

## CHAPITRE V.2

# CULTURE ET GESTION EN FRANCE : L'HONNEUR DU MÉTIER

PHILIPPE D'IRIBARNE<sup>1</sup>

**Résumé.** Le fonctionnement réel des entreprises françaises et la manière dont elles sont gérées ne ressemblent souvent guère à ce que prescrivent les manuels de gestion. Ils sont marqués par une culture politique (une manière de concevoir la vie en société et le gouvernement des hommes) bien différente de la culture politique américaine, culture qui est au fondement des théories dites universelles de la gestion. Cette culture politique française est porteuse d'une vision de l'ordre et de la liberté qui accorde une place centrale aux droits et aux devoirs associés à la place que chacun occupe dans la société, à son statut, à son « rang ». Cette vision conditionne aussi bien la forme que prennent les rapports entre supérieurs et subordonnés, les types de délégation et de contrôle qui sont mis en œuvre, que les rapports entretenus avec les clients. Elle alimente l'attachement français aux services publics. En devenir conscient, comprendre les attentes dont elle est porteuse et les refus qu'elle alimente, peut permettre de rendre plus féconde la coopération entre Français et non-Français, dans les diverses formes de partenariats internationaux, et notamment dans les rapports entre une maison mère enracinée en France et ses filiales de par le monde.

---

1. Philippe d'Iribarne est ancien élève de l'École polytechnique, de l'École des mines et de l'Institut d'études politiques. Il est directeur de recherche au CNRS. Il a fondé et dirige *Gestion et Société*, une équipe de recherche dont les travaux visent à mettre à jour la variété des manières de vivre et de travailler ensemble que l'on rencontre sur la planète. Il est l'auteur d'une centaine d'articles académiques et de livres tels que *La logique de l'honneur*, *Cultures et mondialisation*, *Le Tiers-Monde qui réussit* et *L'étrangeté française*.

d'Iribarne, P., « Culture et gestion en France : l'honneur du métier », 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.

## INTRODUCTION

Les théories de la gestion que l'on enseigne dans les écoles de commerce et que les consultants diffusent sont pour l'essentiel les mêmes partout dans le monde. Et pourtant, quand on observe de près la vie d'entreprises françaises, on voit que ces théories ne sont appliquées que de manière très lâche. Les façons d'orienter le travail des subordonnés et de les contrôler qui y sont pratiquées ne ressemblent souvent guère à ce qui est prescrit dans les livres. Les processus de décision, ou les rapports aux clients ont eux aussi quelque chose de singulier.

Cela voudrait-il dire qu'il existe, dûment codifiée, une conception française de la gestion qui se présenterait comme un corps de doctrine appuyé à la fois sur la théorie et sur l'expérience? En fait, il n'en est rien. Les manières de faire observées relèvent largement des mœurs, de ce qui va de soi; on serait bien incapable de les justifier, que ce soit par des considérations d'efficacité ou en faisant appel à d'autres types d'arguments. Les gestionnaires seraient même bien en peine de les décrire précisément. Un travail d'ethnologue est nécessaire pour mettre à jour ce qui se pratique ainsi sans être explicité.

Les raisons qui font que cette gestion française, en dépit de l'influence qu'exerce l'approche dite internationale – en fait, américaine – de la gestion, garde sa spécificité, échappent elles aussi pour l'essentiel à la conscience des acteurs. Il s'agit de quelque chose qui dépasse largement la sphère de l'entreprise. Est concernée la vision qui marque la société française de ce qu'est une société convenablement ordonnée, de la forme de contrôle social qui s'y exerce, des devoirs auxquels il paraît normal que chacun obéisse, de la manière dont l'autorité doit s'exercer et de l'autonomie dont chacun doit bénéficier – en un mot, une culture politique. On retrouve dans le fonctionnement des entreprises, et plus largement dans toute forme d'organisation, la vision d'une société ordonnée qui régit le pays pris dans son ensemble, et en particulier ses institutions politiques.

Pour comprendre la gestion à la française autrement que comme un simple ensemble de façons de faire plus étranges les unes que les autres, il nous faut tout d'abord chercher à appréhender la vision française d'une société convenablement ordonnée. Nous y consacrerons une première partie avant d'examiner dans une deuxième partie ce qu'il en résulte dans la gestion des entreprises. Une troisième partie sera consacrée à la gestion des rapports entre les Français et ceux qui relèvent d'autres cultures.

## UNE CULTURE POLITIQUE SINGULIÈRE

### Gestion et culture politique

Gérer une entreprise exige de faire en sorte que ceux qui y travaillent coopèrent à une œuvre commune et y apportent leur capacité créatrice, et si possible leur enthousiasme. Pour que les pressions qui s'exercent sur chacun, qu'elles viennent de leur hiérarchie, de leurs collègues ou des clients, puissent être acceptées sans trop de peine, qu'elles ne conduisent pas à des formes de démobilisation ou de révolte, il faut qu'elles donnent le sentiment de s'inscrire dans le fonctionnement normal d'une société ordonnée, de relever de l'ordre des choses. Il faut que la manière dont ces pressions encadrent l'action de chacun (ce que font en particulier les procédures qui permettent de définir ses tâches, de contrôler la manière dont il les accomplit, de sanctionner, positivement ou négativement, les résultats obtenus) ne lui donnent pas le sentiment d'être privé de toute autonomie. Or, les visions de ce qu'est une société convenablement ordonnée, des formes de pression qu'elle exerce sur ses membres pour encadrer leur action et des formes d'autonomie qu'elle leur concède varient considérablement sur la surface de la planète<sup>2</sup>.

Dans les sociétés européennes, ou d'origine européenne (comme les États-Unis, le Canada), un point particulièrement délicat est de concilier l'état de dépendance où se trouve le salarié avec la liberté qui convient au citoyen d'une société démocratique. Pendant longtemps, cette conciliation a paru problématique. L'assimilation de la situation du salarié, soumis au bon vouloir de son patron, à celle de l'esclave, a tenu une grande place dans les mouvements sociaux qui ont marqué le dix-neuvième siècle et le début du vingtième. Aux États-Unis, on a parlé de *wage slavery*<sup>3</sup> (Foner, 1998). Dans chacun des pays concernés, une forme d'équilibre des pouvoirs, pour partie inscrite dans la loi (pour les questions d'embauche, de licenciement, de salaires, de durée du travail, de retraites) et pour partie coutumière (pour l'organisation du travail), s'est construite au cours du temps. Et, qu'il s'agisse de ce qui est réglé par la loi ou de ce qui ne relève que de la coutume, la forme qu'a pris cet équilibre en chaque lieu a été marquée par la vision qui y prévalait de ce que doit être la liberté du citoyen.

---

2. L'équipe de recherche que j'anime, Gestion et Société, travaille depuis le début des années 80 à réaliser un inventaire de ces conceptions. Au moment (début 2006) où ces lignes sont écrites, des investigations ont été faites dans une quarantaine de pays. Elles ont conduit à un ensemble d'ouvrages et d'articles (d'Iribarne, 1989; d'Iribarne *et al.*, 1998; d'Iribarne, 2003; d'Iribarne, 2006).

3. Esclavage du salariat.

La conception d'une société ordonnée qui marque le monde anglo-saxon associe la forme de liberté concédée à chacun à l'autonomie du propriétaire (d'Iribarne, 2003). Ce n'est pas seulement que la propriété, au sens où on l'entend en français, comme propriété des biens, soit défendue plus qu'ailleurs au nom de la liberté. C'est que, plus généralement, la liberté dans toutes ses dimensions, qu'il s'agisse de rapport aux autres ou au pouvoir, est une liberté de propriétaire, maître chez lui, protégé par la loi contre tout empiètement auquel il n'aurait pas personnellement consenti. Ce propriétaire peut à son gré garder l'usage de son bien, le confier ou l'aliéner dans les limites qu'il lui appartient de fixer souverainement. Il est en relation avec d'autres propriétaires, détenteurs des mêmes droits et susceptibles de consentir dans les mêmes conditions à aliéner leur propriété. Le contrat librement passé entre agents autonomes, qui décident souverainement de la manière dont ils vont engager ce qui leur appartient, y compris leur propre travail, est vu comme la référence majeure lorsqu'on a à coopérer. Dans l'entreprise, les rapports entre supérieurs et subordonnés, comme les rapports entre services, tendent dès lors à être conçus sur le modèle des rapports contractuels librement négociés entre un fournisseur et un client. C'est cette vision qui fonde les théories courantes de la gestion, qui sont en fait d'inspiration américaine (d'Iribarne, 1989, voir la deuxième partie).

Mais la conception d'une société ordonnée qui prévaut en France, et la forme de contraintes qui y est regardée comme compatible avec la condition d'homme libre, sont bien différentes de ce que l'on trouve dans l'univers anglo-saxon. Certes, la conception anglo-saxonne de la liberté n'est pas étrangère à la France. Au temps de l'Ancien Régime, bien des Français, tels Montesquieu ou Voltaire, ont glorifié la liberté anglaise. Il existe en France une tradition libérale qui puise largement ses sources d'inspiration dans le monde anglo-saxon. Mais, dès qu'on passe de la théorie à la pratique, les conséquences concrètes de la mise en application des conceptions anglo-saxonnes suscitent des réactions de rejet, et on voit à l'œuvre, dans les institutions et dans les mœurs, une autre vision qui est en quête d'autres franchises et prête à accepter d'autres contraintes.

### **Une vision de l'ordre et de la liberté**

On aurait donc bien tort de croire, écrit Tocqueville dans *L'Ancien Régime et la Révolution*, que l'ancien régime fût un temps de servilité et de dépendance. Il y régnait beaucoup plus de liberté que de nos jours; mais c'était une espèce de liberté irrégulière et intermittente [...], toujours liée à l'idée d'exception et de privilège, qui permettait presque autant de braver la loi que l'arbitraire (Tocqueville, 1952, p. 176).

Officiellement, cette conception de la liberté qui marquait l'Ancien Régime a été rejetée par la France révolutionnaire. Celle-ci a proclamé l'abolition des privilèges. Dans le domaine du travail, la loi Le Chapelier a aboli les corporations, avec le système de privilèges dont il était porteur, pour les remplacer par des « conventions libres, d'individu à individu » (Buche et Roux, 1834-1838, p. 195). La conception d'un ordre social fondé sur la notion de privilège ne fonde en apparence aucune vision moderne de l'organisation politique et sociale. Et pourtant, une telle conception tient toujours une place centrale dans la culture politique française. On a toujours affaire à une société où chacun est passionnément attaché aux droits et aux protections inhérentes à son statut particulier. Et, prolongeant là encore la société d'Ancien Régime, le rang attaché à ce statut, la noblesse dont il est porteur, les devoirs qui lui sont attachés jouent toujours un rôle éminent. Dans le fonctionnement réel de la société, cette persistance de références censées avoir disparu rend souvent bien difficile à comprendre les événements qui marquent la société française.

Le brûlot de Sieyès (*Qu'est-ce que le Tiers-État?*), dont le succès a été immense en 1789, est particulièrement révélateur (Sieyès, 1988) de cette association de rupture et de continuité. L'attachement à la propriété n'a droit qu'à une note en bas de page. L'image que Sieyès se fait de l'homme libre, qu'il s'agisse de critiquer l'état des choses existant ou de dessiner une société future, n'est pas celle de l'honnête bourgeois soumis à la loi. Quand il dénonce la servitude où, estime-t-il, le tiers se trouve réduit, ou quand il dépeint ce que doit être son état futur, il est animé par une même vision : un homme pleinement libre possède les traits qui étaient jusqu'alors l'apanage de la noblesse. Traité avec les égards dus à son rang, jamais contraint de s'abaisser devant quiconque, il n'est pas prêt à le faire pour satisfaire quelque bas intérêt.

Si, pour Sieyès (1988, p. 78), le tiers languit « dans les mœurs tristes et lâches de l'ancienne servitude », **ce n'est pas parce qu'il est soumis au pouvoir despotique d'un souverain.** C'est en raison de la position sociale qui est la sienne. Une barrière infâmante le tient à l'écart du monde des « privilégiés ». **De plus, victime de la nécessité, il est poussé à adopter un comportement de valet.** Certes, à se conduire ainsi, on peut accéder à la fortune et au pouvoir, mais à la manière d'un esclave enrichi qui ne sait pas ce qu'est une vraie liberté, avec tout ce qu'elle implique de fier refus de s'abaisser. Sieyès stigmatise ceux qui (et l'on songe au chien de la fable) « sont aussi avides de fortune, de pouvoir et des caresses des grands qu'incapables de sentir le prix de la liberté » (Sieyès, 1988, p. 56).

Comment le tiers pourra-t-il échapper enfin à la servitude? Sieyès hésite entre deux orientations qui vont marquer après lui toute l'histoire de la France républicaine : soit abaisser la noblesse, la ramener au niveau du commun, éliminer toute référence à une forme de grandeur susceptible d'être une source d'humiliation pour ceux qui ne la possèdent pas; soit, au contraire, anoblir le tiers, lui permettre d'endosser l'habit des anciens maîtres et de prendre leur place. Le tiers, « aussi sensible à son honneur » que les privilégiés, « redeviendra noble en étant conquérant à son tour » (Sieyès, 1988, p. 100, 44).

Cette vision qui associe la liberté à la noblesse et à l'honneur se rencontre en France avec constance chez les défenseurs de la liberté.

Tocqueville a une position sociale et des préoccupations bien différentes de celles de Sieyès. Il n'y a pas chez lui l'amertume du roturier qui se sent traité de haut, mais le sentiment d'être, en tant qu'héritier d'une noble lignée, dépositaire d'un amour de la liberté, transmis par une longue tradition, dont il a le souci de voir reprendre le flambeau. Fasciné par les États-Unis, il pourrait parfois laisser croire qu'il s'est converti à la vision anglo-saxonne de la liberté. Considérant que la « notion aristocratique de la liberté » a fait son temps, il lui oppose « la notion moderne, la notion démocratique, et j'ose dire la notion juste de la liberté » d'après laquelle « chaque homme, étant présumé avoir reçu de la nature les lumières nécessaires pour se conduire, apporte en naissant un droit égal et imprescriptible à vivre indépendant de ses semblables, en tout ce qui n'a rapport qu'à lui-même, et à régler comme il l'entend sa propre destinée » (Tocqueville, 1952, p. 62). Mais en fait, il retient dans cette notion « moderne » l'affirmation que la liberté concerne « tous les hommes », qu'elle relève d'un droit que chacun a par nature, et non d'un privilège.

