une hiérarchie des déterminants pour en extraire celui qui a l'effet le plus marquant sur le changement organisationnel.

En s'appuyant sur ces observations préliminaires, on commencera, dans ce chapitre, par dresser un tableau de la naissance et de l'évolution du processus industriel en Tunisie. On précisera également les repères qui ont inspiré les gestionnaires dans le choix de leur mode de direction des entreprises. L'analyse de l'évolution des modes de gestion s'appuie sur les résultats d'enquêtes réalisées à des périodes différentes. Pour interpréter les résultats

empiriques en utilisant les lunettes théoriques de la culture, on tiendra compte de la diversité des approches culturelles appliquées à la gestion. On fera référence aux travaux dans le domaine déjà réalisés en Tunisie pour apprécier la valeur explicative de l'effet culturel des changements et des résistances observées.

Ce chapitre s'articulera sur trois parties : la première traite de l'histoire de l'industrialisation et de la gestion en Tunisie; la deuxième explique les changements dans les modes de gestion, qui sont intervenus sous l'impulsion de l'État à l'occasion de la mise sur pied d'un programme volontariste d'amélioration de la compétitivité des entreprises; la troisième met en perspective la culture et les changements observés dans les modes de gestion des entreprises tunisiennes en phase de « modernisation » pour apprécier la dimension relative de l'effet culturel.

LA GESTION EN TUNISIE : HISTORIQUE, CADRE INSTITUTIONNEL ET VOLONTARISME DE L'ÉTAT

Le rôle central de l'État dans la construction d'un tissu industriel

Parmi les composantes de l'environnement, le cadre institutionnel et, plus précisément, la politique volontariste de l'État retiendront notre attention pour la compréhension de l'évolution de la gestion en Tunisie. L'émergence de l'entreprise moderne gérée par des nationaux n'est apparue qu'après l'indépendance du pays en 1956. Ainsi, la Tunisie est un pays « tard venu » à l'industrie, et la forme d'entreprise qu'il a toujours connue est celle de l'atelier d'artisan, de la boutique de commerçant ou de l'association pour le commerce de gros ou international.

Les activités commerciales pouvaient donner lieu à des formes d'association fort flexibles ou même fort complexes (Zghal, 1992b, p. 17) :

La souplesse et la variété des formes d'association soutenant l'activité commerciale autorisaient quiconque à y participer. Autour du noyau « *Chirka* », c'est-à-dire association égalitaire bilatérale, il pouvait se tisser des associations radiales autour de chaque associé d'origine. L'association peut prendre la forme d'association de capitaux, d'association capital-travail selon la formule de commandite, ou bien de prestation de service (tel que transport et écoulement de la marchandise en dehors du pays contre une part du bénéfice) ou simplement l'association familiale.

Mais cela ne conduisait pas nécessairement à des formes de gestion élaborées intégrant les dimensions de la prévision et de l'organisation rationnelle mises en œuvre dans les pays industrialisés. L'une des conséquences

de ce retard est la perpétuation d'activités économiques non officielles et de formes de gestion plutôt intuitives. En 2002, le secteur non structuré en Tunisie contribuait à la création de 15 à 20 % du PIB tunisien (Benarous, 2002). Il y a encore une forte proportion d'entreprises familiales. Même s'il n'apparaît pas dans le statut juridique de l'entreprise, son caractère familial s'affirme dans la distribution des fonctions (Zghal, 1998a).

Le rôle de l'État a été décisif dans l'émergence et dans la gestion de l'entreprise moderne. Qu'il s'agisse de politiques économiques dirigistes (instaurées au début des années soixante du siècle dernier), de nationalisation des entreprises coloniales, de la tunisification de leur encadrement ou de la définition des cadres législatifs commandant la création et l'exploitation de projets économiques, l'État se présente toujours comme l'acteur principal qui fixe les règles du jeu économique. Cet interventionnisme de l'État s'inscrit dans une stratégie de développement qui a certes changé d'orientation plus d'une fois, mais qui a représenté l'élément constant de la politique des divers gouvernements qui se sont succédé depuis l'accès du pays à la souveraineté politique.

Outre la législation, il contrôle l'ouverture et la fermeture des frontières, la formation à tous les niveaux, l'infrastructure – notamment celle des communications –, les incitations financières pour l'entrepreneuriat. Et il ne semble pas encore prêt à se départir de ce rôle malgré les changements actuels de contexte et l'association des partenaires sociaux pour l'élaboration des législations du travail. Notons, toutefois, que cette dernière pêche encore par une asymétrie des rapports de forces.

La source d'inspiration des dirigeants en matière de gestion

Au début de l'industrialisation, les styles de gestion adoptés par les entreprises n'ont pas été construits selon un processus d'accumulation d'innovations, d'essais et erreurs, mais plutôt par imitation en référence à des modèles exogènes qui ont inspiré des gestionnaires néophytes. Il s'agit de modèles appliqués dans les pays d'origine des partenaires. D'abord, il y a l'administration publique fonctionnant selon le modèle bureaucratique hérité de la colonisation française. Le second modèle disponible qui ne diffère pas beaucoup du premier est celui des entreprises publiques héritées de la colonisation et nationalisées, ou créées par l'État « développeur », telles que la société du sucre ou celle de transformation de l'alfa. Ces deux modèles offrent l'exemple national de ce que peut être « l'organisation moderne ».

Il y a aussi les pratiques très bien connues des entrepreneurs ayant déjà exercé des activités de commerce de gros ou de détail. Plus récemment, certaines entreprises recourent aux « modèles de gestion » diffusés par les consultants et par les bureaux d'études. La recherche nationale en gestion n'a pas encore produit des instruments de référence pour les gestionnaires dans un contexte où la connexion entre les universités et le monde de l'entreprise est encore lâche. Les universitaires se consacrent essentiellement à la diffusion de la science universelle produite ailleurs et n'ont pas encore réussi à faire de leurs travaux de recherche en gestion une source d'inspiration pour l'élaboration d'outils de gestion innovants et utilisables par les entreprises.

Finalement, le caractère exogène des modèles adoptés et les difficultés de mise en œuvre qui leur sont associées vont générer des dysfonctionnements et des résistances. Ces dernières ont de nombreuses origines : les moyens disponibles, le manque de qualification de la main-d'œuvre, la culture, entre autres.

Les rapports employeurs-employés et l'arbitrage de l'État : le glissement d'un paradigme politique vers un paradigme économique

L'État a non seulement joué un rôle d'initiateur de l'industrialisation, de législateur, voire de gestionnaire, mais aussi, il a accentué le caractère de l'entreprise comme système politique. Nous adopterons comme définition pour cette notion celle donnée par Pierre Jarniou (1981, p. 30) :

Pour nous, la politique est le choix d'un système de normes qui déterminent l'ensemble des actions, décisions et relations mis en œuvre par l'organisation en son sein ou dans ses rapports avec l'environnement. La politique est donc ce qui constitue le système de référence aux stratégies de l'organisation ainsi qu'à la mise en œuvre de l'action collective nécessaire à la réalisation de ces stratégies. La politique exprime les grandes orientations de l'Organisation (définies à l'intérieur ou à l'extérieur de celle-ci) et donne un sens aux stratégies choisies.

Pour l'auteur, qu'elle soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, la politique est un déterminant de l'action organisationnelle. Ainsi comprise, elle se prête parfaitement à la description du fonctionnement des entreprises tunisiennes. En effet, même si le secteur privé a connu un essor considérable après des années de dirigisme (les années soixante du siècle dernier), le poids de l'État et de son administration reste considérable, car ils fixent les normes de l'activité économique. En plus de la codification de l'investissement et du travail, l'État exerce un pouvoir de contrôle et joue parfois

un rôle d'incitateur engageant les entreprises dans une logique de développement de la gestion avec ses différentes dimensions. Dans une recherche réalisée par l'Équipe de recherche en gestion des entreprises de l'Université de Sfax (ERGE), sur dix-huit entreprises manufacturières relativement performantes, douze chefs d'entreprises affirment entretenir des relations avec des personnes bien placées politiquement ou administrativement, confirmant ainsi la collusion entre le politique et l'économique (Zghal, 1998a).

L'omniprésence de l'État rend parfois aléatoire la participation des partenaires sociaux aux décisions stratégiques. L'histoire des relations industrielles en Tunisie est fortement marquée à la fois par les stratégies économiques et sociales de l'État et par le degré de tolérance qu'il consent à une activité syndicale autonome avec une structure indépendante au sommet. Ce dernier point s'applique aussi bien pour le syndicat des employés que pour celui des patrons. L'histoire sociale des relations industrielles montre une évolution en dents de scie. Ces relations ont été marquées par des périodes de mise au pas ou de noyautage, par les partis au pouvoir, du syndicat et des syndicalistes, et des périodes d'explosion sociale nourrie par des syndicats aguerris (Zghal, 1998b).

L'émergence du paradigme économique et ses retombées sur le social

Le changement politique de 1987 qui a écarté du pouvoir le président Bourguiba après plus de trente ans de pouvoir est arrivé au moment où le pays traversait une grave crise économique. Celle-ci avait poussé le pays, une année auparavant, à s'engager dans un difficile programme d'ajustement structurel. Le redressement économique ne pouvait se réaliser dans une atmosphère de conflits sociaux. Le nouveau gouvernement a donc prôné le dialogue entre les partenaires sociaux et a invité les chefs d'entreprise à la « rationalisation » des méthodes de production. Cela a été une sorte d'invitation à reconnaître que la performance est aussi une affaire de gestion et pas seulement de productivité du travail. On y voit aussi une invitation à reconnaître les aspirations des salariés et la nécessité de dialoguer avec eux. L'État appelle les partenaires sociaux à se considérer comme coresponsables de la prospérité économique et se place dans une position d'arbitre.

