

## CHAPITRE V.9

# CULTURE ET GESTION EN SLOVÉNIE : UNE RENCONTRE DYNAMIQUE ENTRE LA TRADITION VILLAGEOISE ET LA SOIF DU SAVOIR

TATJANA GLOBOKAR<sup>1</sup>

**Résumé.** Située au cœur de l'Europe, la Slovénie est constituée d'une population de deux millions d'habitants. À la différence des grands pays, sa culture s'est construite sur des bases restreintes d'identité présentes dans les villages slovènes. Là-dessus se sont greffées les empreintes provenant d'une longue domination étrangère, d'origine germanique dans la plupart des cas. Les rapports d'autorité simplifiés et le sens du partage, caractéristiques de la vie communautaire du village, figurent parmi les références culturelles principales. Rassuré par le soutien collectif, libre dans la définition de sa position sociale et intrigué par ce qui se passe au-delà des frontières nationales, le Slovène est un travailleur dynamique, coopérant et ouvert au changement. Ces qualités lui permettent de se placer parmi les meilleurs fabricants d'un grand groupe français.

---

1. Tatjana Globokar détient un doctorat en sciences sociales de la Freie Universität de Berlin, Allemagne. Elle est chercheuse au CNRS et membre permanent du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique à Paris, France. Ses intérêts de recherche portent sur l'influence des contextes culturels sur la gestion. Après avoir travaillé sur les modes de gestion des pays de l'Europe centrale et orientale, elle se concentre, depuis quelques années, sur le rôle que joue le contexte culturel dans la gestion des organisations à haute fiabilité, notamment des centrales nucléaires. Elle est auteure de nombreux articles universitaires parus dans des revues et des livres collectifs, français et américains.

Globokar, Tatjana, « Culture et gestion en Slovénie : une rencontre dynamique entre la tradition villageoise et la soif du savoir », 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

Faisant partie des Slaves du Sud, les Slovènes appartiennent, du point de vue géographique et culturel, à l'Europe centrale. Ce petit peuple de deux millions de personnes a su résister, pendant des siècles, aux influences étrangères tout en se repliant sur lui-même dans les campagnes où, à l'intérieur des villages, une vie sociale et économique, coupée de la vie des seigneurs étrangers, a suivi son chemin. C'est à partir de là que les couches sociales plus élevées se sont formées dans les villes en gardant la référence culturelle commune, celle de la vie en communauté, proche des champs et de la nature.

La vie champêtre dans les collines préalpines et la présence de la haute montagne des Alpes Juliennes accentuent le lien avec la terre et avec le travail qu'exige cette dernière. Les gestes du faire et du savoir-faire qui suivent le rythme des saisons et obéissent aux impératifs dictés par le temps font la substance des stratégies de survie transmises de génération en génération. De ces stratégies émanent diverses formes d'entraide qui régissent la vie au travail. Elles influencent les rapports d'autorité d'où naît une culture caractérisée par un mélange spécifique de l'individuel et du collectif. Réconforté par son appartenance à la communauté, le Slovène développe sa curiosité et sa créativité en toute tranquillité.

C'est pourquoi, gérer à la slovène suppose de savoir mener les hommes vers des objectifs collectifs tout en accordant le respect au savoir-faire de chaque individu. Celui-ci partage son travail dans le dessein de l'action collective sans qu'il renonce, pour autant, à sa part personnelle dans la fierté du savoir-faire collectif. Le sens du devoir comme un apport spontané à la réussite collective est récompensé par l'acceptation de l'individu comme membre à part entière de la collectivité.

Afin de mettre en lumière ce rapport d'échange et d'interdépendance entre l'individu et la collectivité, nous allons procéder en trois étapes. Tout d'abord, nous décrivons les fondements de la culture des Slovènes, fondements historique et religieux. Ensuite, nous développerons en détail le mode de gestion slovène à partir d'une recherche que nous avons menée dans une usine en Slovénie. Enfin, cela nous permettra d'examiner des exemples de situations interculturelles en mettant l'accent sur l'interprétation des traits caractéristiques de la gestion slovène et sur les stratégies à respecter à leur égard.

## LES TROIS ASPECTS DOMINANTS DE LA CULTURE SLOVÈNE

Comme pour toutes les cultures, les éléments constructeurs de la culture slovène sont multiples. L'appartenance à une culture précise, le cours de

l'histoire avec ses mythes et ses événements fondateurs, l'influence de la religion, l'influence d'autres cultures voisines ou dominatrices, composent enfin cet amalgame à partir duquel se construit un système de sens transmis de génération en génération. Afin de saisir les références de base qui régissent la vie en société et au travail chez les Slovènes, nous chercherons à élucider l'évolution de trois aspects dominants de leur culture : en premier lieu, le fort sentiment d'appartenance à la collectivité, en deuxième, le sens du devoir et du travail bien fait, et en troisième lieu, une ouverture facile vers la nouveauté et le changement. Les mythes fondateurs provenant de la vie en communauté du village, l'influence de l'éthique religieuse et de la culture allemande dominatrice ainsi que la taille du pays représentent les véritables éléments constructeurs de cette culture.

### **La construction et l'expression de la référence collective**

La référence collective est commune à la civilisation slave dont les Slovènes font partie. De la Russie jusqu'à la Bulgarie en passant par la Pologne, la Tchéquie, la Slovaquie, ainsi que par l'ex-Yougoslavie, il existe une base commune d'organisation sociale. Celle-ci a été dominante avant que les peuples s'installent définitivement sur les terres européennes qu'ils occupent depuis une quinzaine de siècles. Sous l'influence des cultures rencontrées sur les sols conquis, et suivant le cours de l'histoire, leurs stratégies de survie ont pris, par la suite, des formes et des contenus différents, tout en gardant un certain dénominateur commun de référence collective amplifiée dernièrement par un demi-siècle de vie sous le régime communiste. Dans ce chapitre, nous verrons comment cette référence collective s'est construite au cours de l'histoire slovène, et comment elle s'inscrit dans les rapports d'autorité dans cette société.

#### *Les traits marquants de la civilisation des Slaves du Sud*

L'organisation des Slovènes, une fois devenus sédentaires, est basée, comme pour tous les peuples slaves du Sud, sur la *zadruga*, la coopérative. Cette formation coopérative s'applique d'abord à la famille élargie, et, par la suite, à tout un village. Comme le terme l'annonce, il s'agit de la mise en commun des terres, des outils, du bétail, bref, de tous les biens. Un guide est élu parmi les anciens, un *staresina* (*star* signifiant « vieux », dans toutes les langues slaves) qui, à partir de son expérience de vie, décide pour tout le monde, et à qui tout le monde obéit.