En revanche, quand il s'agit de donner un contenu à la notion, ce n'est que du bout des lèvres qu'il se rallie à la vision de la liberté qui conçoit celle-ci à l'image de l'indépendance du propriétaire. Il reste largement fidèle à la notion « aristocratique » qu'en avait traditionnellement la noblesse, tout en souhaitant qu'elle se répande. Ainsi, les craintes qu'exprime Alexis de Tocqueville dans *De la démocratie en Amérique* sur le destin des démocraties et le risque de les voir engendrer une forme de servitude sont animées par une conception de la liberté qui l'associe intimement à la grandeur.

L'opposition entre, d'un côté, ce qui est *grand, noble, haut, sublime*, ce qui *agrandit, élève, honore* et, de l'autre, ce qui est *bas, vulgaire, grossier, servile, médiocre*, ce qui *amollit, dégrade, avilit*, tient une place centrale dans son propos. Les « **petits et grossiers plaisirs** », le « **lâche amour des jouissances présentes** », « la multitude des petits vices rongeurs », les « âmes les plus

vulgaires » s'opposent aux « hautes entreprises », aux « biens les plus précieux qui font la gloire et la grandeur de l'espèce humaine », aux « passions énergiques », aux « grandes pensées », aux « nobles cœurs » (Tocqueville, 1981, t. II, p. 121, 167, 261, 304, 305, 324). Méprisant ceux qui agissent par intérêt, les « âmes vénales », et trouvant peu honorable la doctrine de « l'intérêt bien entendu », il célèbre « l'amour ardent, orgueilleux et désintéressé du vrai » ou encore « une idée sublime des devoirs de l'homme » (Tocqueville, 1981, t. II, p. 56, 77, 153, 155). Même ce qui, comme une « recherche honnête et légitime du bien-être », sans être bas en soi, est simplement médiocre suscite sa méfiance. Car, si l'homme s'y complaît, « il est à craindre qu'il ne perde enfin l'usage de ses plus sublimes facultés, et qu'en voulant tout améliorer autour de lui, il ne se dégrade enfin lui-même » (Tocqueville, 1981, t. II, p. 180-181).

C'est dans ce cadre de pensée que prend sens sa crainte de l'avènement, au sein des sociétés démocratiques, d'une « tyrannie de la majorité » (Tocqueville, 1981, t. I, p. 355). Une telle tyrannie, dans l'image qu'il s'en fait, n'exige nullement une perte des libertés publiques, ou une limitation du droit de chacun à jouir en paix de ses biens. Il s'agit au contraire d'une sorte de triomphe de ce droit. C'est la grandeur de l'homme qui se trouve menacée. On aurait affaire à une forme de « servitude », « douce et paisible », par laquelle chacun serait pris dans un réseau de « petites règles compliquées, minutieuses et uniformes », par la faute desquelles « les esprits les plus originaux et les âmes les plus vigoureuses ne sauraient se faire jour pour dépasser la foule ». Et ce n'est pas seulement les âmes d'élite qui risquent de se trouver menacées par un « despotisme » qui « dégraderait les hommes sans les tourmenter », les incitant à s'engager dans de « petites passions », à être en quête de « petits et vulgaires plaisirs ». Une bassesse radicale menace : « Le souverain [...] ne brise pas les volontés mais il les amollit, les plie et les dirige; [...] il ne tyrannise point, il gêne, il comprime, il énerve, il éteint, il hébète, et il réduit enfin chaque nation à n'être plus qu'un troupeau d'animaux timides et industriels » (Tocqueville, 1981, t. II, p. 385-386).

Même un défenseur aussi énergique d'une vision anglaise de la liberté, qu'il qualifie de « liberté des modernes », que Benjamin Constant, n'a pas manqué d'être sensible à cette vision. Il ne se contente pas d'attendre de la liberté l'assurance pour chacun de jouir en paix de ses biens. En soumettant à « nos concitoyens de toutes les classes, de toutes les professions, l'examen et l'étude de leurs intérêts les plus sacrés », la « liberté politique [...] agrandit leur esprit, anoblit leur pensée ». En les conduisant à « se trouver soudain au niveau des fonctions importantes que la constitution leur confie », elle les amène à « choisir avec discernement, résister avec énergie, déconcerter la ruse, braver la menace, résister noblement à la séduction » (Constant, 1986, p. 92-93).

### Qu'est-ce qu'un homme respectable?

Quand les Français, défendant une forme d'autonomie ou recherchant la considération de leurs semblables, prétendent agir et être traités avec une certaine « noblesse », que cela peut-il bien signifier en pratique, aujourd'hui où la noblesse comme groupe social singulier de la société d'Ancien Régime a disparu? Et à quoi peuvent correspondre aujourd'hui les notions liées à l'idée de noblesse, telles qu'honneur, rang ou déchoir? Quand on oppose ce qui est déclaré noble à ce qui est déclaré bas, vil, dégradant, qu'a-t-on précisément en tête?

À l'examen, il apparaît que ce qui est réputé noble a deux composantes. D'un côté, la fidélité à soi-même, à ses propres valeurs, engendre un refus de plier, par peur ou par intérêt, sans crainte des conflits que cela peut entraîner. Et de l'autre, un rapport avec ce qui, comme l'or, métal « noble » par excellence, résiste, matériellement ou symboliquement, à la corruption. La complexité de la notion de noblesse vient de ce qu'il n'existe pas une, mais trois grandes voies dont nous allons voir combien elles diffèrent (d'Iribarne, 2006, voir chapitre 2) :

- accéder à un monde qui échappe au temps, à la matière, à la chair, un monde purement spirituel : l'univers de la pensée, de l'art, des idées qui transcendent la contingence des temps et des lieux;
- prolonger son existence dans le temps par-delà la mort : par la gloire, l'appartenance à une lignée qui ne s'éteindra pas, la transmission de ce que l'on est, et, au premier chef, de son sang à des héritiers qui en perpétueront la mémoire;
- écarter les traces matérielles de la corruption : lutter contre ce qui est « sale », contre le « désordre », contre ce qui « sent », contre une désorganisation de l'univers physique ou social.

Les manières d'être correspondant à ces trois orientations sont privilégiées par des groupes sociaux différents. Ainsi, Bourdieu (1979) y associe les manières d'être « distingué » **que privilégient respectivement les intellectuels et les artistes pour la première, ceux qui appartiennent aux « secteurs les plus anciens de la bourgeoisie » pour la seconde, les petits-bourgeois pour la troisième.** Mais il faut prendre garde à ne pas associer strictement chacune d'elle à un groupe social déterminé. L'existence de ces formes concurrentes de « noblesse » rend souvent chaotique et difficile à décoder le fonctionnement de la société française.

Le degré de noblesse dont le statut social est porteur concerne la place qu'occupe chacun dans une hiérarchie de rangs. À un extrême, ce qui est

*grand, noble*, se voit reconnaître sans contestation la pleine dignité de la condition humaine (et même élève au-dessus de la banalité de celle-ci). De l'autre, ce qui est *bas, commun, vulgaire*, apparaît comme relevant d'une sorte d'essence inférieure et se voit traité dans le quotidien de l'existence comme si cette pleine dignité lui était contestée. Certes, tous ne réagissent pas de la même manière au regard que la société porte sur eux. Certains, bien enracinés dans une famille, une communauté religieuse, une forme traditionnelle de voisinage, sont relativement bien armés pour ne pas trop se laisser atteindre par la cruauté du regard social. Il est, à la limite, de grandes âmes qui, suivant les préceptes d'Épictète dans son indifférence à sa condition d'esclave, ont une force morale qui les élève au-dessus de ce regard. Mais rares sont ceux qui n'en sont jamais blessés.

Pour ceux qui, même s'ils ont tous les droits du citoyen, ne se sentent pas pleinement reconnus dans leur dignité d'homme, comment ne pas se révolter contre un ordre social qui les maltraite? Une telle révolte anime la passion française de l'égalité. Cette passion est exacerbée par la force d'une vision hiérarchique du monde. Comment, en effet, se protéger des effets ravageurs d'une pareille vision sans affirmer mordicus que rien ne sépare ce qui est réputé inférieur de ce qui est réputé supérieur, que le travail du manoeuvre vaut celui du patron, que l'enseignement de la technologie vaut celui du grec ou des mathématiques? Et ce rejet de toute hiérarchie tend à être d'autant plus passionné qu'il doit combattre une sorte d'évidence qui menace de corrompre jusqu'aux sentiments des défenseurs les plus ardents d'une radicale égalité.

Simultanément, si la hiérarchie du pouvoir ou de l'argent fait jouer des critères peu ambigus et qui laissent donc peu de place à la contestation, il n'en est pas de même de celle de la noblesse. Quand il existe plusieurs conceptions rivales de ce qui est d'un côté « grand » et de l'autre « bas », tout un espace s'ouvre à des affrontements où la dimension idéologique tient une grande place. Il est bienvenu de se battre (par exemple en défendant le soutien public à une forme d'art plus pure que celle que tend à imposer le règne du marché) pour que la société protège la forme particulière de distinction à laquelle on peut accéder. Parallèlement, il est bienvenu de chercher à faire reconnaître que tel critère qui vous est favorable est plus légitime que tel autre qui ne l'est pas, d'œuvrer pour que ce qui est regardé comme bas (le *rap* par exemple) obtienne ses « lettres de noblesse ».

Pour l'essentiel, on voit s'affronter sans trêve, avec quelques armistices qui ne sont jamais que provisoires, une vision de la grandeur que l'on peut qualifier d'aristocratique et une autre que l'on peut qualifier de cléricale. Non seulement la Révolution française n'a pas balayé la conception de la

noblesse qui met l'accent sur la hiérarchie des rangs, mais celle-ci a prospéré dans la France républicaine. Déjà, la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen affirme que « Tous les citoyens étant égaux à ses yeux [ceux de la loi], sont également admissibles à toutes les dignités, places et emplois publics, selon leurs capacités, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents ». La référence ainsi faite aux dignités indique qu'il subsiste toujours une forme de distinction sociale.

La société de rangs ne subsiste pas seulement à titre de corps étranger dans la France issue des Lumières. Elle se mêle intimement à cette dernière. Ainsi, la référence à « l'élitisme républicain » est toujours vivante dans le monde de l'école. Dans le monde du travail, chacun, professeur, conducteur du métro, membre du Conseil d'État ou autre, se conçoit comme membre d'un corps dont il partage les privilèges et est prêt à en assumer les devoirs. L'attachement à un statut garanti par la loi, loin d'être l'apanage des plus favorisés, a pénétré le corps social dans ses profondeurs. Ce sont aujourd'hui ceux dont la position est la plus menacée par l'avènement de la mondialisation et le règne du marché qui y sont les plus attachés. L'existence d'un honneur professionnel porteur de devoirs qu'on ne peut négliger sans déchoir reste un élément central du fait que, vaille que vaille, la France tient bon en dépit des conflits qui émaillent son quotidien.

Conçu dans sa radicalité, l'idéal d'égalité trouve de son côté un allié dans une vision de la noblesse qui célèbre au contraire une humanité qui aurait mis à bas les distinctions entre le national et l'étranger, l'homme et la femme, le beau et le laid, l'homosexuel et l'hétérosexuel, le riche et le pauvre. Face à une vision de ce qui est noble attachée à distinguer ceux qui sont plus ou moins bien nés, et plus ou moins pourvus de talents aujourd'hui comme ils l'étaient hier d'ancêtres de qualité, on a affaire à une vision de clerc. Cette conception amène à penser qu'il n'y a rien de plus noble que ce qui, transcendant les particularismes mesquins de ce bas monde, lourds de l'impureté foncière de la terre, fait accéder, au-delà de toute contingence, aux zones plus hautes où règne l'esprit. « Il n'y a plus ni Juif, ni Grec; il n'y a plus ni esclave ni homme libre; il n'y a plus l'homme et la femme », affirmait saint Paul (Galates, 3, 28). La Révolution française a été marquée par cette fascination de l'universel.

Elle a opéré, par rapport à ce monde, précisément de la même manière que la révolution religieuse agissant en vue de l'autre; elle a considéré le citoyen d'une façon abstraite, en dehors de toutes les sociétés particulières, de même que la religion considère l'homme en général, indépendamment du pays et du temps. Elle n'a pas recherché seulement quel était le droit particulier du citoyen français, mais quels étaient les devoirs et les droits généraux des hommes en matière politique (Tocqueville, 1952, p. 89).

Dans cette vision de ce qui est noble et pur, seule l'humanité considérée dans son essence mérite qu'on s'y attache. C'est s'abaisser que prêter de la consistance à une hétérogénéité qui n'est que le symptôme d'une sorte de chute dans la matière, chute dont il faut combattre les effets au lieu d'en être complice.

Reste la vision bourgeoise, pour laquelle chacun se grandit par son sérieux, son honnêteté, la rigueur de son respect des lois; une vision qui porte à magnifier un ordre moral fondé sur la vertu et non sur l'honneur. On peut en trouver quelques incarnations dans une bourgeoisie catholique provinciale, attachée à ses devoirs, critique envers les vanités d'une société de rangs, critique aussi envers l'idée que tous se valent, craignant qu'une telle idée porte à affirmer que tout se vaut. Mais, prise entre une vision aristocratique et une vision cléricale qui s'accordent au moins pour la regarder de haut, cette référence a bien du mal à se faire une place autre que marginale.

#### **LA GESTION ET LE FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES<sup>4</sup>**

Quand ils travaillent pour une entreprise, ou plus généralement pour une organisation, les Français n'oublient pas la conception qu'ils se font d'une société convenablement ordonnée, avec la forme d'autonomie qu'elle ménage à chacun et la manière dont elle lui permet d'être traité dignement. Les droits et les devoirs attachés à un statut, celui-ci étant pour l'essentiel lié à un métier, tiennent une place centrale.

#### **Une conception singulière de l'autonomie et du devoir**

Pour savoir comment les Français conçoivent leur travail, il faut prêter attention à la manière dont ils s'expriment quand ils en parlent, aux mots qu'ils emploient, aux images dont ils se servent, aux conceptions, souvent implicites, qui se révèlent alors, de ce qu'est une bonne manière d'exercer des responsabilités et de travailler ensemble. Ce faisant, on voit se dessiner, à travers l'éventail des métiers, des positions sociales, des âges, des régions, un certain nombre de traits communs, d'images, de conceptions communes. Ces conceptions régissent les réactions du travailleur de base, et souvent celles du gestionnaire.

---

4. Cette partie reprend pour une part de larges extraits du chapitre III d'Iribarne (2006).

Prenons, à titre d'exemple, des propos particulièrement provocants dans la forme, mais dont le fond traduit bien une conception largement partagée :

Ce n'est pas aux parents de dire aux maîtres [les professeurs de l'enseignement secondaire] ce qu'ils doivent faire en classe; pas plus qu'aux politiques de passage, aux chefs d'entreprise, à l'imam, à l'évêque ou au sénateur du coin. En dernier ressort, le maître ne se doit qu'à la logique interne de sa discipline (Debray, 1998).