Partant de cette stratégie, des négociations tripartites ont été engagées à partir de 1989. Depuis 1990 à ce jour, ces négociations ont lieu tous les trois ans. Des représentants de l'État, l'UGTT, l'UTICA³, se réunissent pour

3. Union générale des travailleurs tunisiens; Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat.

une révision de la convention-cadre⁴, puis des conventions collectives sectorielles (un peu plus d'une quarantaine), et aussi pour négocier des augmentations de salaire pour les secteurs non agricoles et non couverts par des conventions collectives ou par des statuts particuliers. Les augmentations de salaire convenues sont étalées sur trois ans.

Parallèlement, l'UTICA obtient des concessions sur la révision du Code du travail permettant une flexibilité du travail, notamment de nouvelles formules d'emploi précaire appliquées essentiellement aux nouvelles recrues⁵. Déjà en 1980 a été institué un système de contrat emploi-formation destiné à encourager l'emploi des jeunes. En 1987 et en 1988 ont été introduits les stages d'initiation à la vie professionnelle « SIVP 1 et 2 », une autre formule flexible assortie d'incitations financières pour encourager à l'emploi des diplômés de l'enseignement supérieur et des sortants de l'enseignement secondaire. En 1993 a été mis en place le fonds d'insertion et d'adaptation professionnelle (FIAP) destiné à la fois à encourager les entreprises à faire de la formation dans des spécialités n'existant pas sur le marché et à recruter des catégories sans qualifications professionnelles et particulièrement touchées par le chômage. Le Code du travail révisé par la loi 94-29 du 21 février 1994, institutionnalise la flexibilité de l'emploi et réglemente les contrats de travail à durée déterminée. Tout cela reflète une politique fondée sur deux objectifs essentiels : résorber le chômage des diplômés devenu endémique et, en même temps, pousser les entreprises à augmenter leur taux d'encadrement.

Les composantes amélioration du mode de gestion et paix sociale ne sont pas perdues de vue pour autant puisque le Code du travail institue également une structure de gestion participative au sein de l'entreprise. Il s'agit de la « commission consultative d'entreprise » obligatoire pour toutes les entreprises dont l'effectif permanent est d'au moins quarante salariés. C'est une commission composée, de façon paritaire, de représentants de la direction de l'entreprise, d'une part, et de représentants élus des salariés, d'autre part. Les représentants des travailleurs et des cadres qui participent à cette commission prennent part à des discussions portant sur des questions concernant autant la production et la productivité que les projets sociaux, la formation, le classement professionnel, la protection de la santé et la sécurité professionnelle.

4. La « convention-cadre », revue tous les trois ans, constitue la base des négociations des conventions collectives par branche d'activité.

5. Loi 94-29 du 21 février 1994.

Ouverture du marché tunisien à la concurrence internationale et nouvelles donnes pour la gestion des entreprises

L'adhésion du pays aux accords de l'OMC et la signature des accords de création d'une zone de libre échange avec l'Europe entrée en vigueur en 1996 ont ouvert progressivement le marché tunisien à la concurrence internationale. Pour réduire le coût de cette ouverture, l'UE a soutenu un programme de « mise à niveau des entreprises » impliquant la restructuration des entreprises, le renouvellement de parcs technologiques, le développement des compétences, la formation et, bien entendu, la perte d'emplois pour beaucoup de travailleurs.

Ces accords transforment le contexte et les problématiques aussi bien pour les dirigeants d'entreprises que pour les syndicats. Le souci émergeant pour ces derniers est désormais la protection des emplois menacés par les restructurations et les investissements dans les nouvelles technologies. Ils craignent aussi le non-respect de la législation du travail par des entreprises confrontées à une rude concurrence sans être capables d'adapter leur mode de gestion aux nouvelles exigences du marché.

Pour les entreprises, la question est de réaliser un changement organisationnel qui leur permettrait de soutenir la concurrence avec les entreprises du monde. Se maintenir sur le marché implique la nécessité de répondre aux conditions nécessaires pour rester dans la course sur le terrain de la concurrence internationale : une qualité et une performance du produit assurées; une réactivité aux changements; des capacités de mobilisation des ressources humaines, d'investissement de nouveaux marchés, de gestion de l'innovation et d'exploitation des nouvelles technologies.

À travers deux enquêtes conduites avec un intervalle de quatre années, nous avons cherché à apprécier l'évolution de la gestion des ressources humaines dans des entreprises engagées dans le programme national de mise à niveau. Les entreprises sont ainsi placées face à un changement radical de contexte. Après avoir bénéficié d'un marché protégé par des frontières étanches, elles sont désormais exposées à la concurrence sur le marché national et, en même temps, encouragées à investir les marchés étrangers. La gestion doit suivre et rompre nécessairement avec des habitudes managériales. La nouvelle situation suscite des interrogations au sujet de la culture organisationnelle et de la culture sociétale. Vu le modèle managérial dominant dans un marché protégé, le changement est-il possible?

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, L'IMPULSION DE L'ÉTAT ET L'ÉMERGENCE DES INERTIES

Le modèle de la gestion des ressources humaines en dehors de la mise à niveau

Une enquête réalisée à Sfax entre 1971 et 1974 sur des entreprises du secteur privé a révélé que les modèles d'organisation des entreprises industrielles s'apparentent à ceux de l'entreprise artisanale : peu ou pas de structure, pouvoir centralisé entre les mains du chef d'entreprise, système d'information peu développé et rareté de l'information chiffrée analytique, faible taux d'accroissement des effectifs (Zghal, 1974). La gestion des ressources humaines était donc marquée par l'absence de traditions de formalisation et de partage du pouvoir. Quant aux entreprises publiques, elles étaient soumises à la centralisation du pouvoir de la tutelle qui intervenait aussi bien pour subventionner et couvrir les déficits que pour décider des stratégies et surtout des nominations des principaux responsables de la gestion de l'entreprise avec tout ce que cela induisait comme interférences entre l'économique et le politique.

Le contexte était marqué par une politique d'industrialisation orientée vers les produits de substitution. Le souci de la qualité n'effleurait pas les consciences dans un secteur totalement protégé. L'essentiel des employés était composé d'une main-d'œuvre peu qualifiée et sous-payée.

Certaines entreprises publiques, parmi les plus grandes, avaient commencé à introduire des méthodes rationnelles de gestion du personnel à travers l'analyse des fonctions, l'appréciation du personnel, et même l'élaboration d'un bilan social. Durant les années 70 et 80, l'accroissement du rôle du syndicat des travailleurs (l'UGTT, syndicat unique du pays) en tant que partenaire social, la recrudescence des conflits de travail ouverts ou latents associés à une politique économique libérale, ont conduit certains investisseurs à s'orienter vers des équipements industriels automatisés, peu exigeants en main-d'œuvre, réduisant ainsi la part du travail humain dans le système de production et, par suite, l'ampleur des problèmes de gestion du personnel.

Depuis 1972, date de promulgation d'une loi permettant d'attirer l'investissement étranger dans le pays, l'industrie n'a pas cessé de se développer dans plusieurs régions, notamment dans les régions de Tunis, la capitale, de Sfax et du Sahel au centre est du pays. Les mesures gouvernementales d'incitation à l'investissement se sont multipliées sans arrêt, parallèlement au développement de l'éducation et de la formation professionnelle.

Le taux de croissance industrielle a été évalué à 4,9 % entre 1997 et 1998, et à 6,4 % entre 2000 et 2004; celui des exportations s'est élevé à près de 9 % en 2005⁶.

La politique d'incitation à la modernisation des entreprises et au développement du secteur industriel n'a pas cessé. L'État a multiplié la création de structures de soutien aux entreprises, les incitations financières en vue d'encourager l'exportation, la formation du personnel, le recrutement de cadres de niveau universitaire, la gestion de la qualité et le renouvellement des équipements. L'objectif ultime était l'intégration de l'économie tunisienne dans l'économie mondiale dans de bonnes conditions de compétitivité. Il y avait nécessité de pousser les entreprises vers la modernisation de leur processus de gestion en l'absence d'une dynamique propre de changement réel. C'est dans ce cadre que s'inscrit le programme national de mise à niveau. Il représente une forme d'impulsion donnée aux entreprises pour le changement de leur mode de gestion.

Après avoir démontré les principes qui sous-tendent ce programme, nous présenterons les résultats de deux enquêtes conduites entre 1999 et 2004, révélatrices des capacités de changement ainsi que des inerties et des résistances, et nous chercherons dans quelle mesure le facteur culturel contribue à leur explication. Le concept de mise à niveau représente un nouveau paradigme de la gestion. Les changements étant provoqués de l'extérieur, on peut s'attendre à ce qu'ils ne soient pas congruents à certains facteurs culturels qui sont en rapport avec la perception du marché, de l'incertitude, de l'information ou du pouvoir de décision, entre autres.

Les principes de la mise à niveau

Le projet de mise à niveau vise *in fine* à rendre les entreprises tunisiennes capables de soutenir la concurrence internationale sur un marché globalisé et ouvert. On ne pouvait pas compter sur la dynamique interne des entreprises pour élever ce niveau de performance, notamment en matière de prix et de qualité du produit, compte tenu des insuffisances constatées du point de vue des finances, de la gestion dans toutes ses dimensions et de la technologie. Le concours de l'État est apparu nécessaire. L'aide qu'il apporte à travers ce programme devrait servir à financer des investissements matériels pour renouveler les équipements technologiques, et des investissements immatériels pour favoriser le diagnostic, les études et les projections de marché, le développement des ressources humaines, l'organisation et les

6. Cf. Portail de l'industrie tunisienne : <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/> et Centre de promotion des exportations : www.cepex.nat.tn, consulté le 15 septembre 2006.

systèmes d'information, en plus de la restructuration financière d'entreprises dont le fonds propre ne dépasse pas en général les 30 % du capital.