Plusieurs *zadruga* forment une *zupa* avec un *zupan* élu à la tête (*zupan* signifiant le « maire », en slovène). Les *zupan* élisent le *knez*, le prince, qui règne sur le peuple. L'intronisation du prince se fait selon un rite particulier. Nous sommes dans l'État de Carantanie (aujourd'hui la région de Carinthie, en Autriche), la première véritable formation étatique parmi les nations slaves, considérée par nombreux historiens slovènes comme l'ancêtre de l'État slovène actuel (Bernard, 1996). Cet État a subsisté sous des formes diverses, du VII<sup>e</sup> au IX<sup>e</sup> siècle. Gruden (1992, p. 58) nous décrit ce rite dans son histoire du peuple slovène. Au milieu des champs, sur un trône en pierre, est assis un paysan libre qui attend, entouré de la foule, l'arrivée du futur prince. Celui-ci s'approche menant avec lui un bœuf et une jument. Il s'arrête devant le trône, et change, d'abord, ses habits de fête pour les habits ordinaires. Ensuite, le paysan qui se trouve sur le trône l'interroge sur ses intentions concernant un règne juste et équitable. Après avoir répondu à ces questions, le futur prince achète sa place sur le trône. Il la paye avec l'argent, les deux animaux et ses habits de fête. Le paysan donne une légère gifle au prince, prend les animaux et lui cède la place.

Cette mise en scène met l'accent sur plusieurs points importants : l'élu a reçu le pouvoir de la part du peuple, il doit se rappeler à tout moment que lui-même en est issu, et que le statut de prince ne le sépare pas de celui-ci. Par d'autres détails, le rite rappelle également que le prince est le chef de l'armée, le juge et le prêtre suprêmes. Ce rite d'intronisation se déroulait au IX<sup>e</sup> siècle, mais il s'est conservé jusqu'au XV<sup>e</sup> siècle, malgré la domination germanique.

Selon ces bases de civilisation, un premier héritage culturel des Slovènes consiste, d'une part, dans l'aptitude de mettre en commun des biens et, par conséquent, le travail. D'autre part, il met en avant des rapports de pouvoir extrêmement simplifiés, surveillés constamment par la base.

### *Les rapports d'autorité dans la communauté du village*

Le cours de l'histoire slovène voulait que l'identité slovène fût forgée dans les villages beaucoup plus que dans les villes et dans les habitations seigneuriales. La domination des Francs d'abord, et, par la suite, des seigneurs d'origines autrichienne, bavaroise ou italienne a duré dix siècles. Sous les règnes étrangers, l'aristocratie du pays et, plus tard, la bourgeoisie ont été, en majeure partie, étrangères. Le peuple slovène vit plutôt dans les villages, les seigneurs étrangers, dans les demeures seigneuriales et dans les villes (Gruden, 1992).

Les villages sont pauvres, et l'aide mutuelle entre les membres du village représente une condition de survie. Le partage des outils de travail, mais également le travail accompli avec l'aide des voisins font partie quotidienne de ces conditions. C'est également au village où la langue slovène reste le seul moyen de communication face à la langue allemande imposée par les maîtres étrangers. C'est ainsi que le village représente le lieu principal où se développe une vie en société procurant les bases fondatrices de la culture slovène et d'un système de rapports d'autorité intégrant pleinement la référence collective.

Cette forte liaison avec la communauté villageoise a persévéré jusqu'à nos jours. Le travail commun des familles paysannes aux champs, dans les forêts, à la construction des maisons, pratiqué à l'époque féodale, a laissé ses traces. Aujourd'hui encore, rares sont les maisons qui ne sont pas construites avec la participation des autres habitants du village, peu nombreux les champs de pommes de terre qui ne sont pas récoltés avec l'aide des voisins. Séparée de la présence du seigneur étranger, la vie dans le village est, à quelques exceptions près, le seul repère d'existence pour le peuple slovène. Dans des conditions d'une pauvreté générale, puisque le seigneur étranger détient également la majorité des richesses naturelles, les possibilités d'une ascension sociale sont modestes.

L'individu cherche à préserver son identité et à se distinguer de la communauté dont il fait partie. Dans les conditions de pauvreté générale, il n'a que son savoir-faire pour élever son bétail, cultiver ses champs ou construire sa maison. Son ambition est étroitement liée à l'approbation de son travail par la collectivité. Il cherche à être celui dont la vache donne le plus de lait, dont le champ produit les pommes de terre les plus grosses ou celui dont le toit de la maison est le plus étanche.

À l'intérieur du village, trois personnalités se distinguent du reste : l'aubergiste, le maire et le curé. Tous les trois sont issus du peuple villageois. L'aubergiste est souvent le paysan le plus riche qui tient l'auberge au centre du village. Soit lui, soit un autre paysan aussi fortuné occupe le poste de maire du village. Si ces deux figures d'autorité proviennent de la partie riche du village, la partie pauvre procure le curé. Le curé vient, en général, d'une famille pauvre qui voit à travers son fils une possible ascension sociale sans qu'elle soit liée à l'obtention de richesses matérielles.

La société de village est composée de familles paysannes riches et pauvres. Les familles riches emploient des domestiques pour le travail, mais le statut de ceux-ci est mal défini. Tantôt ces derniers partagent la table du maître, tantôt ils sont traités comme du bétail et n'ont leur place que dans

les étables. Ces rapports ont continué d'exister dans les villages aussi après les réformes agraires du XVIII<sup>e</sup> siècle, et ils ont persisté jusqu'à la Seconde Guerre mondiale. Ils représentent le sujet favori des écrivains classiques slovènes.

Au-delà du village, l'ascension sociale se dirige vers la vie en ville. Mais dans ce cas, comme dans le cas du village, les possibilités de distinction sont également faibles. Le fait de s'installer en ville comme artisan, marchand ou aubergiste représente la seule ascension sociale espérée. Dans le même temps, elle signifie l'abandon de la communauté du village, en quelque sorte sa trahison et, pour les gens des campagnes slovènes, les gens de la ville ne sont que des *dandys*<sup>2</sup>. Cette position n'est pas respectée ni par le village ni par les bourgeois qui sont majoritairement étrangers. Certes, la bourgeoisie et l'aristocratie slovènes ne sont pas inexistantes, mais elles sont minoritaires par rapport aux étrangers et de ce fait, elles ne représentent pas des fondements sur lesquels pourraient se construire les rapports d'autorité typiquement slovènes. À ce sujet, la citation suivante concernant le passé de la société slovène, confirme bien la situation :

Si les couches supérieures de cette société atteignent un niveau économique appréciable, ce qui leur donne un certain poids à l'intérieur de la commune, en revanche, ils ne jouissent d'aucun droit politique, d'aucune sorte de représentativité. Cette « égalité » du monde rural devant les grandes décisions d'ordre politique ne sera pas étrangère aux grandes jacqueries des XV<sup>e</sup> et XVI<sup>e</sup> siècles (Bernard, 1996, p. 28).