Pour n'importe quel manuel de gestion, en France comme ailleurs, l'activité de n'importe qui, au sein d'une organisation, est orientée par des exigences en provenance de deux sources : les clients et les supérieurs. Or, dans ces propos, l'une et l'autre sont rejetées sans retenue : les clients (les parents, les chefs d'entreprise), comme les supérieurs (les « politiques de passage », le « sénateur du coin »; **l'imam ou l'évêque s'il s'agit d'enseignement confessionnel**). Est-ce à dire que le maître peut faire ce qu'il veut? Nullement, mais ce qui détermine son devoir professionnel est ailleurs. Il s'agit de la « logique interne de sa discipline », les mathématiques, le grec, l'histoire ou autre.

Cette référence à un métier et à ses traditions s'accompagne parfois d'une évocation de sa « noblesse ». Ainsi, les pilotes d'Air France ont été pris à partie par un journal syndical lorsqu'ils ont menacé de faire grève à un moment où cela aurait eu de sérieuses conséquences pour le pays : « Les pilotes n'ont pas su résister à la tentation. Vivant entre eux, ils n'ont pas entendu les autres. [...] Comme si la noblesse d'un métier n'imposait pas à celui qui l'exerce un devoir social autant que professionnel » (CFDT, 1998).

Cette manière de voir n'est pas l'apanage des sommets de la hiérarchie sociale. On peut la retrouver chez un simple contremaître. Les responsabilités dont il s'estime investi ont leur source dans son métier, dans le fait qu'il est « technicien » : « Je n'hésiterai pas instantanément à plonger l'usine dans le noir [c'est-à-dire en fait, à l'arrêter] si j'estime que ça fait partie de mes fonctions, en tant que technicien. » Non seulement, ces responsabilités ne lui ont pas été conférées par ses supérieurs, mais, bien au contraire, il combat pour que ceux-ci les respectent : « **Moi, c'est ce que j'essaie de faire respecter, nous avons la décision et la responsabilité pleine et entière dès qu'il s'agit de personnes** » (d'Iribarne, 1989, p. 23).

Ces divers propos font référence à une même manière de limiter le pouvoir qu'exercent les puissants sur ceux qui sont soumis à leur autorité. Les droits et obligations des subordonnés sont définis par les traditions du

métier (de la discipline, pour le professeur). C'est le métier qui, dans sa « logique interne », définit les devoirs que l'on doit remplir, les responsabilités dont on a la charge. Et plus le métier est noble, plus il implique de responsabilités. Avoir un métier, c'est appartenir à un corps, s'inscrire dans la grandeur d'une tradition porteuse d'une forme d'honorabilité que l'on a le devoir de maintenir, à la fois en en étant digne, et en s'opposant à ce qu'on manque de respect à son égard. L'autonomie dont on dispose n'est pas l'autonomie générale qui échoit à celui qui, ayant passé contrat, est libre des moyens qu'il va employer pour l'honorer. Il s'agit d'une autonomie particulière, liées aux traditions spécifiques d'un métier, bien différente pour le professeur du secondaire, celui du supérieur, le journaliste, le cadre commercial, autonomie toujours liée à « l'idée d'exception et de privilège » qu'évoquait Tocqueville à propos de l'Ancien Régime (Tocqueville, 1952, p. 176).

Certes, une telle conception des rapports de travail paraît incompatible avec une vision moderne de la société. La France révolutionnaire a proclamé l'abolition des privilèges, et il n'a jamais été question de les rétablir en conservant ce nom. Cela n'a pas empêché que, depuis, de nouveaux groupes professionnels, fiers de leurs privilèges et attachés aux devoirs liés à leur « rang », se soient sans cesse constitués.

La création, en plein vingtième siècle, de la catégorie si typiquement française des cadres<sup>5</sup> constitue une bonne illustration de ce mouvement de création permanente de catégories aussi ardentes à défendre leur autonomie vis-à-vis de la hiérarchie que la grandeur de leur état (Boltanski, 1982). Certes, les cadres sont salariés. Mais ce ne sont pas des salariés comme les autres. Lorsqu'ils ont pris corps comme catégorie, toute une littérature de combat a proclamé leur spécificité. Les cadres sont présentés comme ayant une mission d'intérêt général, un rôle social analogue à celui de l'officier, qui ne relève pas des comptes à rendre à un employeur, et que celui-ci doit respecter (USIC, 1934). De nos jours, on évoque encore la « responsabilité sociale des cadres, terme désignant la possibilité pour ceux-ci d'exercer un droit d'alerte, voire un droit d'opposition avec leur hiérarchie » (CGT *et al.*, 2005<sup>6</sup>). Une analyse britannique de la gestion française évoque avec étonnement la « mission quasi divine que les cadres se sont vu confier en France » (Barsoux et Lawrence, 1990, p. 22).

5. Allez expliquer à un Néerlandais ou à un Américain l'enjeu, si évident pour un Français, que représente, pour un « non-cadre » l'accès au monde des « cadres », ou même ce qui distingue ces deux catégories.

6. Termes du « Manifeste pour la responsabilité sociale des cadres » signé en octobre 2003 à l'initiative d'un collectif de sept partenaires, dont les branches cadres de la CGT, de la CFDT et du CJD (Centre des jeunes dirigeants).

Est-ce à dire que, non contente de faire référence, cette manière de définir les devoirs de chacun, et de lui conférer une certaine forme d'autonomie en même temps que de noblesse, régit effectivement les pratiques? En fait, elle n'y réussit que partiellement, non sans conséquences.

Reposant sur la noblesse du métier, elle laisse de côté ceux qui sont sans métier. Si l'on voit tant affirmer qu'il faut professionnaliser certaines activités, c'est qu'il paraît douteux qu'elles correspondent à un vrai métier. Ainsi, pour la CFDT, il faut « **professionnaliser les emplois et qualifier les personnes** » si l'on veut développer les emplois de service aux personnes (CFDT, 1994a, p. 13). Cela concerne, par exemple, les aides-soignantes (CFDT, 1994b, p. 7). Celles-ci ont « souvent le sentiment d'être confondues » avec d'autres, et au premier chef avec « les agents de service, sorte de bonne à tout faire qui doit se contenter d'obéir aux ordres ». **La bonne à tout faire, étrangère au monde des métiers, ne peut s'appuyer sur les traditions propres à l'un d'entre eux pour refuser une tâche dégradante, comme le sont les besognes ancillaires auxquelles elle est soumise. Pour quelqu'un qui se veut un « vrai professionnel », il est infâmant d'être assimilé à cette figure méprisée.**

De plus, entre ceux pour qui la pleine possession d'un vrai métier, avec la noblesse dont il est porteur et la forme d'autonomie associée à celle-ci, ne fait aucun doute, et ceux pour qui elle est clairement absente, on trouve tout un dégradé depuis l'aristocratie des ouvriers chargés de la maintenance jusqu'au « manœuvre balai » qui, même rebaptisé « technicien de surface », est regardé de haut par les « vrais professionnels ». Il y a les métiers qui sont vus comme tels par ceux qui les exercent, mais pas reconnus ou mal reconnus par le monde extérieur. Il y a les métiers peu nobles, soit par la nature des tâches qui leur sont associées, soit par le fait qu'ils préservent mal l'autonomie de ceux qui les exercent. Il y a souvent quelque chose de pathétique dans la manière dont ceux qui se trouvent dans de telles situations parlent de leur travail. Par exemple, un commissaire de police, cité par Pierre Bourdieu, se plaint de ce que, à côté d'une « police de pointe », dont le caractère noble ne fait aucun doute, il existe une « sous-police », « police du pauvre et des pauvres », dont les membres se sentent « éboueurs de la société » (Bourdieu, 1993, p. 281-282).

En outre, une fois acquise, l'accès à une forme de « service noble » peut n'être que précaire. De ce point de vue, le monde des cadres est actuellement menacé (Dupuy, 2005). La frontière qui les sépare des salariés ordinaires est en train de s'obscurcir, au point qu'une partie du patronat affirme que la distinction entre cadres et non-cadres est « dépassée » (Dupuy, 2005, p. 10). La mondialisation de l'économie et la place primordiale qu'elle a

donnée au client et à l'actionnaire, l'explosion des niveaux de rémunération des dirigeants, sont passés par là. Certains ne craignent pas de manifester leur malaise en descendant dans la rue.

Tous les cadres présents à Paris, affirme un journaliste rendant compte d'une manifestation, font le constat de leur « déclassement ». Ils se sentent « aux ordres » de leur direction, dépouillés de ce qui faisait le cœur de leur métier : la prise de décision (Libération, 2005).

Ainsi, les rapports de travail ne mettent pas seulement en jeu les intérêts des salariés, mais la manière dont ils se situent dans une hiérarchie qui oppose ce qui est grand et noble à ce qui est bas. Les sentiments associés aux situations de travail, les réactions qu'elles suscitent, en sont fortement affectés. On est dans un registre qui n'est pas seulement celui des intérêts, et l'humiliation menace. Dès lors, on est conduit à des attitudes passionnelles, et il est difficile de négocier de manière purement pragmatique. C'est une chose de faire des concessions quand il s'agit seulement d'intérêts, mais c'en est une autre quand il est question d'honneur.

### **Des rapports ambigus à l'autorité**

Les rapports des Français à l'autorité étonnent par leur caractère souvent passionnel et ambigu. D'un côté, la France a la réputation d'un pays hiérarchique<sup>7</sup>. De l'autre, les Français passent pour particulièrement rebelles à l'exercice de toute autorité. De fait, on a bien là deux pans de la réalité qui coexistent. Les conceptions de l'autonomie et du devoir qui marquent la France laissent la place à des formes très diverses d'autorité, qui incluent, parmi d'autres, des rapports marqués par un esprit frondeur ou par une vraie révérence.

Prenons celui qui a un métier, porteur d'une conception propre de « son travail ». Celle-ci le conduit (à l'image du contremaître évoqué précédemment) à s'attribuer des responsabilités sans attendre qu'on les lui confie. Elle l'amène également à résister fermement aux instructions incompatibles avec cette conception. Chacun, prêt à accepter volontiers telle tâche, refusera telle autre, ou ne l'accomplira ostensiblement qu'en traînant les pieds, pour bien montrer qu'il ne la juge pas digne de lui. Il n'est pas à la disposition de son employeur. Est-ce à dire que cette fière affirmation d'autonomie

---

7. Ainsi, la comparaison entre cultures faite par Geert Hofstede en utilisant des échelles d'attitude classe la France parmi les pays du monde ayant la plus forte distance hiérarchique. Dans un classement portant sur 39 pays, la France est classée 8<sup>e</sup>, juste après le Brésil et Hong Kong et juste avant la Colombie ou la Turquie, alors que la plupart des sociétés européennes sont nettement dans la seconde moitié du classement (Hofstede, 1980, p. 104).

implique nécessairement la contestation de toute autorité supérieure? Ou du moins que ceux qui occupent des positions élevées n'ont un pouvoir réel que dans leur domaine propre de souveraineté : les « grandes affaires » qui se traitent à leur niveau? En fait, il n'en est rien.

Certes, l'écart de statuts entre dirigeants et dirigés, l'absence de familiarité entre les seconds et les premiers, la forme de respect de la hiérarchie qui en résulte, loin de faire mauvais ménage avec la défense de l'autonomie des subordonnés, limitent à bien des égards la capacité pour les supérieurs à imposer leur volonté. Pensons aux directeurs d'usine polytechniciens, observés par Michel Crozier, dont le pouvoir est entravé par la hauteur même de leur statut :

Ils sont beaucoup trop loin de leur personnel pour être capables d'influencer directement leurs ouvriers dans des rapports journaliers de marchandage. Ce comportement de contremaître ne sied ni à la taille de l'unité dont ils ont la charge ni au prestige que leur confère leur propre situation (Crozier, 1963, p. 108).

Le terme *sied*, quelque peu archaïque, fait référence à ce qui convient à la noblesse d'une position. À la différence d'un contremaître, quelqu'un d'un rang élevé ne peut s'abaisser à contrôler de près la manière dont sont effectuées des tâches regardées comme peu nobles. Cela serait indigne de son rang. Or, si l'on ne peut pas contrôler leur exécution, donner des ordres n'a qu'une portée limitée. De plus, ce serait aussi s'abaisser que de trop se mêler de choses « subalternes », de questions « d'intendance ». Les subordonnés français savent à merveille jouer sur ce sentiment pour se protéger de l'intrusion de leurs supérieurs dans leurs propres affaires.

Certes encore, la résistance à l'autorité s'appuie couramment sur la dénonciation d'une subordination servile : la subordination d'une « main-d'œuvre interchangeable, taillable et corvéable à merci », tel « l'intérimaire » qui fait le « sale boulot », que l'on déplace à volonté et qui subit sans rien dire » (Bourdieu, 1993, p. 352). Mais, tout cela coexiste avec l'acceptation quotidienne d'une forme noble de subordination, qui, en conduisant à s'incliner devant une perspective plus haute, n'abaisse pas. Cette forme, courante dans les faits, et sans laquelle les entreprises auraient bien du mal à fonctionner, n'est pas toujours reconnue dans des discours qui mettent plus volontiers en avant l'autonomie possédée ou revendiquée. Il arrive toutefois qu'elle soit évoquée sans détours. Prenons par exemple les propos d'une gestionnaire chargée de concevoir de nouveaux produits en coopération avec ses homologues travaillant dans un autre pays :

Il y a des différences d'opinion extrêmement fortes sur des critères subjectifs, donc difficiles à discuter. [...] On considère que c'est notre expertise de savoir percevoir si le produit est collant, etc. Et leur expertise est tout aussi valide dans leur pays. [...] Ils ont tout autant raison que nous à la limite, comme c'est du subjectif. Comme ils veulent défendre leurs idées tout autant qu'on défend les nôtres. [...] On a tendance à ériger son avis comme étant la règle. On fait un compromis qu'on appelle mou. [...] Ça pourrait être résolu s'il y avait une entité supérieure qui dise « les critères de qualité pour développer ce produit sont les suivants : [...] ». Ce sont les mêmes en France et aux États-Unis et comme ça, ça ne se discute plus. Je pense que c'est la seule manière de nous mettre d'accord. On n'y arrivera jamais parce qu'ils auront tout autant raison qu'on a raison. Ma recommandation serait de dire : « on a certains objectifs qui ne sont pas discutables. » Et ils sont décidés par les autorités supérieures. On prend des gens qui chapeautent tout le monde. C'est à eux de dire : « Ce n'est pas discutable, c'est comme ça<sup>8</sup>. »

On est bien dans l'univers du métier, de « l'expertise ». **Et, bien naturellement**, les experts « veulent défendre leurs idées », chacun « a tendance à ériger son avis comme étant la règle », à penser qu'il « a raison ». Mais, malheureusement, l'existence d'un aspect « subjectif » fait que les experts ne sont pas d'accord. Ce n'est pas que l'expertise des uns ou des autres soit mise en cause; « **ils auront tout autant raison qu'on a raison** ». **Mais l'expertise** ne suffit pas pour trancher la question. Que faire alors? Dans les cultures d'Europe du Nord, on penserait à chercher un accord entre pairs, chacun étant prêt à faire des concessions pour concilier les points de vue, sans faire du sien une question de principe. Une telle approche est en harmonie avec la conception de l'homme libre (celui qui a part aux décisions collectives au sein d'un groupe de pairs) qui prévaut non seulement en Allemagne, mais dans la vaste aire culturelle où l'on parle des langues germaniques<sup>9</sup>. Ici, une telle recherche d'accord, qui fait litière de l'attachement à ce qui est vraiment fondé en raison, est qualifiée péjorativement de « compromis mou ». C'est que, dans une lecture française, mettre son point de vue dans sa poche sans le défendre jusqu'au bout, ne serait-ce que dans une sorte de baroud d'honneur – si l'on est sûr que son avis ne sera pas suivi – est facilement perçu, surtout dans un domaine technique, comme le signe d'un manque singulier de conviction. L'appel à une « autorité supérieure », à quelqu'un qui est « au-dessus de tout le monde », qui « chapeaute tout le monde », est regardé comme un moyen bien meilleur de sortir de l'impasse.