Afin de bénéficier des avantages financiers que l'État apporte, l'entreprise qui adhère au programme de mise à niveau se doit de réaliser une analyse diagnostique de sa situation interne et un plan de mise à niveau. Ces deux exigences introduisent un changement profond dans les paradigmes de la gestion. Le mode de gestion propose des concepts nouveaux tels que la stratégie, la qualité, l'innovation, la gestion des compétences, la planification et la gestion de la technologie. Il nécessite l'usage de technologies de l'information et de la communication (TIC) et invite à une nouvelle perception de l'information. Cela se reflète clairement dans le plan d'action de mise à niveau défini dans un document émanant du centre de formation des dirigeants des PME rattaché à l'UTICA (tableau VI.6.1).

Tableau VI.6.1
ÉLÉMENTS DE PLAN D'ACTION DE MISE À NIVEAU
DE L'ENTREPRISE

Niveaux d'action	Exemples de proposition d'action
Technique	Modernisation des équipements, exploitation des capacités de production non utilisées, normalisation et certification, adoption de nouvelles méthodes d'approvisionnement, de stockage et de distribution, gestion des espaces et des ateliers, amélioration de l'emballage, changement du <i>process</i> [processus] de fabrication.
Commercial	Formation de vendeurs, lancement de campagnes publicitaires, création d'un service commercial, recrutement de spécialistes en marketing et en commerce international, participation à des salons spécialisés, adoption de nouvelles politiques commerciales, constitution de circuits de distribution ou implantation à l'étranger.
Financier	Restructuration financière, ouverture à l'actionnariat privé, injection de fonds propres, recherche de nouveaux partenaires financiers.
Organisationnel	Restructuration, mise en place d'un système d'information, élaboration d'un manuel de procédures, délégation de pouvoir, définition des postes, délimitation des responsabilités et des attributions.

Source : UTICA - Publications du CJD (1995, p. 26).

Ces propositions d'action suggérées par le Centre des jeunes dirigeants montrent l'ampleur de ce qui est à faire et, en même temps, donne une idée de l'écart entre les nouvelles exigences et la réalité de la gestion dans les entreprises.

Les inerties et le processus de changement

L'enquête réalisée en 1999-2000⁷ (Zghal, 2005) a touché des entreprises industrielles engagées dans un programme de mise à niveau, des hôtels touristiques qui ont des liens avec des partenaires internationaux (organismes de voyages, touristes en provenance d'Europe essentiellement) et des hôpitaux publics parmi ceux qui sont engagés dans un processus de transformation pour devenir « Établissement public de santé » soumis à des règles de rentabilité et de concurrence⁸. L'analyse a révélé à la fois des inerties et des changements significatifs dans les pratiques inspirées des principes de gestion prévisionnelle, voire stratégique, des ressources humaines.

Les inerties

Parmi les inerties, on a relevé une persistance de la centralisation du pouvoir de décision et des pratiques de recrutement, d'intéressement et de formation du personnel non formalisées (voir tableau VI.6.2). Cela est en rapport avec le profil de la gestion tel qu'il a été révélé par les recherches précédant le programme national de mise à niveau. Rappelons qu'il s'inspire du modèle bureaucratique et des traditions de l'activité commerciale; nous analyserons plus loin le rapport de ces inerties avec la culture.

Ainsi lorsque la stratégie est définie, elle n'est pas toujours diffusée en dehors de la direction générale. Si elle l'est, la seule catégorie qui est réellement concernée est celle des cadres supérieurs (56 % des réponses). La structure des effectifs dénote un taux d'encadrement relativement faible et

7. Cette enquête a été réalisée dans le cadre du réseau Cranfield Network ou CRANET. Fondé en 1989, il est spécialisé dans la recherche sur la gestion des ressources humaines groupant plus de trente universités et écoles d'affaires réparties sur tous les continents. Notre unité de recherche, ERGE, s'est jointe à ce réseau en 1998. Les enquêtes sont coordonnées par le Centre for European Human Resource Management at Cranfield School of Management et sont menées à travers les différents pays abritant l'institution universitaire membre du réseau. Elles sont conduites au moyen d'un questionnaire standard adressé aux directeurs des ressources humaines d'organisations des divers secteurs de l'économie. Elles sont organisées avec une fréquence variable selon le pays et les possibilités des équipes de recherche nationales. Le questionnaire établi collectivement par les membres du réseau, est revu à la fin de chaque tour d'enquête dans les différents pays et il subit quelques modifications en fonction des nouveaux développements théoriques et des nouvelles pratiques.

8. Deux cent huit questionnaires ont été envoyés et 70 reçus, soit un taux de réponse de 33,65 %; seulement 64 étaient exploitables. Parmi les répondants, on compte 12 établissements publics de santé, 22 hôtels et 36 entreprises industrielles.

une forte proportion de la catégorie ouvrière : en moyenne, les cadres supérieurs représentent 9,5 % des effectifs. L'appréciation des employés de toutes catégories est assurée principalement par le supérieur immédiat (70,3 % des réponses), sinon par le niveau hiérarchique suivant (42,2 %). L'intervention des pairs, des subordonnés et de l'employé lui-même est négligeable.

Une proportion encore importante des nouvelles recrues est sélectionnée sur la base des repérages sociaux (32,8 % des cadres supérieurs, 31,3 % des cadres moyens et 25 % des chefs d'équipe). Les méthodes de sélection plus techniques telles que l'interview de groupe (3,2 % des réponses) et les tests psychotechniques (17,2 %) sont peu employées. Les instruments privilégiés, pour tous les recrutements, restent les entrevues individuelles (50 % des réponses), les formulaires de candidature (45,3 %) et, dans une moindre mesure, les références (26,6 % des réponses).

Les formules traditionnelles de travail flexible telles que le travail occasionnel ou les heures supplémentaires non seulement résistent, mais sont celles qui tendent le plus à se développer. L'horaire flexible, le travail à domicile et le télétravail sont pratiquement inutilisés. Par contre, l'usage des heures supplémentaires est jugé inchangé par 34,3 % des répondants et a augmenté selon 26,6 % d'entre eux, le travail occasionnel a augmenté pour 28,1 % des répondants ou est resté sans changement pour 20,3 %.

L'intéressement des employés s'appuie sur la prime individuelle appliquée à toutes les catégories du personnel (cadres : 46,9 % des réponses; techniciens : 48,4 %; employés administratifs : 39,1 %; ouvriers : 46,9 %). Les formules de participation au capital et de participation aux bénéfices sont encore balbutiantes.

La formation par le supérieur et la formation sur le tas ont augmenté respectivement de 46,9 % et de 45,3 %.

Tableau VI.6.2
LES INERTIES

Organisation et GRH	Inerties
Structure	Centralisation du pouvoir Taux d'encadrement et de qualification des employés encore réduit
Recrutement	Persistance des pratiques fondées sur les relations sociales et les connaissances Utilisation rare des outils techniques de sélection Recrutement des occasionnels en croissance
Formation	Absence de structure de formation Formation sur le tas

Les changements révélateurs d'un développement de la fonction ressources humaines (RH)

L'enquête de 1999-2000 et celle de 2004 ont révélé le déclenchement d'un processus de changement qui n'a pas cessé de soulever des interrogations sur les paradigmes fondateurs et sur les pratiques de gestion des ressources dans les entreprises qui se sont engagées dans le programme de mise à niveau. On examinera d'abord les changements observés dans la première enquête puis dans la seconde⁹.

Les changements observés en 1999-2000 ont touché la fonction ressources humaines en ce qui a trait à son positionnement par rapport à la structure de l'organisation et par rapport aux nouvelles problématiques auxquelles elle est confrontée. Une proportion de 95,3 % des organisations étudiées dispose d'un directeur ou d'un chef de service des ressources humaines¹⁰. Dans plus des trois quarts des cas (76,6 %), le responsable de la fonction gestion des ressources humaines (GRH) participe au conseil de direction de l'organisation ou son équivalent. Plus de la moitié des organisations disposent d'une stratégie et d'une politique relatives à la rémunération, le recrutement et la sélection, la formation et le développement.

9. Les deux enquêtes ont été réalisées dans le cadre du réseau CRANET; d'une enquête à l'autre, le questionnaire a subi quelques modifications. L'enquête de 2004 a touché 150 entreprises industrielles du secteur privé engagées dans un projet de mise à niveau, réparties sur 12 gouvernorats. Elle a été conduite par des enquêteurs et non par correspondance comme c'était le cas en 1999.

10. Une enquête réalisée en 1996 auprès d'entreprises réputées performantes a situé la proportion d'entreprises disposant d'un directeur de ressources humaines ou d'un chef du personnel à 50 %; le reste confie la GRH à un employé rattaché à la direction administrative ou financière (Zghal, 1998a).

Les organisations possèdent dans une proportion comparable une stratégie globale. Une proportion de 62,5 % des répondants affirme que leur entreprise a une stratégie écrite et 25 %, une stratégie non écrite, et près de 80 % d'entre eux déclarent que leur entreprise dispose d'une stratégie de ressources humaines (35,9 % écrites et 42,2 % non écrites). Cela représente un changement radical par rapport au modèle de gestion qui était en vigueur et qui se rapprochait bien plus d'une approche administrative que d'une approche stratégique. Néanmoins, la fonction GRH joue plutôt un rôle d'accompagnement de la stratégie (40,6 % des réponses) que de participation à son élaboration (28,1 %) selon la distinction de Weisbecker (1992).