### *L'expression de la référence collective dans la culture slovène*

À travers la majeure partie de l'histoire de ce pays, l'absence des couches sociales slovènes possédant une autorité importante ainsi que l'absence de toute forme de gouvernance proprement slovène ont laissé la place à une forme de rapports d'autorité qui se réfèrent largement au mythe de la communauté du village. Pour l'individu, cette référence signifie un besoin constant de se sentir appartenir à une communauté si abstraite soit-elle, et d'exiger d'autrui qu'il réponde, par son action, à des normes collectives implicites ou explicites.

Le fonctionnement de la communauté du village illustre bien le fait que la société slovène répond dans sa vie sociale, politique et économique à des schémas dictés par la base d'origine rurale et non pas par une couche sociale élevée. Les couches sociales élevées d'origine slovène étant minoritaires et sans pouvoir dans le passé ne servent pas de modèle et ne sont pas

2. *Mestni skrični* en slovène.

productrices de normes de vie en société. Puisque, au cours de son histoire, la société slovène n'a pas connu une véritable hiérarchisation sociale, le statut social n'y représente aucune référence importante, et sert très peu comme signe de distinction. À chacun alors de trouver sa place dans une société où n'importe qui peut accéder à l'éducation et à des positions élevées si son ambition personnelle l'y pousse.

L'ambition personnelle véhicule implicitement une compétition permanente parmi les membres de la société. Puisque le statut social y représente peu d'avantages, cette compétition non officielle vise à l'obtention d'un bien-être matériel, signe important de distinction. Le mythe de la communauté du village dicte une compétition basée sur le savoir-faire; c'est pourquoi celui-ci est accepté comme le seul moyen légitime de créer la richesse personnelle. Toute autre manipulation faite dans le but de s'enrichir est considérée comme douteuse et est désavouée par la société.

La priorité donnée au savoir-faire place l'intérêt pour le travail des autres au centre des relations entre les individus, tant sur le lieu de travail que dans la vie en société. Cet intérêt exprime une double préoccupation. D'une part, il s'agit d'une approbation comme signe d'une confirmation permanente d'appartenance à la communauté. En allant vers l'autre et en s'intéressant à ce qu'il fait, on consolide constamment le lien, tout en assurant pour soi-même que ce lien existe. Mais, d'autre part, ce geste provient également du besoin de s'informer soit pour améliorer son propre savoir-faire, soit pour compléter la connaissance sur l'état du bien-être matériel de l'autre. Cette connaissance permet à chacun de connaître le niveau auquel se place la compétition non officielle au sein de la communauté.

Ce genre de compétition engendre un mécanisme à double facette : d'un côté, elle provoque de l'envie et de la division, de l'autre, elle agit comme un moteur poussant toujours vers l'accumulation de plus de richesses. Tout d'abord, l'absence d'une structure hiérarchique dans la société provoque un clivage entre celui qui s'élève au-dessus du niveau moyen de la base et cette dernière. Il sera considéré avec suspicion comme s'il appartenait à un autre monde ou, comme autrefois, s'il était l'un de ces seigneurs étrangers et méprisés. Mais par la suite, puisque l'absence de toute structure hiérarchique sociale le permet, s'élever au-dessus de la moyenne est permis à tout le monde. Donc, la compétition pour les biens matériels est ouverte, mais conditionnée par le degré d'envie et de mépris que l'on risque de soulever.

Aller vers l'autre afin de consolider le lien n'est pas seulement une affaire d'échange d'informations et d'approbations, mais aussi un échange de gestes et de biens. Être prêt à aider dans les champs, à prêter des outils de travail,

à partager le savoir-faire, sont des traditions des campagnes qui persistent dans une société dictée par la base d'origine rurale. Dans l'histoire récente de la Slovénie, ces traditions ont servi d'exemple au système d'autogestion des entreprises et des communautés locales. Les quarante ans (de 1951 à 1991) passés avec le système de l'autogestion comme principe de régulation à tous les niveaux de la société ont amplifié l'importance de la communauté et de la base dans la société slovène. Nous verrons plus loin comment ces différentes formes de partage agissent sur le lieu du travail et comment elles déterminent un mode de gestion particulier aux Slovènes.

Dans ces conditions, la place de la hiérarchie dans la société slovène n'est pas évidente. Les références en matière de rapports hiérarchiques sont soit trop faibles, car elles proviennent de la communauté du village, soit trop gênantes, car elles résultent de la domination étrangère. Le regard critique que la base de cette société porte à la hiérarchie place celle-ci dans une position difficile. La hiérarchie a deux possibilités d'afficher ses rapports d'autorité. Si elle veut être acceptée par la base, elle engage une interaction dans laquelle celle-ci trouve sa place. En revanche, si elle cherche à s'en différencier, elle imite le rapport d'autorité étrangère, et perd la confiance de la base. Mal acceptée par cette dernière, elle provoque un clivage important entre les couches supérieure et inférieure de la société slovène.

### **Le sens du devoir et du travail bien fait**

Dans cette section, nous nous intéresserons aux fondements religieux et historiques qui ont inculqué aux Slovènes le sens du devoir et du travail bien fait. Nous verrons combien l'influence de l'ascèse protestante était importante dans un pays qui s'affiche catholique, et comment ses traits étaient intériorisés par les Slovènes sous la domination de l'Empire habsbourgeois. Le protestantisme ainsi que l'influence de la culture germanique ont agi en faveur d'une autorité basée sur le savoir-faire et non pas sur le statut.

#### *Une éthique protestante cachée*

Au temps de la Réforme, pendant la deuxième moitié du XVI<sup>e</sup> siècle, la majorité du peuple slovène a embrassé la religion protestante. C'est à ce moment-là que, par les soins d'un disciple de Luther, Primoz Trubar, fils du pays, la Bible a été traduite en slovène; elle devenue ainsi le premier document imprimé dans cette langue. Au temps de la Contre-Réforme, entre 1620 et 1670, l'Église catholique s'est imposée violemment, et par un combat sanglant; la religion catholique a regagné ses positions pour la majeure partie du peuple slovène. De plus, afin de contrarier le protestantisme, les empereurs habsbourgeois ont introduit auprès des Slovènes le

jansénisme qui est la forme la plus orthodoxe du catholicisme. Malgré ce fait, l'esprit protestant a persisté sous l'apparence catholique, amplement renforcé par la sévérité et la rigidité jansénistes<sup>3</sup>.

L'éthique protestante met l'exercice du travail professionnel au centre des préoccupations de l'homme, et elle la place entre l'homme et Dieu. Exercer son métier, c'est plaire à Dieu. À partir de là, Weber (1964) montre, dans son célèbre ouvrage *Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, combien un tel état d'esprit influence le rapport au travail, à l'argent et au temps, et comment il crée une approche favorable à un comportement productif et rentable, par lequel l'augmentation de richesses est considérée comme agréable à Dieu. L'homme s'applique au travail et y trouve tout son épanouissement. La transparence et l'honnêteté dans les affaires font partie de cette attitude.