8. Propos recueillis au cours d'une enquête réalisée dans la branche parfums et cosmétiques d'une multinationale ancrée en France et aux États-Unis.

9. Le contraste entre cette approche et l'approche qui prévaut en France apparaît bien quand des Français coopèrent avec des partenaires d'Europe du Nord (d'Iribarne, 1998).

Il s'agit de quelqu'un qui apparaît comme le représentant terrestre de quelque chose de plus haut, d'une vision *holiste* s'élevant au-dessus des points de vue particuliers en présence. On songe aux propos de Voltaire : « Puisqu'il faut servir, je pense que mieux vaut le faire sous un lion de bonne maison, et qui est né beaucoup plus fort que moi, que sous deux cents rats de mon espèce » (*apud* Tocqueville, 1952, p. 215). Dans ce type de situation, le supérieur français a une grande latitude pour arbitrer selon sa propre vision des choses (ce qui ne lui permet pas pour autant de trop se mêler des affaires internes de chaque métier, tant qu'aucune situation conflictuelle ne l'amène à le faire).

Où se situe la frontière entre une subordination servile et une subordination qui reste noble? Elle n'a pas un caractère incontestable. Les travailleurs engagés dans les *luttés* pour *faire reculer* les détenteurs d'un pouvoir sont prompts à stigmatiser ceux qui, estiment-t-ils, trahissent servilement les leurs en se mettant au service de ce pouvoir. S'incliner devant un supérieur parce qu'on est convaincu qu'il est porteur de grandes perspectives auxquelles on est honoré d'être associé est une promesse d'ennoblissement. Le faire par crainte, ou par intérêt, c'est se conduire basement. Il est bien des cas où les deux lectures s'affrontent.

Citons une réaction syndicale (provenant de la F.S.U. – Fédération Syndicale Unitaire, syndicat particulièrement contestataire) à une lettre adressée par un groupe de chefs d'établissements, proviseurs de lycées et principaux de collèges, au ministre de l'Éducation nationale (FSU, 1999). Ceux-ci, prenant position en tant que « représentants de l'État » désireux de se situer « aux côtés de notre hiérarchie » s'étaient placés du côté du ministre et des bureaux. Ils avaient critiqué le fait que les membres d'une « coordination » étrangère aux institutions officielles aient été considérés comme des interlocuteurs privilégiés par l'Administration. Ils se sont fait vigoureusement tancer par la F.S.U. Celle-ci les a accusés de se placer « résolument du côté de la hiérarchie face aux collègues ». Travaillant à s'attaquer aux libertés des leurs, méconnaissant ainsi la grandeur « du service public et du métier d'enseignant », ils ont été dénoncés comme complices d'un processus de « caporalisation ». Et le journal syndical qui présente l'affaire conclut : « Gageons que pareille servilité assurera une belle carrière à ces "braves" gens. »

Bien des situations de subordination sont ainsi l'objet d'une double lecture. Pour les uns, elles relèvent d'une allégeance non dépourvue de noblesse à plus grand que soi. Pour les autres, conduisant à plier, par peur ou par intérêt, devant les puissants, elles relèvent au contraire d'une forme

de dépendance servile. Toute « collaboration de classe », affirment-ils, est infâmante et il n'est de dignité que dans les luttes. Cette double lecture se rencontre dès que certains représentants d'un groupe qui a traditionnellement des rapports tendus avec sa hiérarchie se montrent prêts à s'associer aux projets de celle-ci<sup>10</sup>. On peut du reste la rencontrer au sein d'une même personne : être à la pointe des luttes en tant que syndicaliste n'interdit pas forcément de faire allégeance à « son » patron, pour peu que celui-ci soit à la hauteur de son rôle.

Selon les situations, selon les statuts respectifs des personnes en présence, selon la manière dont l'autorité s'exerce, c'est plutôt l'une ou plutôt l'autre de ces figures de la subordination qui tendra à donner sens à ce qui est vécu. Nous avons évoqué les différences entre le pouvoir de l'ingénieur et celui du contremaître. Il est plus facile au premier qu'au second de représenter quelque chose de « grand » auquel on peut faire allégeance sans déchoir. Et cela l'est d'autant plus que, issu d'une « grande école » plus prestigieuse, il a acquis une forte « noblesse scolaire ». Encore faut-il que, par sa compétence et par sa conduite, son côté humain plutôt que fier, il se montre digne de la place qu'on est prêt à lui reconnaître<sup>11</sup>.

Les rapports entre contremaîtres et ouvriers sont, eux, même fort loin d'être homogènes (d'Iribarne, 1989, p. 114-122). Ainsi, l'autorité, réglée par les traditions de leur métier commun, qu'exerce un ancien sur de « vrais professionnels » n'a en soi rien d'humiliant. Elle demande simplement que celui qui l'exerce soit à la hauteur de sa tâche et reste conscient du fait que s'il a le privilège de l'âge et de l'expérience, il ne doit pas trop prendre de haut ceux qui, partageant le même métier, sont à ce titre ses égaux. Au contraire, l'autorité qu'un « petit chef » exerce, avec beaucoup plus d'arbitraire, sur une main-d'œuvre sans métier, O.S. (ouvriers spécialisés) ou manœuvres, est facilement ressentie comme réduisant celui qui la subit à un état de dépendance servile (d'Iribarne, 1989, p. 36, 116).

De leur côté, les héritiers des clercs, au service d'une forme élevée de savoir, acceptent mal une dépendance vis-à-vis des détenteurs d'un pouvoir profane qu'ils ressentent comme leurs inférieurs en noblesse spirituelle; il est humiliant pour le plus noble de dépendre du moins noble. Un refus de ce type était en filigrane dans la fière affirmation d'indépendance des

10. On trouve un cas particulièrement spectaculaire de ce type de situation à la RATP, dans la réaction du personnel des lignes classiques du métro vis-à-vis de ceux qui ont participé, dans des rapports beaucoup plus positifs avec leur hiérarchie qu'il n'est de coutume, à l'aventure de *Météor* (Segal, 2000, 2003). Citons également un cas analysé dans *Trompette* (1997).

11. Michel Crozier évoque l'importance attachée par le personnel à ce qui témoigne de « la courtoisie et de la considération dont un directeur a fait preuve à l'égard de ses ouvriers et surtout de ses ouvrières » (Crozier, 1963, p. 109).

professeurs vis-à-vis du pouvoir politique, des entreprises ou des parents, citée au début de ce chapitre. On retrouve le même type de réaction chez les médecins par rapport aux directeurs d'hôpitaux (Kervasdoué et Kimberly, 1979) ou chez les artistes par rapport aux gestionnaires de l'art (directeurs de musées, de festivals)<sup>12</sup>.

Dans cette manière de concevoir les rapports hiérarchiques, la France est singulière. Pour saisir cette singularité, les États-Unis constituent un point de comparaison particulièrement intéressant. Ainsi, on ne retrouve pas aux États-Unis la vigueur avec laquelle les Français proclament que leurs convictions propres doivent l'emporter sur tout lien de subordination. Alors que la grande majorité des Français affirment fièrement qu'ils ne suivront les instructions de leurs supérieurs que s'ils sont convaincus de leur justesse, il n'y a qu'une petite minorité des Américains qui en fait autant<sup>13</sup>. C'est que l'on a affaire à une manière de concevoir ce qu'est une subordination digne différente de celle qui marque la France. On retrouve la vision de la liberté qui a prévalu dans le monde anglo-saxon.

Contrairement à son homologue français, un subordonné américain ne voit rien qui l'abaisse dans le fait de « travailler pour » un supérieur à la manière dont un fournisseur travaille pour un client. Ce qui importe pour lui est qu'un contrat précis délimite soigneusement ce à quoi il est tenu (d'Iribarne, 1989, 2<sup>e</sup> partie). Le contraste entre deux conceptions très différentes des rapports d'autorité apparaît bien quand des Français et des Américains travaillent de concert. On peut illustrer ce point en considérant l'évaluation d'un subordonné américain faite dans une usine américaine par un directeur d'usine français. Le directeur en question a bien saisi que les attentes ne sont pas les mêmes des deux côtés de l'Atlantique :

Une des grandes demandes des ingénieurs américains, étant donné qu'il y a cette évaluation qui est un jugement sur leur action, leur exigence est : « Dites-moi ce que vous voulez, dites moi ce sur quoi je dois travailler. » [...] Les ingénieurs en France, la façon dont je les perçois, ont tendance à se créer leur propre système de valeurs en se disant : « Bon, c'est bien évident qu'il faut que je fasse tourner mon propre machin. »

---

12. Par ailleurs, les querelles de préséance – qui est le plus noble? –, dont on sait quelle place elles tenaient dans la France d'Ancien Régime, sont toujours le lot du monde du travail d'aujourd'hui. Citons, par exemple, les rapports entre les jeunes ingénieurs imbus de savoir théorique et les contremaitres expérimentés armés d'un savoir pratique, entre les services de fabrication et ceux d'entretien. On trouve des exemples de ces deux dernières situations dans d'Iribarne (1989, p. 43 et 108).

13. Soit 63 % des Français et 24 % des Américains (enquête European values Survey en Europe et Gallup aux États-Unis, *apud* Lamont, 1995, p. 69).

Mais, lorsqu'il s'agit d'évaluer un subordonné américain, il peine à tenir compte de cette différence.

Je viens de faire une évaluation d'un ingénieur [...]. Un de mes points a été de dire à cet ingénieur que je reconnaissais qu'il avait fait un certain nombre de progrès. Mais il y avait d'autres points sur lesquels il n'avait pas travaillé et qui me paraissaient être des points fondamentaux, en conséquence de quoi sa note avait baissé. Sa réponse a été : « Oui, je comprends bien, ça fait un an qu'on travaille ensemble, vous m'avez changé mes objectifs. Votre prédécesseur était très content parce que, ce que vous avez dit que je faisais bien, c'est ce que votre prédécesseur voulait que je fasse, mais ce que vous m'avez dit de faire bien en plus, personne ne me l'a dit » (d'Iribarne, 1989, p. 22, 139).

L'ingénieur américain s'attend que son supérieur soit lié par les objectifs qu'il a définis. Face à lui, son supérieur français est guidé par de tout autres références. Pour lui, un ingénieur est censé avoir une connaissance globale de son métier, être capable de juger par lui-même quels sont les points, dans l'état où se trouve l'installation dont il est responsable, qui méritent particulièrement son attention. Ce serait même lui faire injure que de trop les souligner. Une même manière d'agir respecte un ingénieur français dans la maîtrise de son métier et viole de manière parfaitement *unfair* (injuste) le contrat passé avec un ingénieur américain.

Cette différence franco-américaine n'affecte pas seulement les styles de gestion mais les outils de gestion communément utilisés. Cela apparaît bien, par exemple, dans une recherche comparant le « tableau de bord », utilisé dans les entreprises françaises, au *balanced scorecard*<sup>14</sup>, utilisé dans les entreprises américaines (Bourgignon, Malleret et Nørreklit, 2004). En s'appuyant sur les analyses de *La logique de l'honneur* (d'Iribarne, 1989), cette recherche montre que les formes de contrôle et de jugement associées à l'un et à l'autre outil de gestion correspondent bien à celles qui font référence dans la société française pour le premier et dans la société américaine pour le second. Le tableau de bord cherche à fournir à chacun une vue d'ensemble des processus dont il a besoin de tenir compte dans son action. Il ne s'agit pas d'un instrument de jugement par un supérieur, mais d'un moyen d'y voir plus clair soi-même sur le contexte de sa propre action et sur les moyens d'action dont on dispose. Un tel instrument est ainsi en harmonie avec une vision selon laquelle chacun doit largement trouver par lui-même comment remplir au mieux la fonction qui lui a été confiée, et sera jugé, de manière largement qualitative, sur la façon dont il s'en est acquitté globalement.

---

14. Un système de mesures et d'indicateurs qui vise à appréhender une organisation dans plusieurs perspectives concernant à la fois la dimension financière, celle des clients, celle des processus internes et celle de l'apprentissage et de la croissance.

Au contraire, le *balanced scorecard* conduit à considérer les objectifs de chaque niveau hiérarchique comme un sous-ensemble des objectifs du niveau supérieur. Il met l'accent sur l'évaluation objective des performances de chacun au moyen d'indicateurs qui restent quantitatifs, même s'ils ne sont pas seulement financiers. On a ainsi un instrument de mise en place de rapports contractuels *fair* (équitable) entre chaque supérieur et ses subordonnés.

### **Veiller sur les clients, plus qu'être à leur service**

Le souci de ne pas s'abaisser se retrouve dans les rapports entretenus avec les clients. Des propos tenus par un ingénieur français, travaillant comme commercial aux États-Unis après avoir travaillé en France, et chargé de vendre de l'acier à des clients industriels, en fournissent un bon exemple :

Après des clients, nous avons l'aura du représentant de l'usine : nous sommes celui qui va résoudre tous leurs problèmes. Face à eux, je me sens un peu comme un médecin généraliste : je les écoute, ils se confient à moi, puis je dresse un diagnostic. Soit je peux régler moi-même leur problème, soit je les oriente vers un spécialiste, un collègue du Groupe pointu sur le sujet. Aux États-Unis, les clients sont très pragmatiques : c'est le résultat qui compte, pas la manière d'y arriver. Alors qu'en France, on est très attaché à la beauté du raisonnement. Pour moi cela a été un vrai choc culturel<sup>15</sup>.