Cette fonction est soumise à une évaluation dans 53,1 % des cas, ce qui dénote une reconnaissance de son rôle et certainement une plus grande responsabilisation de la fonction quant à la performance globale de l'organisation.

L'augmentation du recours à la sous-traitance pour les activités de gestion des ressources humaines dénote aussi une plus grande reconnaissance de sa spécialisation. La demande de consultants ou de sous-traitants externes a augmenté en général pour 35,9 % des répondants, mais c'est dans le domaine de la formation et du développement que l'augmentation de ce recours est la plus importante (59,4 % des réponses).

L'évolution du mode de gestion crée de nouveaux besoins de personnels qualifiés peu disponibles sur le marché. En effet, plus de la moitié des répondants affirment se heurter à des difficultés dans le recrutement de directeurs (53,1 %) et des professionnels et techniciens autres que les informaticiens (56,3 %); près de 30 % évoquent la difficulté de recruter des professionnels et des techniciens en informatique (29,7 %). Le relèvement du niveau d'exigence en compétences les pousse à employer des méthodes moins traditionnelles de recherche des candidatures telles que les annonces dans les journaux (46,9 % des réponses) ou le recours à des consultants (20,3 % des réponses) plutôt que de se contenter du bouche à oreille et des relations. Parallèlement, plusieurs méthodes sont utilisées pour la réduction des effectifs en usant notamment de contrats à durée déterminée (45,3 %) et de la sous-traitance (43,8 %).

La pénurie de la main-d'œuvre qualifiée dans certaines spécialités et compétences favorise le recours à des moyens d'attraction et de rétention des personnels introduisant un effort de développement ou de changement des systèmes classiques de gestion : formation des employés en place (81,3 % des réponses), augmentation des salaires et avantages (68,8 %), augmentation

de la part variable des rémunérations (67,2 % des réponses), promotion de l'image de l'organisation (32,8 %), détermination des salaires des cadres sur des bases individuelles (25 % des réponses).

L'investissement dans la formation est orienté vers des résultats tangibles puisque l'évaluation des programmes de formation se fait sur la base du comportement (changement dans la performance au poste) dans 59,4 % des organisations, des réactions exprimées par les employés dans 53,1 % et des résultats (changement dans la performance organisationnelle) dans 48,4 %. Les domaines de formation auxquels est accordée une grande importance sont relativement stratégiques : gestion de la qualité (73 %), informatique et nouvelles technologies (55 %).

Un autre signe de changement du modèle de gestion des ressources humaines en vigueur réside dans la mise en place de structures et de pratiques de concertation. En effet, près de 90 % des organisations de l'échantillon disposent d'une commission consultative d'entreprise; la communication par l'entremise des réunions d'information a augmenté durant les trois dernières années pour 67,2 % des répondants.

Le changement ne s'arrête pas seulement à la philosophie et à la pratique de gestion, mais touche également la perception même de l'environnement de l'entreprise. Ainsi, la fréquence avec laquelle les facteurs de succès et de compétitivité considérés comme très importants sont cités place la qualité et le service au premier et au second rang (88 % et 70 %), avant le prix et la variété des produits (58 % et 39 %). Près de 50 % des organisations qualifient le marché de leurs produits et services d'international (48,4 %). La majorité des organisations se perçoit ainsi exposée aux règles de la concurrence du marché international sinon du marché national qui, lui aussi, s'ouvre à la concurrence internationale. Cinquante-trois pour cent des répondants jugent que le marché de leur organisation est en croissance et seulement 6,3 %, qu'il est en régression. Cette ouverture sur l'international se manifeste aussi à travers l'emploi d'expatriés dans près de 36 % des organisations étudiées.

En comparant les changements et les inerties, on constate qu'il n'y a pas véritablement d'opposition. Mais les changements progressifs déstabilisent des inerties telles que la centralisation du pouvoir et le manque d'encadrement qui ne sont plus cohérents avec l'existence d'une stratégie, le renforcement de la fonction ressources humaines, l'introduction des TIC ou la perception du marché comme étant international. On peut donc s'attendre à ce que ces changements se poursuivent et prennent de l'ampleur. C'est ce qu'a révélé l'enquête 2004.

Cette enquête s'est limitée aux entreprises engagées dans le processus de mise à niveau. Le questionnaire révisé aborde un nouveau volet quasi absent dans l'enquête précédente, à savoir l'introduction et l'usage des TIC dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ses résultats confirment la poursuite sinon l'accélération de l'évolution des approches et des pratiques managériales.

La tendance relevée dans l'enquête 1999 concernant la formulation d'une stratégie se renforce : une proportion plus importante d'entreprises dispose de stratégie (97,3 % selon l'enquête 2004, contre 87,5 % selon l'enquête 1999) et sous forme écrite (77,3 % contre 62,5 %). La diffusion de la stratégie auprès des cadres s'accroît (94,7 % contre 56 %). Le directeur des ressources humaines (DRH) ou celui qui en est responsable est plus mis à contribution dans le comité de direction (91,4 % contre 76,6 % de DRH participant au comité de direction). Sa participation à l'élaboration de la stratégie de l'organisation est aussi en croissance (50 % contre 28 %).

La proportion d'organisations qui ont une stratégie de ressources humaines est en croissance (90 % contre 82 %) avec une légère tendance à privilégier la forme non écrite (écrite 37 % en 2004 contre 40 %; non écrite 53 % en 2004 contre 42 %). La tendance à se doter de commissions consultatives se renforce aussi : 95,3 % contre 90 %.

En ce qui a trait au recrutement, il apparaît une nette propension à réduire le recours aux relations et aux connaissances pour faire les choix des candidats, plus particulièrement dans le domaine des emplois qualifiés : 8 % des cadres supérieurs ont été recrutés sur cette base selon l'enquête 2004 contre près de 33 % selon l'enquête 1999. Les taux sont respectivement de 13 % et 31 % pour les cadres moyens. L'instrument le plus utilisé devient l'interview individuelle (65 % à 83 % des répondants en 2004) selon les catégories de personnel, contre une moyenne de 50 % en 1999. La recherche d'employés qualifiés conduit progressivement vers l'usage de moyens plus rigoureux dans la sélection et, par conséquent, à la réduction de l'effet du facteur relationnel.

L'investissement dans la formation marque une tendance à la baisse de la proportion de la masse salariale réservée à la formation (3,5 % en 2004, contre 5,4 % en 1999) ainsi qu'un ralentissement du recours à l'externalisation de cette activité (tendance à l'augmentation de cette pratique de 40 % en 2004 contre 59,4 % en 1999). Deux éléments d'explication peuvent être apportés à ces chiffres : d'abord, cela peut être le résultat d'une amélioration du taux d'encadrement depuis que le processus de mise à niveau a été

enclenché. Ceci entraîne logiquement une propension à exploiter les ressources humaines disponibles pour la formation de catégories moins qualifiées, et une réduction de l'investissement en formation du fait même de la disponibilité des ressources humaines qualifiées à l'intérieur et en dehors de l'organisation. On peut également rapporter ces résultats aux différences de structure des deux échantillons.

Le questionnaire utilisé dans l'enquête 2004 réserve une place importante aux systèmes d'information et de communication des ressources humaines, d'une part, et à l'individualisation des salaires, d'autre part. On remarque que dans ce domaine, l'intégration de la nouvelle technologie ne se fait pas sans certaines résistances.

En général, les entreprises étudiées ont introduit les technologies de l'information et de la communication (TIC). Le système d'information RH est indépendant dans 65 % des cas et intégré dans un système général d'information dans 30 % des cas. Mais ce système est principalement utilisé pour la fonction administrative des ressources humaines (fichiers, 94 %, rémunération, 95 %) et beaucoup moins pour la gestion des carrières (48 %), la formation (37 %), le recrutement (35 %) ou la mesure de la performance de la GRH (33 %). Les activités de gestion en ressources humaines ne semblent pas d'ailleurs s'inscrire dans une politique d'intégration globale. En témoignent ces résultats relatifs aux systèmes d'appréciation : les entreprises disposent d'un système d'appréciation formalisé selon une proportion allant de 42 à 49 % en fonction de la catégorie des employés. On peut s'attendre à ce que le système d'information soit utilisé systématiquement pour l'ensemble des décisions de GRH. Mais c'est loin d'être le cas, car il ne sert que pour 47 % des entreprises concernées dans la gestion des carrières et pour 54 % dans la détermination du salaire.

Une légère évolution touche la rémunération : il s'agit des salaires individualisés principalement au niveau des catégories supérieures d'employés. Les conventions collectives restent la base des salaires ouvriers dans 95 % des cas et celle des cadres supérieurs dans 68 % des cas seulement.

L'évolution de la gestion des ressources humaines, sous l'effet de l'impulsion donnée par la politique de mise à niveau, est résumée dans le tableau qui suit.

Tableau VI.6.3
LES CHANGEMENTS DU PROCESSUS DE GESTION DE 1999 À 2004

Organisation et GRH	Évolution 1999-2004
Stratégie et place du DRH dans l'organisation	Proportion plus importante d'entreprises disposant d'une stratégie : 97,3 % contre 87,5 %. Diffusion de la stratégie auprès des cadres : 94,7 % contre 56 %. Plus grande intégration du DRH dans le comité de direction : 91,4 % contre 76,6 %. Participation du DRH à l'élaboration de la stratégie de l'organisation en croissance : 50 % contre 28 %. Plus d'organisations disposant d'une stratégie ressources humaines : 90 % contre 82 %. Plus d'organisations disposant de commissions consultatives d'entreprise : 95,3 % contre 90 %.
La sélection	Recours moindre aux relations et aux connaissances pour le choix des cadres supérieurs : 8 % contre 33 %. Plus grande fréquence d'utilisation de l'interview individuelle pour la sélection : de 65 % à 83 % selon les catégories (2004) contre une moyenne de 50 % (1999).
La formation	Ralentissement de l'investissement en formation après un pic en 1999 : 3,5 % de la masse salariale réservée à la formation contre 5,4 % en 1999 (la taxe à la formation récupérable est de 1 à 2 % de la masse salariale).
Système d'information ressources humaines (enquête 2004 seulement)	Indépendant : 65 % des cas. Intégré dans un système général d'information : 30 % des cas. Utilisé principalement pour la fonction administrative des ressources humaines : fichiers, 94 %; rémunération, 95 %; gestion des carrières, 48 %; formation, 37 %; recrutement, 35 %; mesure de la performance de la GRH, 33 %.
L'individualisation des salaires	Les conventions collectives ¹¹ comme base des salaires : ouvriers (95 % des cas) et cadres supérieurs (68 % des cas).