L'influence de l'éthique protestante est présente dans le rapport des Slovènes au travail et aux affaires. Travailler pour soi, pour le bien-être de sa famille et, également, pour la réussite de la collectivité correspond à leur vision. S'ajoute à cela un contact direct avec la matière dicté par l'éthique protestante, qui laisse peu de place à l'interprétation personnelle des choses. C'est pourquoi un pragmatisme prononcé domine l'approche des Slovènes en ce qui concerne la vie et le monde. Cette attitude pragmatique a été également renforcée par l'influence de la domination germanique, au cours des siècles.

### *Les effets de la domination germanique*

Nous parlons ici de l'influence de la civilisation germanique telle que nous l'a présentée Norbert Elias dans ces travaux, c'est-à-dire comme une culture produite par l'ambition de la bourgeoisie allemande du XVIII<sup>e</sup> et du XIX<sup>e</sup> siècle, et dont les traits exerçaient une influence sur la culture slovène. Elias (1973) montre comment la bourgeoisie allemande a pris en main la création de l'identité allemande par la construction du savoir, par le développement des sciences et des connaissances, afin de pouvoir créer un dénominateur commun pour la nation allemande. Avidée de savoir et de savoir-faire, elle a agi en opposition à la cour allemande qui imitait les manières de la cour française, et s'intéressait peu à l'avenir de la nation. C'est ainsi que la bourgeoisie allemande a posé les fondements d'une culture qui privilégie l'intérêt pour la connaissance et le savoir-faire.

---

3. L'anecdote dit que Jansen n'est pas né au Pays-Bas mais en Slovénie (Trstenjak, 1991, p. 73).

Dans la culture allemande, la question « comment faire » est plus importante que « qui fait quoi ». Cela signifie que les rapports hiérarchiques sont soumis à un tel intérêt commun, et que, dans les situations de travail, les rapports d'autorité ne sont pas dominés par la stratégie du pouvoir, mais par l'intérêt commun porté à la réalisation de la tâche (Globokar, 2002). Celle-ci rassemble les individus sans égard à leurs relations de travail, qu'elles soient horizontales, verticales ou transversales.

L'influence de la culture germanique s'est introduite chez les Slovènes par deux sources distinctes : dans les campagnes, par de nombreux établissements de la population germanique sur le sol slovène au cours des siècles, dans les villes, par la bourgeoisie allemande vivant aux côtés de la bourgeoisie slovène naissante. L'ambition du savoir-faire déjà présente dans la communauté du village et renforcée par l'éthique religieuse, a été amplifiée ainsi par l'influence de la culture allemande dominatrice. Auprès du peuple slovène, cette domination a davantage favorisé l'autorité professionnelle comme autorité légitime. À ce propos, le psychosociologue slovène Trstenjak (1991, p. 16 et 24) souligne que sous la domination autrichienne, « le Slovène voulait être toujours un élève exemplaire et un instituteur exemplaire », et qu'il se comporte toujours comme « un élève ambitieux qui, à l'épreuve, veut répondre correctement à toutes les questions ».

### **Changer pour aller de l'avant**

L'ouverture vers tout ce qui vient de l'extérieur, l'intérêt pour les nouveautés et le changement, sont des attitudes qui marquent les Slovènes dans leur vision du progrès. Dans ces ambitions, ils imitent, avec plus au moins de succès, les voisins occidentaux ou introduisent avec facilité des nouveautés originales qui leur permettent de renforcer indirectement leur authenticité nationale. Un rapport particulier avec le passé, d'une part, et le destin d'un petit pays, d'autre part, jouent un rôle décisif dans la création d'une telle attitude.

#### *Un rapport ambigu avec le passé*

Pour aller de l'avant, et pour être prêt au changement, la relation d'un peuple avec son passé joue un rôle décisif. À première vue, il semble que certains peuples glorifient leur passé pendant que d'autres n'en veulent rien savoir. Vu de près, on s'aperçoit que ce qui est repris constamment du passé dans la conscience d'un peuple est toujours lié directement aux mythes fondateurs de sa culture. Ainsi, par exemple, dans le quotidien des Français, les références historiques à l'époque monarchique sont constamment présentes,

puisque cette époque représente le mythe fondateur de la culture française comme le sont, pour les Allemands, les glorieuses années de l'État allemand et de l'industrie allemande de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle.

Pour les Slovènes, en revanche, les références rappelant un passé glorieux ne font pas partie du quotidien. Le mythe fondateur, lié à l'identité de la communauté du village, laisse peu de place à la glorification des exploits de ceux qui ne faisaient pas partie de ce mythe. Pourtant, à part l'aristocratie étrangère, l'aristocratie slovène jouait, par période, un rôle important, ainsi que la bourgeoisie slovène qui contribuait, à certaines époques de l'histoire de la Slovénie, d'une manière significative à la vie économique, politique et culturelle du pays. Mais ni l'un ni l'autre ne sont entrés dans le mythe fondateur.

En glorifiant ce mythe, celui de la communauté du village, les Slovènes mettent en avant constamment tout ce qui est lié à ce mythe et rejettent ou minimisent le reste de son histoire. Une telle attitude favorise les traditions paysannes et les personnalités, écrivains et poètes, qui sont restées avec le peuple et en rapport avec le village, mais elle néglige ceux qui ont cherché à apporter des idées en rapport avec la tradition aristocratique ou bourgeoise. À cela s'ajoutent les effets de l'histoire récente où, sous le régime communiste, toutes références à l'aristocratie ou à la bourgeoisie étaient bannies d'emblée.

L'ouverture vers la nouveauté et le changement s'opère, chez les Slovènes d'aujourd'hui, sous l'influence de cette référence principale. Changer par rapport aux vestiges de la tradition bourgeoise des villes et rompre entièrement avec celles-ci en faveur d'une manière de vivre nouvelle sont les fondements sur lesquels se greffent les nouveautés venues de l'extérieur.

### *L'homme des frontières et ses ambitions*

La petite taille du pays fait qu'« il n'y a pas de lieu, en Slovénie, d'où la frontière ne serait pas visible à l'horizon » (Trstenjak, 1991, p. 12). Le peuple slovène est un peuple de frontières et, comme tel, un peuple de comparaison. Il se compare avec son voisin, l'admire et l'imite.

Toutefois, l'admiration et l'imitation des voisins ne sont pas appliquées d'une manière universelle, et une hiérarchisation du respect et du mépris à leur égard existe toujours. Cela est vrai tant pour les Slovènes que pour tous les peuples du globe. La domination germanique a fait que les Slovènes ont tourné leur regard avec admiration vers l'Occident. En effet, dans tout ce qu'ils font, ils se comparent avec l'étranger, avec « dehors », et cela tant pour justifier leurs décisions que pour argumenter leurs propositions. En effet, l'exemple allemand occupe la place la plus dominante dans l'opinion slovène,

mais la référence à l'étranger peut être également plus vaste et moins explicite. Elle signifie qu'il y a une même volonté de soumission à quelque chose qui est plus grand, plus sûr que l'existence slovène.