Dans une vision américaine, il paraît naturel de se mettre au service du client, de s'efforcer de satisfaire au mieux ses exigences, sans se croire autorisé à les discuter, en cherchant à lui donner le maximum de *value for money*, c'est-à-dire le maximum pour son argent, dans la conception que ce client a lui-même de ce qui vaut la peine de payer pour avoir. Mais le fournisseur français tend à voir les choses autrement. Il lui paraît peu noble d'être réduit au rang de simple prestataire de service. Il est bien plus noble d'être dans la position du « médecin généraliste » à qui l'on se « confie », qui « règle » les problèmes, « oriente » ceux qui sont en difficulté. Et il est plus noble de ne pas s'enfermer dans un registre basement utilitaire, mais de s'attacher à la « beauté du raisonnement », par laquelle on accède à la grandeur et à la pureté de l'esprit.

---

15. Propos rapportés par la revue de communication du groupe Usinor (1998).

On retrouve des traces de cette forme de rapport aux clients dans la manière dont les entreprises françaises tendent à définir leurs « valeurs<sup>16</sup> ». Prenons par exemple un document : *Les valeurs du groupe*, de Suez Lyonnaise des Eaux. On y trouve des formules telles que : « Notre place et notre ambition de leader mondial [...] nous obligent à ne pas être seulement des bons professionnels, mais les meilleurs. » Et il est affirmé que la démarche par laquelle le groupe précise ses valeurs constitue : « Un engagement que nous prenons vis-à-vis de nos clients et nos actionnaires et, surtout, vis-à-vis de nous-mêmes. » On retrouve là l'expression d'un sentiment du devoir lié au rang que l'on occupe. C'est « notre place et notre ambition de leader mondial », et non le souci de répondre aux attentes des clients qui sont une source d'obligation. Et, dans ces conditions, quand il s'agit de « ne pas être seulement de bons professionnels, mais les meilleurs », ce qui est en question n'est pas tant de triompher de la concurrence que de tenir son rang. De même, les devoirs que l'on reconnaît avoir ont moins leur source dans ce que l'on doit aux autres, « clients » comme « actionnaires », que dans le souci d'être digne de la position que l'on occupe (« vis-à-vis de nous-mêmes »). Comment ne pas songer aux propos de Montesquieu :

Les vertus qu'on nous y montre [dans les monarchies] sont toujours moins ce que l'on doit aux autres, que ce que l'on se doit à soi-même : elles ne sont pas tant ce qui nous appelle vers nos concitoyens, que ce qui nous en distingue (Montesquieu, 1747, première partie, L. IV, chap. 2).

Nous avons retrouvé également cette conception du devoir, au cours d'une enquête que nous avons réalisée au sein d'un groupe industriel, dans les propos tenus par des gestionnaires français, invités à s'exprimer sur un projet de code de conduite d'un groupe multinational :

Des sociétés de la taille de notre nouveau groupe [...] du fait qu'elles ont des pouvoirs souvent plus grands que certains États, on ne va pas se comporter de façon purement commerciale en faisant comme la concurrence [...]. Il est normal qu'on ait des règles qui soient un peu au-dessus. [...] Il faut être à l'avant-garde de ce genre de sujet et ne pas suivre les autres.

La « taille du groupe », les « pouvoirs » qui lui sont liés, la grandeur qui lui est attachée, sont sources de devoirs, car il faut en être digne. Ils interdisent de « se comporter de façon purement [pour ne pas dire bassement]

---

16. On peut trouver, par ailleurs, une bonne illustration des singularités françaises en matière de conception des rapports de subordination en analysant les réactions françaises par rapport aux codes d'éthique, d'inspiration largement américaine, que se donnent actuellement beaucoup d'entreprises multinationales. On a une vive résistance à la forme de subordination qu'impliquent la plupart de ces codes, accompagnée d'une vive affirmation de l'autonomie de chacun en matière d'éthique (d'Tribarne, 2002; 2007).

commerciale », même si la concurrence, supposée de moindre rang, peut se le permettre. Ils exigent d'être « au-dessus », « à l'avant-garde ».

Cette approche peut beaucoup choquer hors de France. Elle est souvent interprétée comme la marque de l'arrogance et du manque d'esprit commercial des ingénieurs français. En fait, ce type de rapport au client est alimenté par la rencontre de deux facteurs; d'un côté, les différences entre le sens que prend, selon les lieux, le fait de se soumettre à la volonté d'autrui pour en tirer un avantage matériel. S'agit-il ou non de « se vendre », avec la charge affective que la société française donne à cette expression? De l'autre, entrent en jeu la force de la référence du métier, et les repères qu'elle fournit, quand, face à des clients souvent peu conscients de ce que sont réellement leurs besoins, il s'agit de définir de manière autonome et créative ce que l'on estime être un produit de qualité. Pour un regard français, ce dernier point est essentiel : « En analysant les besoins du client, au-delà de sa propre exigence [...], nous avons pu proposer à notre client des produits plus adaptés et plus performants » (Usinor, 1998).

Du point de vue de la capacité de l'entreprise à réussir sur son marché, ce rapport au client constitue, selon les circonstances, plutôt un handicap ou plutôt une force. Il est des circonstances où l'on attend d'un fournisseur qu'il réponde au mieux et sans discuter à ce qu'on exige de lui et, dans ce cas, la vision française est un handicap. Dans certaines situations (que l'on songe, par exemple, à l'échec de Paris face à Londres dans sa candidature à l'organisation des jeux Olympiques de 2012), il faut savoir se vendre, sans trop se contenter de faire confiance à la qualité du produit que l'on propose. Mais c'est loin d'être toujours vrai. Même des voix américaines affirment que « si vous idolâtrez ce que réclame le client et le mettez sur un trône, vous n'obtiendrez que des progrès de détail et pas d'idées vraiment nouvelles » (Monrone, 1997). Et l'on voit des entreprises françaises fort bien réussir, y compris aux États-Unis, en pratiquant ce type d'approche. Ainsi, une entreprise qui se trouve dans ce cas ne craint pas d'écrire, dans son rapport annuel :

Progressivement, dans chacun de nos métiers, les commerciaux sont responsabilisés sur la totalité de l'acte de vente. Leur connaissance intime des besoins de leur clients leur permet de prescrire<sup>17</sup> les solutions les plus adaptées tout en mettant en avant notre offre de produits à valeur ajoutée (Lafarge, 2004, p. 23).

---

17. C'est nous qui soulignons.

Pour fournir un exemple susceptible d'illustrer la fécondité d'une telle vision du client, l'entreprise évoque sa filiale américaine :

Le changement de relation avec l'un des principaux clients béton dans le Colorado, le constructeur Richmond Homes, en est une bonne illustration. Jusque-là, Lafarge vendait le béton à des sous-traitants de Richmond. Le rapprochement avec le constructeur a permis de réaliser qu'il dépensait chaque année 1 million de dollars en réparation sur le béton, en raison d'un manque de compétence de certains de ses sous-traitants. À partir de 2005, Lafarge fournira directement Richmond, l'aidera à identifier des sous-traitants de qualité, lui apportera une expertise technique et lui vendra, en plus, sa gamme de bétons colorés.

On retrouve une défense de ce type de rapport aux clients chez le responsable du *design* d'une grande marque d'automobiles :

Être créatif, en design, c'est [...] la liberté de dire non, le droit et, quelquefois, le devoir de résister. Tibor Kalman [un designer] justifie cette attitude anti-sociale en disant : "*We (designers) are here to inject art into commerce*".

Notre rôle est qu'on n'oublie jamais que personne ne sait ce que veut vraiment le client en matière de produit industriel et, surtout, de style. Opacité du futur, incertitude prospective en matière de produits : c'est notre credo. Des gourous de la gestion le partagent d'ailleurs, que ce soit Peter Drucker : « Il est possible que le client potentiel n'ait pas ressenti un manque : personne ne savait désirer une machine à photocopier ou un ordinateur jusqu'au moment où ceux-ci devinrent disponibles », ou W. Edward Deming :

le producteur est en bien meilleure position que le client pour imaginer des innovations. Si vous aviez demandé à un automobiliste en 1905 ce dont il avait besoin, aurait-il exprimé le désir d'avoir des pneumatiques sur son véhicule? Moi-même, à l'époque où je portais une excellente montre de poche avec chaîne, aurais-je été capable de suggérer l'étude d'une petite montre à quartz? (Le Quément, 2006, p. 34).

Une version des rapports entre fournisseur et clients particulièrement délicate à gérer se rencontre lorsque le fournisseur appartient au monde sacré des clercs et le client au monde profane, situation que l'on trouve dans les rapports entre la recherche et l'industrie. Citons Jean-Marie Lehn, prix Nobel de chimie :

La recherche fondamentale ne doit pas être une activité de service à la disposition de l'industrie, et inversement la recherche appliquée n'est pas moins noble que la recherche fondamentale. C'est l'intérêt de l'industrie qu'il y ait

une recherche fondamentale forte pour profiter des découvertes, maintenir les compétences. C'est l'intérêt de la recherche fondamentale de prendre connaissance des demandes industrielles (Lehn, 1993, p. 1).

Que peut accepter la recherche fondamentale, activité noble s'il en est pour un clerc? « Prendre connaissance des demandes industrielles », demandes et non pas exigences auxquelles serait soumise « une activité de service à la disposition de l'industrie ». Et, si ce n'est pas s'abaisser d'agir ainsi c'est que, ce faisant, les savants favorisent l'avancée de leur propre mission (et donc en ce sens, c'est l'intérêt de la science) : faire progresser les connaissances. Il est certes affirmé que « la recherche appliquée n'est pas moins noble que la recherche fondamentale ». Mais on a là une sorte de déni; qui aurait idée de renverser la proposition, sinon de manière humoristique, et de dire que la recherche fondamentale n'est pas moins noble que la recherche appliquée?

Cette conception du client conduit à des résultats très inégalement efficaces selon la manière dont sont organisés les rapports entre les clients et ceux qui se proposent ainsi de « répondre à leurs besoins ». Quand les fournisseurs se réfèrent à la manière dont ils perçoivent les problèmes des clients, il est essentiel (beaucoup plus que lorsque les exigences des clients s'imposent sans discuter) que leur perception soit aussi exacte que possible. Cela reste vrai, à l'intérieur d'une entreprise, dans les rapports entre un service et ses « clients internes ». Une gestion efficace peut faire beaucoup pour obtenir un tel résultat. On peut illustrer ce point par quelques exemples, tirés de nos observations.

Un service chargé de décharger des wagons de chemin de fer n'arrivait pas à obtenir que ceux qui avaient la tâche de les charger le fasse correctement. Quelque effort qu'il fasse pour se faire entendre, la manière dont les wagons étaient chargés rendait le déchargement difficile et excessivement lent. Maintes réclamations étaient restées sans effet. Pour obtenir que la situation change du tout au tout, il a suffi au « client » de tourner une vidéo montrant les difficultés du déchargement, et de la faire visionner par son « fournisseur ». À constater de leurs propres yeux ce qui se passait, ceux-ci ont enfin été convaincus qu'ils faisaient un mauvais travail. Dans ces conditions, ils ont modifié leur manière de faire sans avoir le sentiment de céder à la pression d'un autre service, mais plutôt d'obéir à leur propre sens du travail bien fait.

De même, dans une usine d'automobiles, ceux qui peignent les carrosseries ne voyaient que comme des imperfections mineures la présence d'un peu de peinture dans les trous où les opérateurs du montage devaient mettre des vis. Les réclamations de ceux-ci restaient sans effet. Tout a changé quand un chef d'équipe a amené ceux qui se montraient ainsi négligents dans

l'atelier de montage. Ils ont alors vu de leurs propres yeux ce que représentait concrètement le fait d'avoir des trous obstrués par de la peinture quand il s'agissait de visser, et ils ont pu constater le temps que cela faisait perdre à leurs collègues du montage. Enfin, convaincus que les plaintes de ceux-ci étaient légitimes, ils ont fait ce qu'il fallait pour résoudre le problème.

De même encore, une usine d'aluminium a inclus dans le parcours de formation des agents de maîtrise d'entretien un stage d'ouvrier de fabrication. Les intéressés ont ainsi été rendus conscients des « **vrais problèmes de fabrication** ». « À ne pas vivre la vie de fabrication, on ne s'en rend pas compte », rapporte un de ceux qui ont suivi ce parcours. La prise de conscience ainsi obtenue a beaucoup amélioré la manière dont l'entretien prend en compte l'influence qu'il est susceptible d'avoir sur la bonne marche de la fabrication (d'Iribarne, 1989, p. 103).

Dans cette manière de coopérer, on est loin d'un strict rapport contractuel entre un acheteur et un prestataire de services. Dans ces conditions, les efforts faits par certaines entreprises pour instaurer des rapports fournisseur-client entre leurs divers services n'ont guère de chance d'aboutir. Ils provoquent des réactions telles que : « Le client, c'est bon pour Carrefour, je ne vais pas appeler un collègue client, je préfère parler de partenaires. » Ce n'est pas que de tels efforts ne portent pas de fruits. Ils conduisent à expliciter, et donc à rendre plus perceptibles aux intéressés, les répercussions de l'action des services fournisseurs sur le fonctionnement des services clients. Ce faisant, ils sont porteurs d'effets positifs. Mais ce n'est pas en conduisant à la mise en place de « véritables rapports contractuels », avec ce que ceux-ci impliquent, par exemple, de mise en place de pénalités en cas de non-respect des contrats.

### **L'attachement au service public**

On s'étonne souvent des résistances françaises, spécialement chez une grande partie du personnel des entreprises publiques, au développement d'une logique de marché là où le service public prévalait jusqu'alors. On qualifie volontiers de « passéiste » l'attachement à celui-ci. On y voit la marque d'un manque d'esprit conquérant, d'un souci hypertrophié de sécurité matérielle, le signe d'une mentalité de « fonctionnaire », dans le sens le plus péjoratif du terme. C'est non seulement ignorer tout ce que l'on constate de dynamisme au sein des services publics français, mais encore mal comprendre la façon dont ils incarnent l'idéal du service noble, cela étant spécialement précieux pour des personnes qui sont par ailleurs mal armées pour ennoblir leur métier.