Pour celui qui suit l'évolution de la gestion des ressources humaines en Tunisie depuis les premiers balbutiements de l'industrialisation du pays, les changements produits par le programme de mise à niveau constituent une véritable mutation accélérée d'un système qui est resté longtemps figé dans

11. Les conventions collectives établies pour chaque branche d'activité définissent, sur une base légale, les différentes fonctions ainsi que les salaires et avantages correspondants. Elles sont le résultat de négociations tripartites entre syndicats patronaux, syndicats des salariés et représentants du gouvernement.

ses principes, ses moyens et ses pratiques (Zghal, 1974; 1998). En effet, l'industrialisation tunisienne a démarré dans un marché protégé, un cadre institutionnel peu élaboré et un système de gestion dominé par l'empirisme et par une organisation déficiente.

Si l'impulsion de l'État a permis de réaliser des changements aussi importants dans les modes de gestion, de pousser des PME à introduire dans la GRH, longtemps confinée dans une optique purement administrative, des éléments de l'approche stratégique et prévisionnelle, peut-on encore parler de déterminismes culturels dans le domaine de la gestion? La culture, en raison de sa nature résultant d'accumulations historiques qui forgent des attitudes profondes, constitue un facteur d'influence poussant à la stabilité et à la résistance au changement. L'ampleur des changements s'avère, dans ces conditions, une négation, du moins relative, de l'effet culturel.

FACTEUR CULTUREL ET PROCESSUS DE CHANGEMENT

Si l'on se propose d'expliquer les changements observés par la lunette théorique de la culture nationale, il faudra répondre à la question soulevée par ce paradoxe : si la culture est une composante qui alimente la résistance au changement du fait qu'elle programme les comportements selon les termes de Hofstede (1994), alors, comment expliquer la capacité de changement impulsée par un facteur exogène? Est-ce que le culturel n'explique que l'inchangé résiduel ou, au contraire, est-il concerné par le changement?

Étant donné que le changement est produit à la faveur d'un volontarisme politique et au moyen d'incitations financières, on peut envisager trois hypothèses quant à son rapport avec la culture. Ces hypothèses sont ainsi schématisées :

H_1 : Volontarisme politique + Incitations au changement → Changement du processus de gestion; *la culture est le facteur résiduel expliquant des inerties.*

H_2 : Volontarisme politique + Incitations au changement → Changement du processus de gestion *et de la culture.*

H_3 : Volontarisme politique + Incitations au changement → Changement du processus de gestion *et de la culture + résistances de facteurs culturels.*

Selon le concept de culture qui sera adopté, la réponse à notre question penchera vers l'une ou l'autre de ces hypothèses.

Le concept de culture

La culture est un concept qui a fait l'objet d'une multitude de définitions depuis les premiers anthropologues. Mais pour les auteurs des théories de l'organisation et du comportement organisationnel, la culture sociétale est appréhendée selon de nombreuses approches. Elle est considérée par rapport à sa spécificité et en tant que variable incontournable dans le processus managérial. Ne pas en tenir compte entraîne des risques de dysfonctionnements organisationnels et comportementaux (approche substantielle). Perçue en tant que potentiel, elle peut être opérationnalisée et transformée en levier pour la performance (approche opérationnelle et instrumentale). Elle représente pour d'autres auteurs un cadre conditionnant les relations au sein de la société et entre sociétés différentes (approche relationnelle). Ces différentes approches sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau VI.6.4
LES APPROCHES DE LA THÉORIE DE LA CULTURE

Approches	Auteurs
Substantielle : la culture est structurée autour d'un noyau de variables spécifiques qui font sa particularité.	Hofstede (1980), Adler (1983), d'Iribarne (1989), Amado et Brazil (1991), Chanlat et Kamdem (1995), Henry (1991), Henni (1992).
Opérationnelle et instrumentale : la culture est un levier pour la création de la valeur.	Barney (1986), Fiol (1991), d'Iribarne (2003), d'Iribarne et al. (1998), Hickson et Pugh (1995).
Relationnelle : la culture se structure et se réalise dans un champ relationnel.	Lesage et Pasquet (2002), Bosche (1993), Hoecklin (1995), Nicklas (1995), Trompenaars (1993), Cuche (1996).

L'approche substantielle tente de déterminer les spécificités « génotypiques » d'une culture selon deux niveaux d'ambition. Tout d'abord, il y a l'ambition universelle qui consiste à définir des caractéristiques communes à toutes les cultures pour les classer ensuite en catégories (Hofstede, 1980). Cette approche est séduisante pour les chercheurs qui souhaitent fixer un certain profil des cultures nationales et établir des typologies fondées sur une échelle de variables unique. Elle opère selon les mêmes principes que la caractérologie en psychologie (Le Senne, 1979). Mais elle montre vite ses limites lorsque l'analyste est amené à démultiplier les facteurs pour mieux adhérer à une réalité changeante et trop diverse pour être enfermée dans un cadre conceptuel rigide (Woldu, 1998). Une autre ambition de recherche,

cette fois-ci idiosyncrasique, vise ce qui constitue le cœur d'une culture spécifique (d'Iribarne, 1989; Chanlat et Kamdem, 1995; Zghal, 1994). Sans prétendre définir des typologies culturelles, cette approche trouve sa limite dans la méthode qualitative d'investigation, perméable à la subjectivité du chercheur et se prêtant mal à la réplication.

L'approche relationnelle appréhende la culture sociétale non dans sa substance, mais dans le vécu des relations sociales (Lesage et Pasquet, 2002; Trompenaars, 1993). Même si la référence reste les valeurs et les normes sociales qui sous-tendent les comportements, l'attention de cette approche reste centrée sur l'échange, la communication, les rapports sociaux et donc la dynamique même de la pratique culturelle qui génère sa transformation.

L'approche opérationnelle et instrumentale reconnaît dans la culture un facteur de contingence qui met en échec les tentatives de transfert de modèles de gestion supposés universels. Mais quelles que soient les spécificités de la culture, leur prise en compte dans la gestion favorise la performance. Au lieu de chercher à combattre les normes culturelles qui orientent les comportements organisationnels, le dirigeant devrait leur adapter son style de direction pour créer de la valeur. Des exemples d'expériences réussies d'intégration des valeurs culturelles dans la conduite de projets de changements organisationnels nourrissent de nombreuses publications à travers le monde (Hickson et Pugh, 1995; d'Iribarne, 2003). La culture sociétale apparaît ainsi comme un potentiel qui se prête à l'opérationnalisation. Agissant comme source de résistance et de dysfonctionnement si elle est ignorée par le gestionnaire, elle peut se transformer en facteur de motivation, de créativité, et d'innovation organisationnelle si elle est gérée en tant que nouvelle donne du contexte organisationnel.

Les deux approches, relationnelle et instrumentale, sont bien illustrées par les recherches relatives à la culture organisationnelle, celle qui se forme au sein de l'entreprise. La recherche dans ce domaine a d'abord privilégié une approche instrumentale. La culture organisationnelle délibérée et diffusée au sein de l'entreprise est proposée comme outil d'orientation des comportements vers les objectifs de l'organisation. Par un processus d'intériorisation collective des valeurs de la direction, les comportements des différents membres de l'organisation convergent vers un modèle partagé. Mais cette vision s'est vite avérée réductrice d'une réalité où ce qui est choisi et planifié et ce qui est spontané et imprévu se mêlent, s'opposent ou se complètent selon les contextes. De même, la diffusion des valeurs et des normes d'une culture organisationnelle délibérée est tributaire de sa cohérence avec la culture sociétale environnante ainsi que de la diversité des cultures en présence au sein même de l'organisation (sous-cultures professionnelles

ou syndicales, cultures plurielles d'employés d'origines nationales ou ethniques diverses). L'approche culturelle instrumentale qui admet le principe du choix de la culture à diffuser est souvent mise en échec par la dynamique de la réalité sociologique complexe de l'organisation (Zghal, 2003).

Quand on analyse ces différentes approches, on est forcé de constater qu'aucune d'entre elles n'est exempte de limites, ni en mesure de fournir l'outil conceptuel parfait permettant d'appréhender le phénomène culturel dans et autour de l'organisation, ni permettant de se fixer sur la meilleure manière de l'intégrer dans un processus de gestion. Il faut reconnaître également que les différentes approches ne sont pas obligatoirement exclusives les unes des autres. L'ubiquité de la culture, la stabilité relative de son noyau dur qui fait sa spécificité, en même temps sa perméabilité à l'influence d'autres cultures et aux changements des différentes composantes de l'environnement sociologique, son caractère dynamique de structuration-déstructuration continue, en font un phénomène particulièrement complexe. Il s'impose à l'observateur prévenu en tant qu'évidence et en même temps, il est fuyant et échappe au chercheur lorsqu'il veut le saisir dans sa globalité. Lesage et Pasquet (2002, p. 17) comparent la culture à un « rhizome » :

Le rhizome relève de la botanique. Du grec rhiza, qui signifie racine, il représente une tige souterraine vivace, souvent horizontale, émettant chaque année des racines et des tiges aériennes. Le rhizome se distingue absolument des racines et radicules (racines secondaires). Le rhizome a en lui-même des formes très diverses, depuis son extension superficielle ramifiée en tous sens jusqu'à ses concrétions en bulbes et tubercules. Il y a le meilleur et le pire dans le rhizome : la pomme de terre et le chiendent.