La supériorité des pays occidentaux est admise comme critère permanent d'évaluation. Le « dehors » est *a priori* toujours occidental où les gens sont plus riches, plus intelligents, plus sophistiqués. La longue domination autrichienne, mais aussi l'histoire récente de la période communiste ont contribué d'une manière significative à cette attitude. Mais, heureusement, cette dernière n'est pas seulement une expression d'un sentiment permanent d'infériorité, mais également un exemple d'un défi digne d'être atteint ou même dépassé.

### LE MODE SLOVÈNE DE GESTION

Dans les années 90, nous avons eu l'occasion de mener une recherche sur le mode de gestion en Slovénie, dans l'usine d'automobile Revoz, une usine du groupe Renault. À la demande des Français, nous avons étudié le mode de gestion dans deux ateliers de l'usine, celui de la peinture et celui de la tôlerie. Le premier affichait des résultats excellents tandis qu'on observait, chez le second, un encadrement qui s'imposait avec difficulté et une forte démotivation chez les opérateurs. L'analyse montre que la différence entre leurs fonctionnements émane des pratiques de gestion appliquées par leurs responsables, l'un et l'autre slovènes. Le premier se montre ouvert à une participation du groupe pendant que le second défend avant tout la structure hiérarchique.

En effet, nous avons rencontré ici l'exemple de deux modes de gestion qui se croisent dans les pratiques slovènes suivant les références culturelles du pays : une qui s'appuie sur la communauté du village, et l'autre qui imite l'image de l'autorité étrangère telle qu'elle a été pratiquée dans le pays, dans le passé. La première est acceptée avec succès par l'ensemble des subordonnés tandis que la deuxième ne trouve pas de réaction favorable parmi ces derniers. Nous exposons ici le fonctionnement de l'une et de l'autre (Globokar, 1998).

#### Le mode de gestion communautaire

Le mode de gestion que nous avons observé dans l'atelier de peinture correspond aux références communautaires slovènes en s'appuyant sur la vie de groupe et en mettant en avant les partages divers qui émanent d'une telle vie : la disponibilité des supérieurs, le respect des subordonnés, le partage de la parole et du geste. Afin d'être accepté par la base et de pouvoir

compter sur sa collaboration, le responsable va toujours vers elle tout en soignant sa supériorité professionnelle.

### *La disponibilité des supérieurs*

Dans l'atelier de peinture, le responsable intègre en permanence l'ensemble des subordonnés dans une vie de groupe où chacun a l'occasion de s'exprimer, de poser des questions et de recevoir des réponses. Il évoque ainsi sa démarche avec les mots suivants : « En ce qui me concerne, je n'aime pas l'ordre hiérarchique. Nous nous parlons dès que l'occasion se présente. » En opposant ainsi « l'ordre hiérarchique » au fait de « pouvoir se parler », il exprime une conception de la hiérarchie qui n'est pas compatible avec l'existence d'échanges spontanés entre les supérieurs et les subordonnés.

Il insiste sur le fait de donner l'occasion à ses subordonnés de le rencontrer et de lui parler :

J'ai l'habitude de faire le tour de l'atelier, c'est à cette occasion que nous nous parlons, il arrive aussi qu'un chef d'équipe m'écrive un mot, nous nous rencontrons et nous parlons. Les opérateurs s'adressent à moi, surtout à propos des conditions de travail; s'ils m'aperçoivent, ils viennent tout de suite vers moi.

Il se rend disponible, à tout moment, à un échange verbal avec ses collaborateurs; en faisant souvent le tour de l'atelier, il va, en quelque sorte, à la recherche de telles rencontres.

Il provoque une communication spontanée entre lui et le personnel de son atelier, sans tenir compte de son niveau hiérarchique, par le fait de pouvoir « se parler » sans formalités préalables : « Je n'aime pas que l'opérateur s'annonce pour pouvoir me parler. Je préfère être accosté à n'importe quel moment et l'écouter. » Étant disponible et à l'écoute de tous, chefs d'équipe ou opérateurs, le responsable montre à chacun qu'il s'intéresse à lui, qu'il tient à savoir ce qu'il pense, ce qu'il sait et ce qui le tourmente. Il considère l'échange verbal comme la base des relations dans son atelier.

### *Savoir donner la parole*

L'échange spontané semble être l'élément principal autour duquel le responsable de l'atelier de peinture organise la gestion de ses équipes. Pour mieux faire comprendre à ses collaborateurs l'importance qu'il accorde à ce principe, il ne manifeste pas seulement sa propre disponibilité, mais leur apprend à s'exprimer. Il favorise la méthode de réflexion en groupe où chacun peut intervenir, même si son opinion n'est pas la plus pertinente :

Quand nous cherchons à résoudre un problème, nous utilisons la méthode du *brain storming*. Chacun dit ce qu'il pense, même si c'est idiot, nous le laissons parler. Si le groupe est plus important, nous laissons à chacun le temps d'exprimer son opinion afin que les plus âgés n'écrasent pas les jeunes [...] que chacun puisse avoir raison, qu'il puisse démontrer qu'il y a une tolérance entre eux.

En faisant preuve de tolérance envers chacun des membres de son groupe, le responsable cherche à apprendre la tolérance aux autres : savoir écouter même si « c'est idiot », laisser le temps à l'autre pour qu'il s'exprime, laisser la parole aux jeunes au même titre qu'aux aînés. En insistant sur le fait « que chacun puisse avoir raison », il entretient l'apprentissage du respect de la parole de l'autre sans égard à son statut, à son âge, à son expérience ou à son intelligence. Il cherche à créer un groupe où chacun trouve sa place grâce au partage de la parole.

L'encadrement intermédiaire essaye de suivre l'exemple de comportement donné par leurs responsables respectifs. Dans l'atelier de peinture, un chef d'équipe pratique ainsi une forme particulière d'expression :

Chaque semaine, j'attache une feuille sur la vitre, j'y marque « Problèmes » et j'y laisse un crayon. Ainsi, les gens écrivent ce qu'ils trouvent problématique. C'est anonyme, mais tout se sait. Et ainsi, écrite, noir sur blanc, chaque remarque est prise en compte et la solution, cherchée.

Cette démarche contient les mêmes éléments de respect et de prise en compte de l'opinion de chacun que le *brain storming*, ou remue-méninges, du chef d'atelier. Comme dans le groupe de celui-ci où l'on apprend, en laissant le temps à tous de s'exprimer, à ne pas se mettre en avant, à ne pas paraître singulier, ici, l'anonymat où tout se sait joue le même rôle, celui d'éviter la singularité.

### *Le partage de la parole*

Le mode de gestion du chef d'atelier de peinture provoque chez ses subordonnés des réactions qui vont dans le sens de ses attentes. Les chefs d'équipe ressentent bien le processus d'échange qui se construit :

Le chef d'atelier, je le vois tous les jours, il vient dans la production [...] s'il a des informations [...] s'il est intéressé par quelque chose dans la production et qu'il ne peut venir voir lui-même, il nous appelle [...] s'il a besoin d'une information [...] il coopère avec nous, il nous aide, si nous avons un problème, si nous venons le voir.