Ce qui est cherché, même si la réalité vécue ne lui est guère fidèle, est bien exprimé dans la bouche d'un magistrat contemporain interrogé sur les raisons qui l'ont conduit à choisir ce métier :

Oui, ce qui me plaisait dans la fonction de magistrat, c'était la notion d'indépendance, d'avoir un métier... la fonction publique c'était rendre un service public et ne pas avoir de patron, ne pas avoir... Oui, ne pas avoir de patron, avoir simplement à remplir la fonction qu'on tient de la loi, à respecter la loi et à servir l'intérêt général (Bourdieu, 1993, p. 305-306).

Il ajoute :

À l'époque [...] on ne voulait pas travailler pour les patrons; la notion de service public c'était important; la notion de profit, ça ne m'intéressait pas, au contraire ça pouvait me choquer, je ne voulais pas avoir à prendre l'argent sur les autres; alors que rendre un service public, moi je trouve que c'est bien, avoir un salaire pour servir l'intérêt général (Bourdieu, 1993, p. 306).

Et il conclut :

On n'est pas là pour être comme dans une entreprise, pour le coup, je crois qu'on n'a pas à avoir la logique du privé, du cadre qui doit obéir à son cadre supérieur; on doit être des gens, des personnages un peu publics, comme des élus, oui, comme un maire qui est là pour défendre l'intérêt général mais qui doit être capable de dire « vous, votre intérêt il est ce qu'il est, mais l'intérêt de la commune c'est pas celui-là » (Bourdieu, 1993, p. 315).

Ne pas avoir à obéir à un patron, n'avoir pas besoin de se vendre à un client, n'être au service que de l'intérêt général, c'est-à-dire, en quelque sorte, avoir une mission reçue d'en haut, pouvoir faire bénéficier de sa bienveillance ceux en faveur de qui on agit sans avoir à tendre la main pour qu'ils vous rétribuent, sont autant d'éléments d'un service éminemment noble.

L'appartenance au service public est particulièrement précieuse pour ceux qui n'ont ni « vrai métier » à fort contenu technique ni « noblesse scolaire » **significative. Le « statut » dont ils bénéficient au sein des bureaucraties publiques leur donne, à défaut d'une véritable autonomie professionnelle (car leur action est encadrée par de multiples règlements), une protection contre les pressions de leur hiérarchie<sup>18</sup>. De plus, leur appartenance à un service public les protège contre le risque d'être dans la dépendance des « usagers ». Il y a une certaine noblesse à n'être au service que de l'intérêt général, et à traiter avec bienveillance, conformément à son propre sens du devoir, des usagers qui, du fait qu'ils ne peuvent faire appel à un concurrent, sont mal placés pour exiger.**

18. L'attachement à cette protection a été analysé par Michel Crozier (1963, p. 289).

En outre, dans des entreprises où les syndicats ont en général un pouvoir important (incomparablement plus développé que dans les entreprises privées), des décennies de luttes ont conduit à conquérir d'innombrables privilèges d'ampleur variable, communs à tout le personnel ou spécifiques à chaque catégorie, privilèges dont la possession contribue à donner le sentiment que l'on est quelqu'un. C'est tout cela qui est défendu, par des grèves et parfois dans la rue, quand on parle de défense du service public.

Quand des relations marchandes se mettent en place, que l'usager est remplacé par le client et qu'une recherche de rationalisation de l'organisation menace de multiples privilèges, la remise en cause de ce type de fonctionnement et de la culture qui lui est liée n'est pas anodine. Elle affecte de manière substantielle ce qui permet au personnel de base de ces entreprises de se sentir traité dignement. Et ces bouleversements menacent particulièrement en cas de privatisation même si, pour faire accepter celle-ci par le personnel présent dans l'entreprise, il est d'usage de permettre à celui-ci de conserver, au moins de manière transitoire, bien des aspects de son ancien statut.

Ce développement d'une logique marchande est particulièrement mal supporté par ceux qui, étrangers à une perspective d'entreprise, bénéficiaient le plus fortement de l'aura du service public. Les pompiers en fournissent un bon exemple (d'Iribarne, 2000). Beaucoup se plaignent de ce qu'ils qualifient « d'américanisation » de la société. Les propos, sans doute extrêmes, d'un pompier professionnel évoquant la perspective de faire payer certaines interventions des pompiers sont, dans leur radicalité, éloquentes à cet égard :

Le trait commun entre nous et la population, c'est le service public gratuit. [...] À notre niveau, si on devait faire payer 500 francs une personne pour intervenir et détruire un nid de guêpe, j'aurais honte de rentrer dans sa maison. [...] Il y a un autre aspect : la différence entre ceux qui ont les moyens et ceux qui n'ont pas les moyens. C'est la politique du riche [...] : les pauvres ne pourraient pas payer; les riches paieraient et ne diraient pas merci, puisqu'ils ont payé. La personne, elle aurait payé son tribut et son dû, sans y mettre de chaleur, et nous on serait des exécutants. Je serais le pourvoyeur de l'État. [...] Aujourd'hui, il y a une notion de justice, d'équité. Il n'y a pas de note envoyée chez la personne. On a moins de scrupules. On ne demande pas : « Vous avez les sous? Oui? Non? » Je ne suis pas aujourd'hui un exécutant de l'État. Il n'y a pas l'aspect malsain de l'argent. Pompiers et argent... : on se rebiffe assez vite. L'argent, on peut le prendre ailleurs. J'aurais l'impression d'aller chercher mes 500 francs, j'aurais l'impression d'être comme les..., ceux qui mettent les amendes... [...] comme les contractuelles, mais en plus, ce que je ferais ne serait pas équitable : une contractuelle contre son propre avis.

Se retrouver « exécutant » d'un État devenu simple prestataire de service pour des « riches » dont on n'a plus à attendre de gratitude, « puisqu'ils ont payé », ne plus se trouver dans la position de celui qui répand également ses bienfaits sur le riche et sur le pauvre, mais se trouver contraint à « aller chercher ses 500 francs », constitue une sorte de déchéance et est source de « honte ».

Par contre, pour certaines entreprises, une adaptation au monde marchand, combinée au développement d'une logique d'innovation technique, est en cours depuis longtemps (ainsi France Télécom ou EDF (Électricité de France)). Des solutions de compromis, progressivement trouvées, amènent à mieux intégrer les attentes du client sans se couper pour autant de la perspective traditionnelle de supériorité bienveillante envers l'utilisateur. La transition est facilitée par le fait que, même dans les entreprises qui appartiennent pleinement à un monde concurrentiel, il paraît normal de considérer le client avec une bienveillance d'expert. On n'est pas si loin de l'attitude que l'on trouve, quand tout va bien, envers l'utilisateur des services publics.

Les réactions du personnel d'EDF à la mise en place d'une démarche visant à offrir un meilleur service aux clients industriels, en cas de perturbation de leur alimentation électrique, fournissent un exemple de ce type de transition réussie (d'Iribarne, 1997). Ceux qui ont vu mettre en cause la conception qu'ils se faisaient de leur métier ont été tout d'abord troublés.

Le plus gros travail, note un cadre, a été [...] par rapport à la section technique [...] C'est le rapport qu'ils ont avec leur métier; on a des techniciens qui se passionnent pour leur métier technique; ils ont des bacs ou des BTS d'électrotechniciens; ils continuent leur progression sur un aspect technique; c'est leur métier; tout ce qui est autour est vécu comme une corvée, et qui vient se rajouter, entrave leur épanouissement dans la technique.

Mais, à l'expérience, une redéfinition positive du métier est intervenue : « Ils ont pris conscience qu'ils avaient plus d'informations que le client; qu'ils n'étaient pas en difficulté, mais avaient un accueil positif du client. » La vision selon laquelle EDF et ses agents ont pour mission d'exercer un rôle de tutelle bienveillante vis-à-vis du client, au-delà de toute obligation contractuelle ou préoccupation commerciale, a permis de faire le pont entre l'ancienne situation et la nouvelle. Cette perspective inspire les propos des techniciens :

On est au courant parce qu'on s'intéresse à notre réseau, on essaye d'aller au delà de notre fonction. Ça permet [...] en sortant de voir une fuite dans un transfo [appartenant au client et à l'égard duquel EDF n'a aucune responsabilité

contractuelle], les gens n'avaient pas vu. [...] On connaît mieux les matériels que la plupart des services électriques des clients. [...] On ne peut pas dire qu'on les surveille, mais on y jette un œil. C'est un réflexe de notre part. Ce n'est pas vraiment leur domaine.

Quand chacun se sent responsable de faire marcher « son réseau », la manière de prendre en compte le client dépend de la façon dont les limites dudit réseau sont perçues. Pendant longtemps, la vision qu'en avaient les agents s'arrêtait aux points de livraison. Le développement du souci du client a conduit à intégrer dans la sphère de responsabilité ressentie par chacun ce qui se passe chez celui-ci. Un pas vers une adaptation à un nouveau monde, où le service du client devient central, a pu se faire sans avoir à renier une haute vision du service public.

Simultanément, il n'est pas trop difficile d'entrer dans une logique de concurrence pour ceux qui sont bien armés, de par leurs titres scolaires et le caractère irremplaçable de leur compétence technique, pour se faire pleinement reconnaître dans une logique d'entreprise industrielle haut de gamme. À la limite, pour les échelons élevés de la hiérarchie, l'internationalisation de l'entreprise, le passage concomitant de la petite France au vaste monde comme scène de leur action sont autant de facteurs de grandissement. Le sentiment d'accroître leur distance par rapport au commun, qui se produit en délaissant le français pour l'anglais (ce qui est le cas, par exemple, pour les instances dirigeantes de France Télécom) peut également donner l'impression d'accéder à une sphère plus haute. Le passage du service public à l'entreprise concurrentielle peut alors être non seulement accepté, mais désiré.

## **VERS UNE MEILLEURE COOPÉRATION ENTRE FRANÇAIS ET NON-FRANÇAIS**

L'écart entre les conceptions de la vie en société sous-jacentes aux théories de la gestion et celles qui régissent la société française est d'autant plus susceptible d'être source de difficulté qu'il est en général mal connu et peu compris. Quand un Occidental va en Chine, au Japon ou en Inde, il lui paraît peu douteux qu'il a affaire à des sociétés qui fonctionnent selon leurs propres standards, et qu'il lui faut en tenir compte quand il interagit avec des entreprises ou des salariés du cru. L'étrangeté culturelle se donne immédiatement à voir. Il n'en est pas de même en France. Certes, il est courant de s'étonner de nombreux traits singuliers de la société française, depuis le rôle des grandes écoles jusqu'à la vigueur des affrontements politiques. Certes, les pratiques de gestion des groupes industriels français sont parfois

comparées défavorablement aux « standards internationaux ». Mais c'est alors en évoquant une gestion déficiente plus qu'une gestion différente. Une telle vision des choses a d'autant plus de chances de s'imposer que les Français eux-mêmes peinent à expliquer le fonctionnement réel de leurs entreprises, et tendent à y voir un ensemble d'écarts répréhensibles par rapport à un fonctionnement « normal » plutôt que la mise en œuvre d'une logique propre. Une conscience plus développée des conceptions du vivre ensemble qui régissent la société française et de ce qu'il en découle dans la vie des organisations devrait aider les non-Français et les Français à mieux interagir entre eux (et aussi les Français à mieux interagir avec leurs compatriotes).

### **Un ordre coutumier dont il est difficile de comprendre les règles**

L'opposition entre ce qu'on fait en théorie et ce qu'on fait en pratique, entre les principes solennellement affichés et les arrangements qui y dérogent, l'habitude d'en prendre et d'en laisser quand il s'agit d'appliquer les règles, constituent des traits bien connus de la société française. Cet écart entre ce que l'on est censé faire et ce que l'on fait habituellement se retrouve dans le fonctionnement des entreprises. C'est que la conception de la vie en société, qui inspire l'univers des règles n'est pas celle qui régit les pratiques.

Michel Crozier a beaucoup contribué à mettre en évidence l'écart massif que l'on trouve, dans les entreprises françaises, entre les règles et les pratiques. Même dans les organisations bureaucratiques, où les règles sont censées avoir réellement force de loi, elles ne sont en fait guère respectées. Ainsi, *Le phénomène bureaucratique* évoque le sort commun de responsables « investis officiellement de l'autorité », mais qui « sont constamment empêchés de s'en servir » (Crozier, 1963, p. 168), ou le caractère exceptionnel de celui qui « persiste à vivre dans le monde illusoire de ses droits juridiques » (Crozier, 1963, p. 158). L'ouvrage fourmille de descriptions de situations où les règles les plus solennellement affichées sont violées sans pudeur. Il montre à quel point les règles contribuent peu à mettre un frein aux jeux de pouvoirs et aux rapports de chantage permanent entre acteurs qui tiennent une place centrale dans le portrait qu'il brosse du « monopole industriel ».

Cet écart entre les règles et les pratiques finit par paraître tellement naturel pour qui a fait des entreprises françaises un objet d'étude privilégié que ne pas le rencontrer ailleurs suscite une sorte de choc culturel. Ainsi, une spécialiste française de sociologie des organisations, comparant le fonctionnement de centrales nucléaires en France et aux États-Unis, est stupéfaite de constater le sérieux avec lequel les règles sont prises outre-Atlantique : « La conformité aux règles observée sur les chantiers de Diablo Canyon est

intrigante. Pas d'improvisation, pas d'écart de routine ou de conformité, encore moins de violation. Comment expliquer ce phénomène assez inattendu surtout au regard de l'expérience française? » (Bourrier, 1999, p. 193). Le fonctionnement de cette usine lui donne « l'impression d'une chape de plomb permanente » (Bourrier, 1999, p. 260). Et, constatant que pareille impression ne ressortait nullement d'une enquête faite au même endroit par une consœur américaine, elle met en cause la qualité du travail que celle-ci a réalisé, n'imaginant pas que la vision américaine du respect des règles puisse différer de la vision française.

Pour notre part, nous avons eu l'occasion d'observer l'ampleur de cet écart entre l'officiel et l'officieux. Ainsi, dans une usine où il existait des sanctions théoriques, commençant par l'avertissement oral et allant jusqu'au renvoi, l'encadrement n'en faisait en réalité guère usage, tout en utilisant de tout autres moyens de pression. Un surveillant s'en expliquait sans détours :

Il n'y a pas de sanction [formelle], ce n'est pas le genre de la maison. Si le gars ne veut pas entendre, on peut toujours lui trouver un poste plus emmerdant. C'est peut-être pas très honnête [rire]. C'est à chaque surveillant de se démerder avec ce qui se passe dans son poste. Si on casse la croûte et boit un pot ensemble, ce n'est pas pour ça que, s'il fait une connerie il ne va pas prendre sa [inaudible]. Au lieu de se reposer, on peut lui trouver du boulot. C'est pas des sanctions avouées [rire]. C'est là que chaque surveillant est patron de son équipe. (d'Iribarne, 1989, p. 24).