C'est ce cadre théorique de la complexité et du chaos qui semble aujourd'hui le plus approprié pour l'étude de la culture (Morin, 2001). On l'adoptera ici pour faire une lecture des recherches effectuées sur la culture tunisienne et la gestion et pour, ensuite, apprécier le pouvoir d'explication du facteur culturel des changements et des inerties présentés ci-dessus.

Culture et gestion en Tunisie

En engageant nos premières recherches sur la culture et le comportement organisationnel, nous étions portée par le courant de l'approche substantialiste. Notre question de départ concernait la compatibilité des modèles de gestion occidentaux avec les entreprises industrielles naissantes. C'était dans les années soixante-dix du siècle dernier, dans un pays qui entamait une politique d'industrialisation après une longue période de colonisation et d'appauvrissement généralisé de la population. L'activité de conseil et d'accompagnement de l'industrie naissante de la part d'un organisme public où nous travaillions

révélaient des difficultés d'acceptation de méthodes rationnelles de gestion et de mise en œuvre des changements proposés par les experts.

La première recherche que nous avons effectuée était libre d'*a priori* culturel et cherchait à vérifier qui du modèle managérial ou de la culture prédominait sur l'influence des comportements organisationnels (Zghal, 1983). Le terrain d'investigation était constitué par deux entreprises publiques de transformation du phosphate, qui avaient des caractéristiques comparables sauf que leurs modèles de gestion des ressources humaines étaient différents, ou du moins supposés ainsi, du fait de la différence de trajectoire des deux entreprises. L'une avait été créée durant la période coloniale et était dirigée par des Français avant d'être nationalisée, l'autre avait été fondée près de vingt ans après l'indépendance pour servir de pôle de développement d'une région agricole. Dans la première entreprise, le modèle de gestion hérité était « bureaucratique », dans la seconde, un modèle de gestion plus « moderne » avait été introduit avec l'assistance d'un bureau de conseil parisien.

Cette recherche a permis de déterminer des « paramètres culturels pivots » censés former la configuration originale de la culture nationale dans ses manifestations liées au comportement au travail. Les paramètres repérés sur la base d'une méthodologie associant l'observation participative à l'entrevue par questionnaire, étaient les suivants : les valeurs d'égalité-dignité, la tendance à créer le flou dans l'environnement organisationnel et l'attachement aux relations d'appartenance sociale.

L'égalité-dignité

Interrogé sur le vécu de sa condition de travail, un ouvrier affirme : « Mon père me disait : “Reste *aziz* quand tu travailles!” » Ce qualificatif d'*aziz*, dont la traduction par *digne* ne rend pas parfaitement la richesse de sens, illustre admirablement cette morale haute de la société arabe traditionnelle. Être *aziz*, c'est aussi être fier, indépendant, libre, respectable en vertu d'un principe fondamental, à savoir l'égalité des hommes. Lorsqu'on travaille au service d'autrui, et pour rester *aziz*, il faut pouvoir distinguer entre vendre sa force de travail contre un salaire et vendre sa personne, *entre le travail d'un homme libre et celui d'un esclave*. Or, la culture populaire consignée dans les proverbes et dictons tend à assimiler le travail salarié à l'asservissement. En voici deux exemples : « L'olivier, c'est la richesse, le travail au service des hommes, c'est l'avilissement » ; « Seule la misère pousse un homme libre à travailler pour un homme libre. » Dans ces dictons,

« l'olivier » représente la propriété personnelle, une source de revenus qui assure l'indépendance et la liberté de la personne.

La valorisation des principes d'égalité-dignité s'accompagne donc d'une désaffectation du travail soumis à l'autorité d'autrui. Cela trouve un fondement dans la religion musulmane sunnite qui ne reconnaît pas d'intermédiaire entre Allah et l'être humain. Le Coran rappelle l'unicité de la nature humaine, la fraternité unissant les croyants, et exige la justice. La seule différence légitimant l'inégalité est celle due à la piété et au savoir selon les paroles du Prophète. Le Hadith (paroles du prophète Mahomet et seconde référence de l'islam sunnite) rappelle que tous les hommes sont d'une même nature et exhorte à l'humilité et au traitement égal des hommes, qu'ils soient riches ou pauvres, faibles ou forts.

Mais si les textes sacrés exaltent la valeur d'égalité, ils restent néanmoins ambigus quant à la réalité hiérarchisée de la société humaine : différences entre riches et pauvres, nobles et commun des mortels, savants et ignorants. La justice serait la valeur régulatrice qui empêcherait l'usage abusif des privilèges; la croyance en l'identité de la nature humaine et en l'égalité de tous devant Dieu apporterait une compensation morale aux démunis.

Le paternalisme

Confrontées à la réalité concrète, ces représentations de l'être et du travail renferment une contradiction fondamentale qu'il faudra résoudre pour agir : d'une part, la structure sociale est de fait hiérarchisée, les ressources sont inégalement réparties. Pour la plupart des humains, travailler au service d'autrui est une nécessité. À l'opposé, on croit de manière absolue à l'égalité de tous, et l'on est jaloux de sa dignité menacée par le travail soumis! Tel est le profond dilemme du salarié.

Une première solution réside dans *la résignation*. Elle est soutenue par la croyance dans le destin, le *mektoub*, autrement dit la trajectoire tracée par Dieu pour la vie de chacun. La deuxième solution consiste à *dresser des frontières entre la durée du travail et la durée hors travail*. Chaque durée obéit à un système de valeurs, et le rapport de dépendance n'est pas total. Le *paternalisme* constitue une troisième forme de résolution du dilemme créé par la situation théoriquement humiliante de subordonné. La relation paternaliste comprise dans un sens positif se base sur :

- le fait que les subordonnés supposent que leur chef hiérarchique nourrit un préjugé favorable à leur égard;

- leur désir de voir leurs intérêts même hors du travail pris en charge par les chefs;
- la primauté de l'affectivité dans les rapports sociaux sur la détermination objective des droits et des devoirs de chaque partie, d'où la tendance à développer des formes de pouvoir charismatique et des situations floues.

Le flou

Généralement, les organisations assurent la coordination en instituant des règles assez précises afin que chacun puisse s'orienter lui-même et prévoir le comportement des autres. Ce que nous avons observé dans l'entreprise tunisienne, c'est un certain refus de formuler des règles précises pour traiter des problèmes particuliers. Ou bien encore, lorsqu'il faut formuler des règles, elles seront souvent délibérément ambiguës, laissant la porte ouverte à des interprétations multiples. Dans d'autres cas, les frontières relatives aux responsabilités de chacun ne sont pas, ou sont mal définies. Lorsque dans les réunions de cadres, des débats sont engagés à propos d'une question, ils sont souvent interrompus même après avoir duré longtemps sans toutefois avoir été tranchés par une décision claire.

Cette tendance à la déréglementation, à la soustraction aux règles lorsqu'elles existent, à la fuite devant la nécessité de préciser les choses et d'imputer clairement les responsabilités, nous l'avons désignée par le concept de « flou » pour exprimer un paramètre culturel « charnière », car il est présent dans diverses situations. Des correspondances existent entre ce phénomène et la philosophie de la religion musulmane qui met l'accent sur le pardon et la clémence divines : une désobéissance n'entraîne pas nécessairement la sanction. Dans le Coran, la clémence de Dieu est évoquée dix fois plus que sa sévérité. Les personnes interviewées comprennent mal que les chefs sanctionnent alors que « Dieu lui-même est clément et miséricordieux »!

Le flou ne se manifeste pas seulement dans la vie de l'organisation, mais aussi dans la vie sociale. Dans une société en changement, les valeurs et les normes subissent des chocs perpétuels. Les situations nouvelles qui se présentent aux individus pressés par l'action exigent à la fois inventivité et consensus. Et c'est probablement la nébulosité de ces situations qui appelle des réponses incertaines, car les réactions restent de beaucoup une inconnue.

Relations et appartenances sociales

Le flou associé au paternalisme favorise la valorisation des relations et de l'appartenance sociale. Face à l'insuffisance et à l'ambiguïté des règles, l'appartenance sociale devient la seule garantie de confiance, de prévisibilité des réactions d'autrui et aussi d'efficacité. On reprend souvent cet adage : « Tes connaissances sont des trésors. »

Sur le plan de l'organisation, les réseaux actifs de solidarité qui se tissent entre individus appartenant à la même famille, la même région, la même école ou le même atelier dénotent cet attrait de l'appartenance sociale comme repère dans un environnement flou. De même, le recrutement des parents, des amis, des connaissances ou simplement d'individus socialement repérables, exprime cette importance accordée à l'appartenance sociale.

Une configuration culturelle originale

En définitive, on a affaire à une configuration culturelle originale et cohérente, composée de ces éléments interreliés : l'attachement aux valeurs d'égalité-dignité, le paternalisme comme régulateur de situations où l'inégalité est inévitable, la déréglementation et le flou, l'importance accordée aux relations fondées sur l'appartenance sociale comme moyen de prémunition contre l'incertitude et les méfaits du flou organisationnel.