Le fait de voir son chef tous les jours, d'être informé et de pouvoir l'informer signifie qu'il y a un partage et aussi une certaine considération;

le sentiment que le chef coopère avec eux et les aide prouve qu'il les trouve dignes de ce partage.

Pour les opérateurs, pouvoir s'entretenir avec le chef d'atelier, pouvoir « l'accoster » comme il le souhaite lui-même, signifie également qu'ils ne sont pas exclus des informations qu'ils estiment importantes pour leur travail et pour eux-mêmes. Avec le chef de l'atelier de peinture, cette communication spontanée prend la forme d'un entretien rapide : « Quand le chef d'atelier passe, je peux toujours lui poser des questions. Cela peut être à propos des congés, de l'avenir, du matériel, en gros tout ce que le chef d'équipe ne sait pas nous dire. » Ces échanges semblent permanents et sans limites quand il s'agit de leurs chefs d'équipe. Plusieurs opérateurs et opératrices l'ont exprimé ainsi : « Avec le chef d'équipe, on peut s'entretenir autant qu'on veut » ; « Si j'ai un problème, j'appelle le chef d'équipe pour qu'il vienne m'aider » ; « Nous voyons tous les problèmes avec le chef d'équipe, il vient nous voir, nous demander si nous avons des problèmes. »

Cette disponibilité mise en avant par le chef d'atelier et reprise par les chefs d'équipe est attendue par les opérateurs. Quand ces derniers s'adressent à leur supérieur, ils cherchent la preuve de sa disponibilité en même temps que l'information ou le conseil. Être disponible, dans ce cas, veut dire, ne pas se distinguer de l'autre, ne pas chercher à se singulariser en se croyant plus important. Poser une question au chef d'atelier lors de son passage sur n'importe quel sujet, n'est pas, pour l'opérateur, nécessairement une recherche d'information, mais peut être une vérification du fait que l'on se trouve bien dans une situation de partage.

Des tensions se produisent dès que cet effort n'est pas poursuivi. Elles émanent soit du sentiment qu'un tel est moins écouté qu'un autre, soit de la déception de sentir que la parole n'est pas partagée. Le chef d'atelier de peinture est bien conscient de ce danger : « Je fais tellement attention à être disponible, d'une manière égale à tous mes subordonnés qu'il m'arrive d'être spontanément plus bref avec ceux de mon village par peur de les favoriser par rapport aux autres. »

### *Le savoir-faire et le partage du geste*

Le système de partage de la parole, même s'il concerne aussi des informations diverses sur les conditions de travail et l'avenir de l'usine, est, avant tout, concentré sur les questions de travail. Ce partage doit être fait de manière que chacun trouve la possibilité de montrer son savoir-faire.

Dans sa manière d'agir, le chef d'atelier de peinture semble s'inspirer du comportement de son propre supérieur : « Notre responsable nous laisse

trouver des solutions. Il connaît les critères et il nous laisse nous organiser. Il suit les résultats. Il nous informe bien. Il ne nous laisse jamais sans réponses. » Ce responsable slovène, qui se trouve à la tête du service de la production, jouit d'une autorité basée sur son professionnalisme, puisqu'« il connaît les critères ». Il « laisse organiser » et « trouver des solutions », donc il respecte le savoir-faire et l'initiative de ses subordonnés. Il « suit les résultats », ce qui montre son intérêt permanent pour le travail des autres, et manifeste ainsi son respect pour leurs efforts. De plus, il ne les laisse « jamais sans réponses », donc il reste à l'écoute de ses subordonnés. Cette description souligne le goût pour le dialogue de celui qui ne s'impose pas par des ordres, et elle met l'accent sur une certaine marge de manœuvre qui permet aux subordonnés de montrer ce qu'ils savent faire.

Sûr de lui, ce chef d'atelier, connu de toute l'usine comme quelqu'un d'extrêmement brillant et inventif, approche à son tour ses subordonnés en respectant leurs propositions, en leur laissant une marge de manœuvre suffisante pour les obliger à faire appel à leur propre savoir-faire. Son exemple est suivi tout au long de la ligne hiérarchique. « J'applique le style de travail de notre chef d'atelier. Il va toujours jusqu'au bout », explique un chef d'équipe évoquant ainsi l'exigence d'un travail bien fait. Un autre continue : « Je montre à chacun son travail. Je ne dicte pas, je coopère plutôt. » Le style de gestion appliqué par le chef de l'atelier de peinture s'appuie sur sa compétence et son savoir-faire, deux éléments par lesquels il excelle. Ses subordonnés sont bien conscients de l'importance de cette compétence : « Nous les chefs d'équipe, nous connaissons bien notre travail. Si vous ne le connaissez pas, l'opérateur vous le reprochera. »

Les opérateurs de l'atelier de peinture rentrent bien dans cette manière d'agir. L'un d'eux nous explique sa démarche, non sans une certaine fierté : « Si j'ai une proposition pour modifier quelque chose, je le dis au chef d'équipe. Il vient, il demande pourquoi modifier, je lui explique, nous nous arrangeons, nous trouvons le milieu. » Encouragés à chercher des solutions et à partager leurs expériences, les opérateurs appliquent ce système d'échange entre eux : « Il arrive que l'un ou l'autre a laissé passer certaines choses, tu viens, tu vois et tu fais à sa place. Nous nous aidons; ainsi, nous arrivons à faire ce qu'il faut »; « Mon collègue vient me dire s'il s'aperçoit que j'ai oublié quelque chose. Il me dira : "Tu as oublié ça, fais attention!" ». Le partage de paroles se prolonge en partage de gestes, en aide mutuelle qui renforce les liens.

Ce partage de gestes qui accompagne le partage de paroles apparaît aussi dans les rapports verticaux et dans les rapports entre services : le chef d'équipe

est constamment appelé par ses opérateurs pour venir en aide, le retoucheur (celui qui, au bout de la chaîne, corrige les erreurs) est prêt, dès qu'il le peut, à donner un coup de main, et même l'auditeur (chargé de contrôler l'état des véhicules qui passent) qui appartient au service du contrôle de la qualité aide spontanément s'il le faut. Le fait d'aider signifie partager l'expérience, exprimer son respect pour le travail de l'autre, le rassurer sur sa disponibilité à son égard, sans vouloir prétendre qu'on se croit plus important que lui.

### **Le mode de gestion par ordre hiérarchique et ses limites**

Dans l'exercice de son autorité, le responsable de l'atelier de tôlerie s'appuie sur le respect des rapports hiérarchiques. Cette forme d'autorité n'ayant pas de référence culturelle proprement slovène imite les rapports d'autorité à l'image de l'autorité étrangère telle qu'elle a été pratiquée dans le passé. Cette image favorise l'idée d'une autorité basée sur le statut. Le partage de la parole et du geste reste bloqué, ce qui démotive les subordonnés.