Le contraste était spectaculaire avec le fonctionnement, observé simultanément, d'une usine sœur américaine où, au contraire, les règles relatives aux sanctions étaient l'objet d'un respect religieux.

Comment expliquer de tels écarts, qui vont bien au-delà du fait qu'il n'est possible nulle part de concevoir des règles qui puissent tout prévoir? Ces écarts sont d'autant plus remarquables qu'ils n'ont souvent rien de honteux. C'est au contraire, celui qui prétendrait prendre les règles tout à fait au sérieux qui se ferait mal voir, apparaissant selon les cas comme une sorte de dangereux ayatollah ou comme un lourdaud ridicule, ignorant des finesses du monde. Par ailleurs, à côté des règles formelles, prises avec quelque distance, il en est d'autres, par exemple d'étiquette, qui ne sont écrites nulle part, mais qu'il paraîtrait difficilement pensable de transgresser sous peine de se trouver rejeté.

Le hiatus majeur se situe entre deux conceptions de la société : celle qui, pour l'essentiel, sous-tend les pratiques, mais à laquelle il est difficile de faire ouvertement référence et celle qui régit les idées, mais n'a guère de

prise sur le corps social. Officiellement, au sein d'une société démocratique, l'idée même de service noble n'a plus aucun sens. Ni le type d'allégeance qu'il implique vis-à-vis d'un supérieur, ni le type d'autonomie qu'il procure aux subordonnés ne peuvent être reconnus comme appartenant au cours normal des choses. Il n'est légitime de les évoquer qu'à titre de résidus transitoires d'une époque révolue, résidus qui doivent disparaître au plus vite pour accéder enfin à une vraie modernité. Toute allégeance à un supérieur ne relève-t-elle pas de rapports « féodaux » incompatibles avec l'égalité démocratique? Et les formes de « bon plaisir » associées à l'éthique du métier ne relèvent-elles pas d'une sorte d'anarchie incompatible avec le fonctionnement d'une société ordonnée<sup>19</sup>? C'est ainsi que les évoque Michel Crozier quand il présente le succès du système bureaucratique comme dépendant « de la société anarchique et féodale qu'il combat, mais contre laquelle il s'appuie » (Crozier, 1963, p. 340). Dans ces conditions, il n'est pas pensable de codifier dans des textes ayant quelque portée normative les relations que l'on trouve dans la réalité entre supérieurs et subordonnés. Quand la théorie juridique de l'entreprise qui prévaut en France cherche à imaginer cette relation, elle emprunte une direction qui doit beaucoup à l'image théorique d'une société de citoyens dont les rapports sont réglés par la loi, et bien peu à une réalité sociologique et culturelle si peu fidèle à cette image. Guidée par une sorte de « tabou communautaire », elle ne veut connaître que des rapports d'intérêts (Segrestin, 1990). Elle cherche à construire une représentation ne faisant appel qu'à des notions de propriété, de contrats et de règles de droit (Coornaert, 1990). En sont évidemment exclues tout un ensemble de notions telles que allégeance, honneur, fidélité, État, devoir, privilèges, noble, s'élever, déchoir, qui relèvent d'un autre monde, bien qu'on ne puisse comprendre en fait la vie des entreprises sans y faire appel<sup>20</sup>.

Un aspect commun de la conception théorique de l'entreprise qui s'est ainsi édifiée et de celle qui régit l'essentiel de leur vie quotidienne est le refus d'une dépendance servile. Mais, quand il s'agit de concevoir la subordination, ce refus commun conduit dans des directions divergentes : d'une part, côté théorie, une rupture radicale avec l'ancienne société au profit d'une société nouvelle construite sur d'autres principes; d'autre part, côté pratique, une

---

19. Je me suis trouvé pour ma part confronté à ce type de réactions à l'occasion d'une recherche portant sur la manière dont les démarches qualité d'inspiration japonaise étaient appliquées dans une usine française d'automobile. Présentant mes observations devant un parterre de spécialistes de la qualité, j'ai suscité un vif malaise. Le fait même de décrire, sans m'en indigner aussitôt, la manière dont des ouvriers et des techniciens français en prenaient et en laissaient avec les préconisations des experts a été perçu comme relevant d'une sorte de complicité avec le mal.

20. Pour ma part, j'ai mis longtemps à réaliser qu'il fallait faire appel à ce type de notion pour comprendre mes données d'observation (cf. l'itinéraire de recherche qu'évoque « La dynamique d'une démarche » dans d'Iribarne *et al.*, 1998).

réinterprétation dans un contexte nouveau du modèle social traditionnel du service noble.

### **Des réactions mêlées à une gestion française**

Divers types de situations conduisent des non-Français à avoir affaire à une gestion française : gestion de ses filiales françaises par une entreprise dont la maison mère est située dans un autre pays, rapports entre une maison mère française et des filiales étrangères, ou encore partenariats de diverses natures entre entreprises françaises et non françaises. Dans ces divers cas de figure, l'approche française de la gestion suscite des réactions parfois favorables, mais souvent défavorables.

Le fait de ne pas comprendre les ressorts d'une gestion différente de celle que l'on pratique n'implique pas forcément qu'elle fasse problème et qu'on y réagisse d'une manière négative.

Lors d'une enquête auprès de partenaires, publics et privés, d'une banque française dans un ensemble de pays étrangers (Vietnam, Maroc, Sénégal, Tchad, Afrique du Sud), nous avons certes recueilli des critiques sur certains points de sa gestion, mais aussi des éloges unanimes sur d'autres points. Ainsi, la capacité des hommes de terrain à se montrer peu formalistes, et à trouver des solutions imaginatives aux problèmes concrets éprouvés par leurs partenaires a été remarquée partout.

La capacité, bien française, d'interprétation « intelligente » des règles par ceux qui se trouvent sur le terrain, capacité liée à la place que tient la référence au métier, et au fait que chacun considère que c'est à lui de savoir ce qu'implique, dans chaque circonstance précise, le souci de « bien faire son métier », a été unanimement appréciée, même si ses ressorts n'ont pas été saisis. On trouve des remarques telles que :

L'AFD (Agence française de développement) cherche des innovations : que pouvons-nous faire qui est différent des normes? J'apprécie cette capacité à essayer des choses nouvelles, à ne pas être rigide, à être préparé à écouter, à adopter des solutions locales [...] L'Allemagne, la KFW, je les ai trouvés plus rigides, vous savez, c'est la règle (banquier, Afrique du Sud).

Ça dépend des bailleurs de fonds, il y en a qui sont très souples et d'autres qui ne le sont pas. Donc, il y a des bailleurs avec qui on doit respecter scrupuleusement; 45 jours, c'est 45 jours, c'est pas 44. Avec les Japonais, s'il y a une différence de 1 centime, ils peuvent nous rejeter le dossier pour une raison de [...] oui un centime, parce que pour eux, ce n'est pas un arrondi [...] Pour d'autres, ça ne pose pas de problème. Les Français sont plus souples, et on arrive à s'arranger. Et donc cette souplesse, nous l'avons particulièrement appréciée (gestionnaire, Maroc).

Mais, dans bien des cas, l'approche française de la gestion est au contraire d'autant plus mal perçue qu'elle est mal comprise.

Pour les aspects dits durs de la gestion (procédures de décentralisation et de contrôle, démarche de qualité totale, système de décision), la conviction est largement répandue qu'il existe des approches universellement efficaces et d'autres qui ne le sont pas, et non des approches plus ou moins adaptées à chaque culture. Ceux qui ont reçu leurs repères de cultures différentes ont du mal à donner mutuellement sens à leurs faits et gestes, car il leur manque la clé qui leur permettrait de décoder ce qu'ils observent. Ils font comme si leur propre manière d'interpréter les choses restait valide quand il s'agit de comprendre les manières d'être et d'agir de leur partenaire. L'expérience montre que les visions inadéquates de l'étranger qui en résultent sont susceptibles de persister indéfiniment quand la coopération dure. Dans ces conditions, quand on constate que d'autres s'y prennent différemment, la réaction usuelle est de penser qu'ils sont incompetents et donc de chercher à réformer leurs façons de faire. On se dit rarement qu'il faut s'adapter à leurs coutumes.

Considérons la réaction d'un cadre américain à un projet de code de conduite, proposé par un groupe international d'origine française. Une clause du projet affirmait : « Il [le groupe] gère l'évolution de carrière de ses collaborateurs en assurant le développement de leurs compétences professionnelles et de leur potentiel », ce qui donnait, en version anglaise : « *It [le groupe] manages the careers of its employees by ensuring the development of their professional skills and their potential* ». La réaction du cadre a été :

*The company provides opportunities for the employees and it's up to the employees to seize these opportunities [...] it depends on your efforts, it's up to you, to take advantage of them [...] I suggest using phrases such as "enhances" rather than "manages" and "provides opportunities for" rather than "ensures".*

Derrière ce qui pourrait n'être perçu que comme une querelle de mots, on trouve des lectures très contrastées d'une même manière d'agir. Le fait pour une entreprise de fournir une carrière à son personnel, et de prendre en charge le développement de ses compétences, a un sens très positif dans une perspective française. Cela veut dire que les membres du personnel ne sont pas de simples instruments de production que l'on prend et que l'on jette suivant les besoins. On leur fournit un statut et l'on se préoccupe de leur donner les moyens d'être à la hauteur de ce statut; on respecte leur dignité d'homme. On est dans une vision des choses où c'est en respectant le statut de quelqu'un qu'on le traite dignement. Au contraire, dans une vision américaine, c'est en considérant quelqu'un comme un individu

autonome capable de prendre sa vie en main qu'on le respecte. Dès lors, dire que l'on gère la carrière de quelqu'un veut dire qu'on le considère incapable de le faire par lui-même; on prend une position paternaliste à son égard. C'est en reconnaissant qu'il est maître de ces choix que l'on montre son respect.

Mais, diront peut-être certains, il y a une contradiction entre le cas, précédemment cité, de l'ingénieur américain évalué par un supérieur français, et la situation qui vient d'évoquée. Dans cette dernière, les Américains, capables de gérer leur carrière par eux-mêmes, sont présentés comme très autonomes. Pendant ce temps, les Français, qui sont prêts à laisser l'entreprise prendre leur destin en main, ne le sont pas. Dans l'autre situation au contraire, les Français, capables de savoir par eux-mêmes ce qu'ils ont à faire, sont présentés comme très autonomes. Et les Américains, qui attendent que leur supérieur leur fixe des objectifs, ne le sont pas. Comment un même individu pourrait-il se montrer si différent selon les circonstances? Dans ce type de remarque, on a affaire à une conception de la culture génératrice de traits psychologiques, d'attitudes, qui se retrouveraient dans toutes les situations. Selon une telle conception, celui dont l'autonomie constitue une qualité psychologique le sera en toutes circonstances, et celui qui n'est pas autonome ne le sera en aucune circonstance. Mais cette vision de la culture égare (d'Iribarne, 2004). Il n'y a pas grand sens à chercher si les Français sont plus ou moins autonomes que les Américains (et les travaux utilisant des échelles d'attitudes conduisent à des résultats parfaitement contradictoires). Ce sont à des *formes* d'autonomie différentes que l'on a affaire.

La difficulté à se comprendre n'est pas atténuée, mais au contraire renforcée par l'existence d'un langage de la gestion abstrait et universel qui recouvre, dès qu'on se rapproche du concret, une grande diversité de pratiques. Les mêmes mots (par exemple, fixer des objectifs, décider, avoir un bon leadership) recouvrent, d'une culture à l'autre, des réalités très diverses. Mais une grande confusion règne entre ces deux niveaux de langage. Habituellement, quand un gestionnaire affirme « il faut fixer des objectifs, donner des responsabilités à la base », il se situe simultanément, et sans en avoir clairement conscience, à ces deux niveaux. Il exprime une conviction générale, qui correspond au sens abstrait et universel d'une telle proposition. Et en même temps, il a en tête ce qu'implique concrètement sa mise en œuvre au moyen de procédures conçues au sein d'une culture singulière (par exemple, fixer des objectifs à l'américaine, décider à la suédoise, avoir un bon leadership à la japonaise). Comme il n'est pas fait de claire distinction entre ces deux registres, la communication entre ceux qui relèvent de cultures différentes est sérieusement perturbée.

La confusion entre l'universel (les grands principes de gestion, exprimé à un niveau très abstrait) et le local (la manière dont il convient de mettre en œuvre ces principes dans un contexte particulier) empêche de percevoir les façons de faire que l'on rencontre dans d'autres cultures comme des manières différentes de répondre aux mêmes exigences. On ne peut pas établir entre elles et ses propres manières de faire une sorte de correspondance qui permettrait de leur donner du sens. Les principes universels, bien que communs à ceux qui se rencontrent, ne leur fournissent pas un horizon commun de sens au sein duquel il est possible de se comprendre. Faute de percevoir les actions de ses partenaires étrangers en fonction de ce qu'elles signifient réellement dans la culture de celui qui agit, on les juge comme si on avait affaire à quelqu'un de sa propre culture agissant de la même manière. Du coup, on les perçoit comme doublement condamnables : et par rapport aux façons de faire de sa propre culture, et par rapport aux exigences universelles que ces manières de faire mettent en pratique à leur façon.

Cette difficulté à saisir la logique d'une autre culture marque jusqu'aux tentatives de faire preuve de bonne volonté à l'égard de l'étranger. Là encore, quand on comprend autrui à partir de sa propre culture, on risque fort d'errer en croyant bien agir. On peut citer par exemple un responsable, français, de la filiale québécoise d'une entreprise française, arrivé au Québec en sachant qu'une certaine arrogance française y est très mal vue. S'imaginant bien faire selon les canons québécois, il n'avait pas délogé de son bureau directorial son prédécesseur, québécois, démis de ses fonctions, mais encore présent pour quelque temps dans l'entreprise. Ce faisant, il avait agi d'une manière qu'il avait ressentie comme pleine de délicatesse, aux antipodes d'une arrogance de malotru. C'est dans l'opposition délicat/malotru, qui tient une grande place dans la culture française, que sa conduite avait pris sens à ses propres yeux. Mais les Québécois n'ont pas fait la même lecture. Ce n'est pas le registre des bonnes manières, mais celui du leadership, qui leur a fourni une grille d'interprétation. Ils ont cru à un signe de faiblesse de quelqu'un qui n'osait pas affronter la situation.

Toutes ces interprétations fautives alimentent un climat de méfiance, associé à une vision dépréciative de l'autre. Elles tendent à prévaloir chaque fois qu'il faut gérer de fortes divergences de vues, y compris sur des terrains techniques. Et, dans les cas défavorables, qui sont malheureusement loin d'être exceptionnels, elles conduisent à l'échec de coopérations qui paraissent pourtant prometteuses.