L'influence du profil culturel se manifeste aussi bien à travers l'orientation donnée aux comportements qu'à travers les dysfonctionnements sociaux et organisationnels au cas où ce profil serait contrarié. Ainsi, nous avons remarqué dans les entreprises tunisiennes dont l'organisation est inspirée du modèle bureaucratique (hiérarchie formelle, pouvoir impersonnel fondé sur la réglementation et la compétence) de nombreuses réactions défavorables à la performance :

- le travail ne représente pas une valeur en raison de l'effet présumé ou réel des relations sur l'évolution des carrières;
- le chef idéal tel que perçu par les travailleurs n'est pas celui qui se distingue par sa compétence, mais plutôt celui qui a des qualités d'amabilité, de courtoisie et de respect de l'autre; et
- le pouvoir est centralisé, mais il est exposé à la contestation, car celui qui le détient ne bénéficie pas toujours de la légitimité fondée sur la même appartenance sociale que ses subordonnés. De plus, le flou qui entoure les procédures et les valeurs d'égalité-dignité favorisant la désaffection du travail pour autrui réduisent l'efficacité du pouvoir formel.

La référence au modèle bureaucratique « rationnel » mais inadapté produit davantage de dysfonctionnements que de performance. À défaut de gestion participative et de démocratie dans l'organisation, le paternalisme et le flou se révèlent des instruments efficaces pour compenser l'attachement des subordonnés à leur dignité et l'humiliation associée à la soumission à autrui même si, par ailleurs, ils contribuent à renforcer le pouvoir centralisé en place (Zghal, 1994).

Mais que se passe-t-il lorsque des spécificités culturelles sont prises en compte dans la conduite des personnes? Une étude comparative de la productivité d'ateliers d'une usine de chaussures où les styles de commandement pratiqués étaient différents a permis de répondre à cette question (Zghal, 1992a). Le plus fort taux de productivité était enregistré dans l'atelier où le chef avait imaginé un système de conduite des activités fondé sur ces trois principes :

- réduire au maximum les distances hiérarchiques;
- introduire une flexibilité dans la gestion du travail en jouant sur la polyvalence et la rotation des tâches : un conducteur de machine peut en conduire plus d'une, et de types différents. Il peut aussi être affecté à des travaux manuels de préparation du produit. L'aide-conducteur peut, lui aussi, conduire la machine et remplacer le conducteur. Cette flexibilité a permis d'estomper les différences entre les travailleurs, de réduire la fatigue et l'ennui (les travailleurs se relayant dans les travaux exigeants en effort), de réaliser un fonctionnement régulier de l'atelier en cas d'absence des titulaires de postes-clés;
- introduire également une flexibilité dans la gestion du temps. Les ouvriers ne manquent pas à leur tour d'exploiter leur polyvalence; si l'un d'entre eux désire s'absenter un moment, il trouvera quelqu'un pour le remplacer.

Ce système d'organisation a créé une sorte de communauté dans l'atelier où s'estompent les distances sociales et professionnelles et où les niveaux de rendement négociés plus ou moins implicitement sont l'affaire de tous. Ceci n'évacue pas totalement les sentiments de frustration et d'injustice, car beaucoup pensent qu'ils travaillent plus que les autres et ne reçoivent rien en échange d'un différentiel d'effort ou de compétence. Mais ce qui contribue à réaliser un certain équilibre des rapports à l'intérieur de l'atelier, c'est le détournement des sentiments agressifs vers la direction générale jugée responsable de l'iniquité dans la distribution des rémunérations.

On peut rapprocher cette forme d'organisation des nouveaux courants de gestion axés sur la flexibilité et l'autonomie (Drucker, 2000) et, par là

même, éliminer toute explication culturelle. Mais ce serait oublier que l'on se situe dans un environnement organisationnel de productivité déficiente généralisée et sans rapport avec une politique de développement organisationnel. C'est une situation où le chef d'atelier n'a fait qu'ajuster son style de commandement au profil culturel de ses ouvriers sans aucune référence théorique. Les rapports conflictuels ne sont pas évacués pour autant, mais simplement détournés vers la direction générale sans nuire outre mesure à l'efficacité générale du travail, selon une norme de productivité consensuelle.

Les valeurs associées au travail et révélées par la recherche sur le terrain national ont été retrouvées dans nos recherches sur les travailleurs tunisiens émigrés en France (Zghal, 1995). Il s'agit notamment de cette quête de respect, de protection de la dignité, de paternalisme, ce refus de la sanction même si on est le chef, cet évitement autant que possible des ordres directs. Dans tous les cas, on est en présence d'un sentiment de fierté, en principe en contradiction avec la condition de salarié telle que perçue en référence à la culture nationale. Cette contradiction, on cherche à la dissoudre dans l'assimilation du patron au père ou dans la tendance à se soustraire purement et simplement à la condition de salarié par la création de son propre projet.

Les changements observés dans les résultats des enquêtes récentes menées entre 1999 et 2004 soulèvent des interrogations sur la résistance et la durabilité de cette configuration culturelle.

La place de la culture dans les changements du mode de gestion observés dans les enquêtes auprès d'entreprises engagées dans la mise à niveau

Ces enquêtes présentées plus haut montrent, rappelons-le, l'enclenchement d'un processus de changement dans les styles de gestion qui est en voie de se renforcer. Ce processus n'émane pas d'une dynamique endogène, mais plutôt d'une impulsion donnée par la politique de l'État.

Les résultats des enquêtes montrent aussi qu'il y a des inerties, et la question se pose de savoir dans quelle mesure ces inerties trouvent leur explication dans la culture. On remarque que les changements intervenus touchent la gestion des ressources humaines et donc les relations de travail; ils sont principalement liés aux attitudes et aux valeurs culturelles. Cela amène à formuler les hypothèses suivantes :

H_1 : les changements réalisés sont cohérents avec la culture;

H_2 : les changements touchent à la fois les processus de gestion et la culture;

H₃ : il y a un changement du processus de gestion et une inertie culturelle résiduelle qui ralentit les changements, mais ne les bloque pas;

H₄ : les changements sont sans rapport évident avec la culture.

Reprenons maintenant les changements et les inerties observés et leur évolution à travers les résultats des enquêtes menées en 1999 et en 2004 (tableau VI.6.5).

Tableau VI.6.5
LES CHANGEMENTS ET LES HYPOTHÈSES EXPLICATIVES

Organisation et GRH	Évolution 1999-2004	H₁	H₂	H₃	H₄
Stratégie et place du DRH dans l'organisation	Proportion plus importante d'entreprises disposant de stratégie : 97,3 % contre 87,5 %. Plus d'organisations disposant d'une stratégie ressources humaines : 90 % contre 82 %. Diffusion de la stratégie auprès des cadres : 94,7 % contre 56 %. Plus grande intégration du DRH dans le comité de direction : 91,4 % contre 76,6 %. Participation du DRH à l'élaboration de la stratégie de l'organisation en croissance : 50 % contre 28 %. Plus d'organisations disposant de commissions consultatives d'entreprise : 95,3 % contre 90 %.				+
La sélection	Recours moindre aux relations et aux connaissances pour le choix des cadres supérieurs : 8 % contre 33 %. Plus grande fréquence d'utilisation de l'interview individuelle pour la sélection : de 65 % à 83 % selon les catégories (2004) contre une moyenne de 50 % (1999).		+	+	
La formation	Baisse de la proportion de la masse salariale réservée à la formation : 3,5 % contre 5,4 %.				+

Organisation et GRH	Évolution 1999-2004	H ₁	H ₂	H ₃	H ₄
Système d'information ressources humaines	Indépendant : 65 % des cas. Intégré dans un système général d'information : 30 % des cas. Utilisé principalement pour la fonction administrative des ressources humaines : fichiers, 94 %; rémunération, 95 %; gestion des carrières, 48 %; formation, 37 %; recrutement, 35 %; mesure de la performance de la GRH, 33 %.			+ + +	+ + +
L'individualisation des salaires	Les conventions collectives comme base des salaires : ouvriers (95 % des cas) et cadres supérieurs (68 % des cas).				+

Une lecture du tableau ci-dessus montre que certains changements sont plutôt procéduraux et indépendants de la culture. Il en est ainsi de la formulation d'une stratégie, de l'investissement en formation, de l'adoption d'un système informatisé des données en ressources humaines et de l'individualisation des salaires. Les changements cohérents avec la culture et en même temps se heurtant aux résistances culturelles sont liés à la participation, à l'information et aux relations sociales.

Diffuser la stratégie auprès des cadres, associer le DRH au comité de direction, instituer les commissions consultatives paritaires, réduisent les distances hiérarchiques et convergent avec les valeurs d'égalité-dignité. Mais cela s'oppose aux pratiques bureaucratiques et à la culture organisationnelle « traditionnelle ». Le changement à ce niveau concerne à la fois le mode de gestion, la culture plutôt organisationnelle et apporte davantage de cohérence entre le mode de gestion et la culture sociétale.

Le moindre recours aux relations et aux connaissances pour le recrutement et le faible pourcentage des entreprises concernées par ce changement dénotent la présence simultanée de résistance et d'une dynamique de changement.

Si l'adoption des TIC est indépendante de la culture, l'usage des informations et leur intégration dans un système unique est, par contre, dépendant des capacités de gestion et d'appropriation de la technologie d'une part, et des attitudes culturelles relatives à l'information d'autre part. En effet, si les comportements organisationnels sont « programmés » selon le paramètre culturel du *flou*, cela réduit l'intérêt et la volonté de diffusion des informations précises et leur utilisation comme base de décision surtout lorsqu'elles s'appliquent au personnel.