#### *Le compromis entre l'ordre et l'échange spontané*

Le responsable de l'atelier de tôlerie se montre disponible et à l'écoute jusqu'à un certain degré, mais ne va pas si loin dans ses contacts avec ses collaborateurs que son homologue de l'atelier de peinture. Il préfère que la voie hiérarchique soit respectée et que l'opérateur règle ses problèmes avec son chef d'équipe, celui-ci avec le contremaître et ce dernier avec le chef d'atelier. Toutefois, il est conscient qu'il est bon de transgresser parfois cette voie en s'adressant directement aux chefs d'équipe, mais il ne prend cette initiative qu'à titre d'exemple : « Avec les chefs d'équipe, je n'ai qu'un contact indirect. Quand je fais le tour de l'atelier, je leur demande s'ils ont des problèmes [...] pour que cette échelle hiérarchique ne soit pas si strictement tenue. »

Ainsi, lui aussi fait « le tour » pour s'adresser à ceux qui ne sont pas ses subordonnés directs, mais il ne cherche pas à établir un mouvement d'échange spontané. Il ne leur donne pas l'occasion de s'adresser à lui, c'est lui qui décide quand et comment cet échange aura lieu. Conscient que « ces contacts personnels » avec ses subordonnés sont importants et que ces derniers aiment bien communiquer sans respecter la voie hiérarchique, il fait un geste. Il essaie de répondre à une demande qu'il ressent, mais sans dévier de son principe de base. Il maintient ce principe grâce à une manière particulière d'écouter ses subordonnés : « Mon contact direct aux subordonnés est avec le contremaître. Le chef d'équipe s'adresse au contremaître. S'il y a des problèmes plus importants, il vient me voir, mais notre pratique, c'est qu'ils

viennent me voir ensemble. » En exigeant que deux niveaux hiérarchiques viennent le voir « ensemble », il se prête à l'écoute tout en corrigeant le geste spontané de ce subordonné qui n'a pas respecté la voie hiérarchique.

Il n'exclut pas la possibilité d'avoir un contact direct avec l'opérateur, mais là encore en corrigeant sa démarche :

L'opérateur peut venir directement chez moi avec son problème. En général, je l'écoute et je lui demande de revenir avec son chef d'équipe afin que j'entende une autre opinion sur le problème. J'écoute toujours les deux, sinon il y aurait de l'anarchie et je risque de détruire l'autorité du chef d'équipe.

Le responsable de l'atelier de tôlerie veille ainsi sur l'autorité de son encadrement en établissant l'ordre hiérarchique chaque fois que, par un comportement spontané, quelqu'un a transgressé cet ordre. La crainte de « l'anarchie » souligne bien sa volonté de maintenir un ordre qui ne semble pas toujours en harmonie avec un style de communication spontané.

### *Le rôle protecteur du statut*

Dans l'atelier de tôlerie, le responsable procède également à l'apprentissage du respect et laisse parler, mais il le fait dans un autre esprit. Quand il dit : « Le but de la gestion, c'est le respect strict très strict, de l'un par rapport à l'autre, surtout dans le travail », il pense au respect du statut de chacun et non pas au respect de l'individu capable de partager. En expliquant qu'il écoute « toujours les deux, sinon il y aurait de l'anarchie et je risque de détruire l'autorité du chef d'équipe », il utilise le partage de la parole comme moyen de parvenir à son but, en mettant bien l'accent sur le respect de l'autorité du chef d'équipe qu'il entend protéger et préserver par sa propre intervention.

Dans l'atelier de tôlerie, un contremaître a le même comportement que son supérieur :

S'il m'arrive de m'adresser directement à l'opérateur pour une affaire précise, je contacte, immédiatement après, son chef d'équipe et nous allons ensemble voir l'opérateur en question. Je fais très attention à ces rapports, pour ne pas détruire l'autorité du chef d'équipe.

Et le chef d'équipe retient de cette démarche l'importance de la position de chacun : « Chacun doit savoir trouver sa position, puis il n'y a plus de problèmes, on sait "quelle heure il est" [tournure slovène pour dire "à quoi s'en tenir"]. On sait ainsi jusqu'où c'est moi et jusqu'où c'est lui. »

### *L'exclusion des opérateurs*

En mettant l'accent sur l'autorité du statut, le responsable de l'atelier de tôlerie cherche à se distinguer de ses subordonnés. Autrement dit, s'il cherche à se distinguer, il veut montrer qu'il n'a rien à voir avec la base. À cet égard, un certain mépris est ressenti par cette dernière, car exclus du processus de partage d'opinions, les opérateurs de l'atelier de tôlerie tentent d'établir eux-mêmes cette communication. « Le contremaître passe quelquefois, au moins une fois par semaine, et c'est à ce moment-là que nous lui donnons des conseils », affirme l'un d'eux. Ainsi, les opérateurs expriment leur besoin de partage en s'adressant à leur supérieur, et avancent leurs idées sans qu'on le leur demande. Puisque leur supérieur ne s'adresse pas à eux, ils agissent d'eux-mêmes. Sans forcément en être conscients, ils cherchent à construire le système de partage d'information et d'opinions qui semble fonctionner dans l'atelier de peinture et qui est bloqué chez eux. L'un d'eux explique : « Si je ne peux pas partager mon savoir-faire, je n'ai aucun rôle ici. Je me sens exclu, je manque de dignité professionnelle. »

Avec ces paroles, il touche à l'essentiel de ce qui forme le lien social dans un contexte slovène. Être digne de la parole et de l'écoute veut dire faire partie de la communauté. En être privé peut signifier être exclu, être sans rôle, donc ne pas être pris en considération. Tout un système de partage partant du responsable et traversant la construction hiérarchique doit être mis en place pour donner sens à cette sorte d'intégration qui, seule, procure de la dignité à chacun. Ainsi, par contraste avec le fonctionnement de l'atelier de peinture, celui de l'atelier de tôlerie engendre l'insatisfaction des opérateurs qui, faute d'un tel système, se sentent inutiles, démotivés, exclus.