### **Mieux comprendre pour mieux gérer**

Quand on comprend la conception de la vie en société qui inspire la gestion française, quelles conséquences convient-il d'en tirer? Faut-il affirmer qu'en tant qu'expression d'une culture, cette forme de gestion mérite de bénéficier du respect qu'il convient de porter à toute culture? Faut-il, au contraire, voir dans cette persistance une preuve supplémentaire de l'archaïsme de la société française et de son besoin urgent de se transformer en profondeur pour se rendre conforme aux standards internationaux? En fait, il convient de bien distinguer plusieurs éléments : d'une part, les traits permanents d'une conception de la société, traits qu'il serait vain de chercher à effacer; d'autre part, des pratiques contingentes qu'il n'y a aucune raison de sacraliser et qui peuvent, selon les cas, être plus ou moins porteuses d'efficacité. Les non-Français peuvent à la fois chercher à comprendre la première et, en fonction des situations, faire des efforts pour s'adapter aux secondes ou demander aux Français de savoir les transformer.

Une première étape d'une meilleure coopération entre Français et non-Français est déjà de permettre à chacune des parties d'éviter d'interpréter hâtivement comme une mauvaise gestion ce qui correspond simplement à une conception différente. Les intéressés devraient au minimum comprendre ce qui inspire les manières de faire les plus courantes en France dans quelques domaines clefs de la gestion. Une telle compréhension éviterait aux non-Français d'être choqués par les manières de s'y prendre de leurs partenaires, et cela donnerait une chance d'échapper aux dialogues de sourds qui tendent à se produire quand on a une question à traiter ensemble et que des approches divergentes se heurtent. Trois domaines sont particulièrement concernés : les rapports aux clients, les processus de décision, les pratiques de délégation et de contrôle.

Ainsi, quand, dans une équipe formée à la fois de Français et de non-Français, il est classique que les points de vue s'affrontent sur la manière de s'y prendre avec un client. Chercher quels sont ses besoins réels au-delà de sa demande immédiate, voire à l'éduquer pour qu'il en prenne conscience est le point de vue volontiers défendu par des Français; au contraire, satisfaire à la lettre ses exigences est le point de vue volontiers défendu par bien d'autres. Si chacun comprend mieux à la fois les raisons culturelles de son attachement à son approche, les raisons culturelles propres à ses partenaires, et les mérites de l'approche que ceux-ci privilégient, il sera moins difficile de chercher sereinement la meilleure manière de s'y prendre.

Une telle compréhension est susceptible d'être particulièrement précieuse dans les situations où, dans une coopération en train de se construire,

les parties en présence sont animées du désir de montrer leur bonne volonté. Il est alors essentiel que les gestes qu'elles font à cet effet soient bien perçus comme tels, ce qui peut très bien ne pas se produire si l'on ne saisit pas ce qu'ils signifient dans la culture de celui qui les accomplit (reportez-vous au cas franco-québécois précédemment cité).

Une meilleure compréhension réciproque des manières d'agir des uns et des autres est parfois suffisante pour améliorer considérablement la coopération, sans qu'aucune des parties concernées n'ait à modifier substantiellement ses pratiques. Mais, dans d'autres cas, cette compréhension doit déboucher sur la réforme de certaines pratiques. Les rapports interculturels fournissent une bonne occasion à chacun de procéder à un tri dans ses manières de faire les plus courantes entre ce qui est un fruit précieux de sa propre culture ou relève au contraire d'habitudes contestables, ou encore entre ce qui ne peut être utilisé qu'entre soi et ce qui est susceptible d'être exporté. Ainsi, il est des pratiques qui, usuelles en France, y sont tout à fait acceptables, voire encouragées comme facteurs d'efficacité, mais qui demandent à être évitées dans un contexte interculturel. Trois d'entre elles méritent particulièrement qu'on les réserve à des contextes exclusivement français.

La *première pratique* correspond au fait que, tant qu'on est entre Français, il n'est pas gênant de s'en tenir à l'habitude de ne pas trop définir quels sont les objectifs, les responsabilités, ou les tâches de ceux que l'on dirige. On fait alors largement confiance à la capacité de chacun, guidé par le sens de son métier, à analyser les situations et à agir en conséquence dans le cadre d'objectifs très généraux. Or, cette manière de concevoir les rapports d'autorité est une spécificité strictement française. Hors de France, ne pas préciser ce qu'on attend de ceux qui travaillent pour soi est largement vu comme le signe du fait que l'on ne sait pas ce que l'on veut. De plus, cette manière de déléguer conduit à juger ses subordonnés sur la façon dont chacun a « fait son travail », en entendant par là la façon dont il a respecté les exigences de son métier, exigences qu'aucun supérieur n'a jamais spécifiées. Quand elle conduit, sur de telles bases, à l'accusation de « mal faire son travail », elle devient extrêmement choquante pour les subordonnés. Ce n'est pas qu'il faille nécessairement, quand on a affaire à des non-Français, utiliser des objectifs à l'américaine (des objectifs auxquels on puisse associer une mesure aussi objective que possible de la manière dont ils ont été atteints). Mais il faut, d'une manière ou d'une autre, expliciter ce que l'on attend de ceux que l'on dirige, d'une façon convenable dans la culture de ceux à qui l'on a affaire.

La *deuxième pratique* relève du fait que, tant que l'on est entre Français, il est malvenu pour un responsable de se présenter de manière ostensible

comme exerçant un leadership moral, en prétendant montrer explicitement la voie du bien. Cela aurait en effet de grandes chances de susciter une bonne dose d'ironie. Or, il est bien des cultures, en particulier en Asie, où l'affirmation d'un tel leadership est au contraire attendue (d'Iribarne, 2007). La pudeur qui est de mise en la matière dans un contexte exclusivement français doit être surmontée en bien des parties de la planète.

La *troisième pratique* correspond au fait que, tant que l'on est entre Français, l'expression véhémement des opinions et des critiques fait partie d'une manière normale de manifester les différences de points de vue. Elle relève d'une sorte de rituel d'affrontement destiné à départager celui qui a raison et celui qui a tort. Il n'est pas choquant d'élever la voix ou d'affirmer que le point de vue de celui avec qui on est en désaccord ne mérite pas la moindre considération. En bien des lieux, pareilles manières de faire sont de nature à transformer en adversaires irréductibles ceux que l'on a ainsi traités.

De plus, il est des domaines où il paraît nécessaire, pour gérer les coopérations entre Français et non-Français, de concevoir et de mettre en œuvre des pratiques de gestion empruntant aux façons de faire habituelles des uns et des autres et qui, si elles sont bien expliquées, soient susceptibles de les satisfaire. Il en est ainsi, par exemple, dans la gestion des réunions dites de décision. En général, les Français attendent avant tout d'une « **bonne réunion** » qu'elle soit l'occasion d'approfondir la réflexion de chacun grâce à un débat d'idées constructif (quitte à laisser un responsable approprié prendre plus tard les décisions auxquelles ces réflexions conduisent). Au contraire, la plupart des non-Français escomptent surtout qu'elle serve à prendre des décisions. On peut imaginer développer des réunions comportant explicitement deux parties, soumises à des règles différentes : une partie de *brainstorming* (remue-ménages) et une partie proprement décisionnelle.

## CONCLUSION

En même temps qu'elle possède une dimension technique qui concerne l'administration des choses, la gestion relève du gouvernement des hommes. Comment encadrer suffisamment l'action des membres d'une organisation pour qu'ils concourent à une œuvre commune, sans pour autant leur donner le sentiment de perdre toute autonomie d'action? Comment faire appel à leur sens du devoir en même temps qu'à leur intérêt? Chaque société, et la France n'y échappe pas, définit à sa manière ce qu'est une forme acceptable de subordination, ce que peuvent être les exigences d'un client, quelle est la bonne manière de traiter les différences de points de vue entre pairs.

L'attachement français à la grandeur et au rang conditionne largement l'orientation que tout cela prend en France. Il est au cœur de la fierté du métier, avec tout ce qu'elle implique d'attachement aux devoirs comme aux privilèges inhérents à celui-ci. Il est essentiel d'en tenir compte si l'on veut mobiliser des Français. Mais le rôle que cet attachement joue dans la pratique reste souvent implicite, rendant les manières de gérer qui prévalent en France souvent très opaques, et même choquantes, pour ceux qui ont hérité d'autres visions de la vie en société. Les entreprises françaises, comme celles qui, venues d'ailleurs, ont des filiales en France ou coopèrent avec des Français, auraient beaucoup à gagner à faire en sorte que ceux qui ont à coopérer par-delà les frontières comprennent mieux de telles manières de gérer et ce qui leur donne sens.

## RÉFÉRENCES

- Barsoux, J.-L. et P. Lawrence, *Management in France*, Londres, Cassel, 1990.
- Bloch, M., *La société féodale* (1939), Paris, Albin Michel, 1968.
- Boltanski, L., *Les Cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1982.
- Bourdieu, P., *La Misère du Monde*, Paris, Seuil, 1993.
- Bourdieu, P., *La distinction : critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de minuit, 1979.
- Bourgignon, A., V. Malleret et H. Nørreklit, « The American balanced scorecard versus the French tableau de bord : the ideological dimension », *Management accounting research*, vol. 15, 2004, p. 107-134.
- Bourrier, M., *La nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Paris, PUF, 1999.
- Buchez, P.J.B. et P.-C. Roux, *Histoire parlementaire de la Révolution française*, Paris, 1834-1848.
- CFDT, Éditorial, *Syndicalisme Hebdo CFDT*, 11 juin 1998, p. 2.
- CFDT, *Syndicalisme Hebdo CFDT*, « Rapport d'activité au 43<sup>e</sup> congrès, 1995 », supplément au numéro 2526 du 24 novembre, 1994a.
- CFDT, *Syndicalisme Hebdo CFDT*, 15 décembre, 1994b.
- CGT *et al.*, « Manifeste pour la responsabilité sociale des cadres », *Syndicalisme Hebdo CFDT*, 7 juillet 2005.
- Constant, B., *De la liberté des anciens comparée à celle des modernes* (1819), repris dans *Les libéraux*, tome II, textes choisis et présentés par Pierre Manent, Paris, Hachette, 1986, p. 72-94.
- Coornaert, M., « Entreprise, droit et justice; un enjeu de société », dans R. Sainsaulieu (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990, p. 69-88.
- Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.

- Debray, R., « Point de vue », *Le Monde*, 3 mars 1998.
- d'Iribarne, P., « Cultures et éthique des affaires », dans E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2007.
- d'Iribarne, P., *L'étrangeté française*, Paris, Seuil, 2006.
- d'Iribarne, P., Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique, *Management international*, vol. 8, n° 3, 2004, p. 11-19.
- d'Iribarne, P. d', *Le Tiers-Monde qui réussit*, Paris, Odile Jacob, 2003.
- d'Iribarne, P., « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique en France et aux États-Unis », *Revue française de gestion*, n° 140, sept.-oct. 2002, p. 23-39.
- d'Iribarne, P., « L'évolution du métier de sapeur pompier », *Les cahiers de la sécurité intérieure*, 3<sup>e</sup> trimestre 2000, p. 211-227.
- d'Iribarne, P., « Comment s'accorder; une rencontre franco-suédoise », dans d'Iribarne, P. et al., *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil, 1998, p. 89-115.
- d'Iribarne, P., *L'information clients en situation perturbée : la vie d'une procédure*, Paris, Rapport Gestion et Société, mars 1997.
- d'Iribarne, P., *Vous serez tous des maîtres*, Paris, Seuil, 1996.
- d'Iribarne, P., *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
- d'Iribarne, P. et al., *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil, 1998.
- Dupuy, F., *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, Paris, Seuil, 2005.
- Foner, E., *The Story of American Freedom*, New York, Norton, 1998.
- FSU, *L'US*, n° 489, 10 mars 1999.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Londres, Sage Publications, 1980.
- Kersvadoué de, J. et J. Kimberley, « Are organization structures culture-free? The case of hospital innovation in U. S. and France », dans G. England et al. (dir.), *Organizational Functioning in a Cross-Cultural Perspective*, Kent, Kent State University Press, 1979, p. 191-209.
- Lafarge, *Rapport annuel*, Paris, 2004.
- Lamont, M., *La morale et l'argent : les valeurs des cadres en France et aux États-Unis*, Paris, Métailié, 1995.
- Lehn, J.-M., « Recherche fondamentale et demande industrielle », *La Lettre, Club Science Recherche et Société*, n° 1, sept. 1993.
- Le Quément, P., « Créateurs d'automobiles : la gestion des designers chez Renault », *Le Journal de l'École de Paris*, n° 57, janv.-fév. 2006, p. 32-37.
- Libération*, 5 octobre 2005.
- Montesquieu, C. de, « De l'Esprit des Lois » (1747), dans Montesquieu, *Œuvres complètes*, Paris, Bibliothèque de la Pléiade, 1966, p. 225-295.

- Monrone, J. G., « Getting to 'Eureka' », *Business Week*, 10 novembre 1997.
- Segal, J.-P., « De la difficulté à diffuser en interne une innovation réussie », *Gérer et Comprendre*, sept. 2003, p. 40-54.
- Segal, J.-P., *Mobilités, métier et management sur la ligne 14 : l'inscription de Météor dans la société du métro*, Paris, RATP, col. Réseau 2000, 2002.
- Segrestin, D., « Le syndicalisme français dans l'entreprise (1968-1988) », dans R. Sainsaulieu (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990, p. 46-68.
- Sieyès, E., *Qu'est-ce que le Tiers-État?* (1789), Paris, Champs Flammarion, 1988.
- Suez Lyonnaise des Eaux, *Les valeurs du groupe*.
- Tocqueville, A. de, *De la Démocratie en Amérique*, t. I (1835), Paris, Garnier-Flammarion, 1981.
- Tocqueville, A. de, *De la Démocratie en Amérique*, t. II (1840), Paris, Garnier-Flammarion, 1981.
- Tocqueville, A. de, « État social et politique de la France » (1836), dans *Œuvres complètes*, t. II, Paris, Gallimard, 1952.
- Tocqueville, A. de, *L'Ancien Régime et la Révolution* (1856), Paris, Gallimard, 1952.
- Troeltsch, E., *Protestantisme et modernité* (1911), Paris, Gallimard, 1991.
- Trompette, P., « La négociation dans l'entreprise; symbolique de l'honneur et re-composition identitaire », *Revue française de sociologie*, vol. XXXVIII, 1997, p. 781-822.
- USIC, « Note sur la formation de l'ingénieur », *Écho de l'USIC*, novembre 1934, cité dans L. Boltanski, *Les Cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1982, p. 120.
- Usinor, *Aciers*, n° 38, mars 1998.