En définitive, les quatre hypothèses formulées ci-dessus sont vérifiées. Dans les changements observés, il existe des innovations sans rapport avec la culture, mais qui procèdent des contraintes imposées par le programme national de mise à niveau; c'est le cas de l'élaboration d'une stratégie ou de l'introduction de TIC. D'autres changements touchent les pratiques et la culture. La culture ne change pas totalement, mais affecte l'intensité des changements tels que la centralisation du pouvoir ou le recours aux relations dans le choix des nouvelles recrues.

CONCLUSION

Avant de présenter un aperçu du rapport entre la culture et le mode de gestion dans le contexte tunisien, on a jugé nécessaire de positionner le facteur culturel dans un système de variables environnementales susceptibles de donner une orientation aux pratiques de gestion. Il apparaît en effet que la culture ne peut être appréhendée de manière isolée de l'ensemble des composantes du contexte où opère l'organisation. Le comportement organisationnel du dirigeant et de l'employé est soumis à des déterminismes multiples dont ceux qui s'imposent comme des contraintes externes, ceux qui s'apparentent aux mécanismes dus au processus de socialisation (habitudes, « programmation » des réactions) et ceux qui émanent des choix individuels stratégiques ou simplement opportunistes.

Tout cela n'évacue pas pour autant la dimension culturelle. Elle s'avère résistante du fait de son enracinement dans la logique globale des comportements ancrée dans l'histoire de la société et préfigurant les identités individuelles. Une telle observation justifie l'approche substantialiste de la culture. Le phénomène de la globalisation est révélateur des différences culturelles. Mais au-delà des spécificités nationales, les capacités de gestion interculturelle constituent aujourd'hui un critère de sélection. Cela relativise l'importance des spécificités culturelles et leur rigidité. La compétence interculturelle veut dire aussi la capacité d'empathie, de compréhension de

l'autre, d'adaptation à l'autre et aussi d'adoption de ses modèles pour créer les chances de coopération et de synergies.

Ni l'approche substantialiste ni celle qui nie les effets culturels sur le fonctionnement des organisations ne nous semblent pertinentes à ce stade de l'analyse. Ce qui compte, nous semble-t-il, c'est l'appréhension de la position de la culture dans un système intégré, celui de l'organisation et de l'environnement où elle est ancrée. L'approche opérationnelle et instrumentale invite à prendre en considération le facteur culturel afin d'empêcher l'apparition de dysfonctionnements du fait de l'incohérence entre le modèle de gestion adopté et les paramètres culturels incontournables. Elle suggère aussi l'innovation dans des modèles de gestion qui respectent le noyau dur de l'identité culturelle des employés. Cela fera de la culture un véritable potentiel alimentant l'engagement, la créativité et le sentiment d'appartenance et de responsabilité dans la fonction.

Une lecture des recherches réalisées en Tunisie nous a permis d'aboutir à ces conclusions : l'approche de la complexité est celle qui paraît la plus adaptée à l'appréhension de la culture. En effet, à travers l'analyse des changements observés dans les modes de gestion des entreprises à la faveur d'un programme de mise à niveau, on constate que la culture n'empêche pas les changements. Cependant, elle intervient à la fois comme force d'inertie et comme accélérateur lorsque le changement est cohérent avec ses composantes. Elle est aussi perméable aux changements qui se produisent dans l'organisation.

RÉFÉRENCES

- Adler, J.A., « Cross-cultural management : issues to be faced », *International Studies of Management and Organization*, vol. 13, 1983, p. 7-45.
- Amado, G. et H.V. Brazil, « Organisational behaviour and cultural context : the brazilian Jeitinho », *International Studies of Management and Organisations*, vol. 2, n° 3, 1991, p. 38-61.
- Barney, J.B., « Organizational culture : can it be a source of sustained competitive advantage? », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 3, 1986, p. 656-665.
- Benarous, M., *Le secteur informel en Tunisie : répression ou organisation*, [En ligne], <http://www.univ-paris12.fr/www/labos/gratice/Benarous.doc> (consulté le 10 septembre 2006).
- Bosche, M., *Le management interculturel*, Paris, Nathan, 1993.
- Chanlat, J.F. et E. Kamdem, *La dynamique socio-culturelle de l'entreprise africaine : le cas de trois entreprises africaines*, document de travail, Colloque Montréal Entreprises et Sociétés, 1995.

- Cuche, D., *La notion de culture dans les sciences sociales*, Éditions La Découverte, collection Repères, 1996.
- d'Iribarne, P., *Le tiers monde qui réussit : nouveaux modèles*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2003.
- d'Iribarne, P., *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.
- d'Iribarne, P. et al., *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 1998.
- Drucker, P., *Le Knowledge management*, HBR, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.
- Fiol, M., « Managing culture as a competitive resource : an identity-based view of sustainable competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 191-122.
- Henni, A., « Le cheikh et le patron », dans R. Zghal et J. Chaabouni (dir.), *La performance : théories, perceptions, pratiques*, Publications de la Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax (Tunisie), 1992, p. 173-192.
- Henry, A., Vers un modèle de management africain, *Cahiers d'études africaines*, n° 124, 1991.
- Hickson, D.J. et D.S. Pugh, *Management Worldwide : The Impact of Societal Culture on Organizations around the Globe*, Londres, Penguin Books, 1995.
- Hoecklin, L., *Managing Cultural Differences : Strategies for Competitive Advantage*, New York, Addison-Wesley Publishing Company, 1995.
- Hofstede, G., *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, Paris, Éditions d'Organisation, 1994.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Sage Publications Inc., 1980.
- Jarniou, P., *L'entreprise comme système politique*, Paris, PUF, 1981.
- Lawrence, P. et J. Lorsch, *Adapter les structures d'entreprises*, Paris, Éditions d'Organisation, 1973.
- Lesage, X. et N. Pasquet, « Pour une vision complexe et dynamique de la culture d'entreprise : l'agencement individu-entreprise-société », *Culture, Culture d'entreprise et Management*, [Cédérom], Tunis, Conférence Cidegef-Association tunisienne de gestion, 2002.
- Le Senne, R., *Traité de caractérologie, suivi de Précis d'idéologie*, Paris, PUF, 1979.
- Morin, E., *La méthode, l'identité humaine*, Paris, Seuil, 2001.
- Mueller, F., « Societal effect, organizational effect and globalization », *Organization Studies*, vol. 15, n° 3, 1994, p. 407-428.
- Nicklas, H., « Identité culturelle et conflits entre les cultures », dans M.A. Pretceille et A. Thomas (dir.), *Relations et apprentissages interculturels*, Paris, Armand Colin, 1995, p. 35-46.

- Ouiniche, K., *Mise à niveau des entreprises : management stratégique et management par projet*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Tunis, 2004.
- Roberts, K.H., « On looking at an elephant : an evaluation of cross-cultural research related to organizations », *Psychological bulletin*, vol. 74, n° 5, p. 327-350, 1970.
- Trompenaars, F., *Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Business*, Londres, Nicolas Brealey Publishing, 1993.
- Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA), *Mise à niveau de l'entreprise*, Publication du Centre de formation des dirigeants des PME, novembre, 1995.
- Warnier, J.P., *La mondialisation de la culture*, Paris, La Découverte, 2003.
- Weinshall, T.D., *Culture and Management*, Londres, Penguin Books, 1977.
- Weisbecker, J. C., « Le rôle stratégique du DRH au sein de l'équipe dirigeante », *Personnel*, n° 336, 1992, p. 9-13.
- Woldu, H.G., « Measuring how cultural perspectives differ across countries : the impact of cultural differences on management styles », *Sixth Conference on International Human Resource Management*, 22-25 juin, [Cédérom], Allemagne, Université de Paderborn, 1998.
- Zghal, R., « La question des ressources humaines en Tunisie », dans A. Scouarnec et Z. Yanet (dir.), *Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie-Maroc-Tunisie*, Vuibert, 2005, p. 165-174.
- Zghal, R., « Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes? », *Gestion*, vol. 28, n° 2, été 2003, p. 26-32.
- Zghal, R., *Gestion des ressources humaines : les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique*, Tunis, Centre de publication universitaire, 2001.
- Zghal, R. (dir.), *La gestion des entreprises : contextes et performances*, Tunis, Éditions du CERP, 1998a.
- Zghal, R., « Nouvelles orientations du syndicalisme tunisien », *Monde Arabe Maghreb-Machrek*, n° 162, octobre-décembre 1998b, p. 6-17.
- Zghal, R., « Relations de travail et conditions d'émigré : le cas des travailleurs tunisiens en France », dans R. Galissot et B. Moulin (dir.), *Les quartiers de la ségrégation : tiers-monde ou quart-monde*, Éditions Karthala, Institut Maghreb-Europe, 1995, p. 89-105.
- Zghal, R., *La culture de la dignité et le flou de l'organisation, culture et comportement organisationnel : schéma théorique et application au cas tunisien*, Tunis, Éditions du CERP, 1994.
- Zghal, R., « Hiérarchies et processus de pouvoir dans les organisations tunisiennes », *Actes du congrès d'histoire Élités et pouvoir dans le monde arabe pendant la période moderne et contemporaine*, Tunis, Publications du CERES, 1992a, p. 237-250.

Zghal, R., « Sfax : Mythe et réalismes », dans P.N. Denieuil, *Les entrepreneurs du développement, l'ethno-industrialisation en Tunisie, la dynamique de Sfax*, post-face, Paris, L'Harmattan, 1992b, p. 171-196.

Zghal, R., *Culture et comportement organisationnel : schéma théorique et application au cas tunisien*, thèse de doctorat d'État, IAE Aix-en-Provence, sous la direction du Professeur David Hall, 1983.

Zghal, R., *Modes de gestion du personnel et conscience ouvrière dans l'industrie à Sfax*, thèse de 3^e cycle en sociologie, Université de Provence Aix-Marseille, Aix-en-Provence, 1974.