Le chef de l'atelier de tôlerie n'a pas une très bonne réputation professionnelle; il n'a jamais pu jouir d'une autorité basée sur ses connaissances et n'a pas su développer chez ses subordonnés un niveau de savoir-faire qui leur donnerait une assurance suffisante. C'est avec plus ou moins de succès que ces derniers doivent la construire. « Au début, affirme l'un d'eux, il fallait s'affirmer. Maintenant, je crois que ça va. Quand on arrive, on est mal traité par les opérateurs. Je ne pense pas que ma situation serait meilleure, si j'étais plus âgé. C'était ainsi, parce que j'étais nouveau », commente un chef d'équipe. En expliquant sa démarche, il donne quelques détails sur la manière de s'insérer et de prendre sa place : « Au début, pendant deux mois, j'ai seulement regardé [...] Ensuite, je me suis aperçu que finalement moi aussi je savais quelque chose. Si je ne savais pas, je me taisais; si je le savais, je le disais. Maintenant, nous arrivons à nous mettre d'accord. »

Son récit indique bien le processus qu'il faut entreprendre quand on n'est pas porté par un mode de partage qui nous stimule et nous encourage. Et les opérateurs exigent que leurs supérieurs soient compétents. L'un d'entre eux explique : « Si le chef ne peut pas me convaincre qu'il sait faire autant que moi, si ce n'est pas plus, il ne me paraît pas capable de passer l'information et de me dire ce que je dois faire. » C'est le même opérateur qui conclut par la revendication citée plus haut : « Si je ne peux pas partager mon savoir-faire, je n'ai aucun rôle ici. Je me sens exclu, je manque de dignité professionnelle. »

### **GESTION À LA SLOVÈNE DANS LE CONTEXTE INTERCULTUREL**

Les caractéristiques culturelles de la gestion en Slovénie forment, comme dans chaque culture, un système de sens peu visible et difficile à interpréter pour celui qui se trouve à l'extérieur de cette culture. Ce phénomène est le même pour toutes les cultures du monde. Malgré ce fait, la nécessité d'investir dans l'apprentissage culturel avant de s'aventurer dans les affaires d'un pays étranger ne figure pas encore parmi les convictions générales. Nombreux sont ces hommes d'affaires qui souhaitent faire des affaires et mettre sur pied des projets dans ces pays sans se soucier davantage de leur manière particulière de travailler et de vivre en société. Nous montrons dans cette section comment, par rapport à la culture slovène, les malentendus s'installent facilement, et comment ils peuvent être évités.

#### **Interprétations dangereuses**

Comprendre le système de sens d'une autre culture signifie avoir des moyens pour l'interpréter correctement. Autrement dit, il faut posséder des éléments de connaissances qui nous servent de clés de compréhension de cette culture. Sans ces moyens, et malgré la meilleure volonté de saisir les principes du fonctionnement d'une certaine société, le danger d'interpréter faussement les réactions de l'autre est permanent, car dans le cas d'une ignorance culturelle, les seuls moyens d'interprétation proviennent de la culture que l'on possède. Sans s'en rendre compte, on projette sa propre culture sur l'autre. Les malentendus qui en résultent peuvent avoir des conséquences graves pour le projet prévu. Nous montrerons en nous servant de l'exemple de l'interaction franco-slovène comment les tensions diverses auraient pu être évitées si les Slovènes et les Français s'étaient donné les moyens d'un apprentissage culturel préalable<sup>4</sup>.

---

4. Nous nous appuyons ici sur les données provenant de notre recherche menée dans l'usine slovène Revoz entre 1992 et 1995.

### *L'ordre hiérarchique et l'exclusion*

Les traits caractéristiques de l'histoire et de la position du pays expliqués précédemment, provoquent chez les Slovènes un sentiment ambigu envers les étrangers qui viennent faire des affaires chez eux. D'un côté, ils sont attirés par la nouveauté d'un savoir-faire que ces derniers peuvent leur apporter, de l'autre côté, ils se méfient d'être envahis par des étrangers dont ils soupçonnent les appétits de pouvoir. Ce doute risque d'être d'autant plus important si la culture de l'étranger s'appuie sur des références qu'ils associent au pouvoir hiérarchique. C'était exactement le cas des ingénieurs français dans l'usine slovène Revoz.

Dès le début de la coopération, les Slovènes se sentaient envahis par les Français, et cela d'autant plus que ceux-ci occupaient tous les postes de direction. À cela s'ajoutait un sentiment de manque d'information. Tout le personnel, cadres, maîtrise ou opérateurs, formulait la même plainte, à savoir que l'information était déficiente. Les Slovènes exprimaient également le sentiment de ne pas être entendus par les Français, et de ne pas pouvoir participer aux décisions. L'encadrement slovène ne s'estimait pas considéré par rapport à ses homologues français. Ils se sentaient traités par eux comme des subordonnés. Les opérateurs résumaient la situation en ces mots : « Les Français sont les maîtres ici. Nous n'avons rien à dire. » Notre analyse de la gestion à la slovène nous a montré à quel point ce « rien à dire » exprime, dans le contexte slovène, un fort sentiment d'exclusion.

Cette méfiance par rapport aux « maîtres » avec lesquels la communication était difficile déjà à cause de la barrière linguistique, a-t-elle pu être évitée? En effet, les malentendus provenaient des deux côtés. D'un côté, les Slovènes projetaient les expériences de leur passé directement sur le comportement des nouveaux venus sans se demander si cette projection était véritablement justifiée. Sans la moindre connaissance de la culture française, ils interprétaient la distance hiérarchique au travail, propre à cette culture, comme une sorte de mépris qu'ils subissaient de la part des Français. Leur besoin d'être intégré dans le partage de l'information, signe de respect et garantie de dignité, n'a pas été satisfait.

De l'autre côté, les Français n'ont eu, au préalable, aucune possibilité de s'instruire sur le pays auquel ils allaient confier une partie de leur production. Mais dès leur arrivée, ils ont eu recours aux audits et, ensuite, à une analyse culturelle afin de connaître les capacités de travailler et de gérer des Slovènes. Cette analyse a exercé un double effet. Tout d'abord, elle a procuré les connaissances nécessaires sur la gestion et la culture slovènes, dont nous avons fait l'exposé précédemment. Elle a, ensuite, servi comme

base de médiation entre les deux cultures. Lors des entretiens qui faisaient partie de la démarche méthodologique de l'analyse, et lors des réunions organisées avec les responsables slovènes et français à ce propos, les deux parties ont eu l'occasion de s'instruire sur les particularités de leurs cultures respectives, de la culture de l'autre, et des malentendus potentiels qui pouvaient découler de leur interaction. Elles ont fini par comprendre dans quelles conditions elles étaient capables de réunir leur savoir-faire, ce qui constituait, tant pour l'une que pour l'autre, une préoccupation majeure.

### *Le partage difficile des compétences*

L'intérêt réciproque des Slovènes et des Français pour le savoir-faire et le travail bien fait semblait être englouti dans les malentendus concernant les différences dans la compréhension des rapports hiérarchiques et la communication qui en découlait. Ils n'arrivaient ni à échanger leur savoir-faire ni à apprécier le travail de l'autre.

Nous avons pu voir l'importance que les Slovènes attachent à la prise en compte de leurs compétences par leurs responsables. Le chef de l'atelier de peinture en est bien conscient quand il permet à ses subordonnés d'exprimer leurs points de vue « même si c'est idiot ». Il se sert de son autorité pour donner de la place à l'expression de leurs compétences. Créant avec eux une relation pédagogique qu'on pourrait qualifier de « montante », il construit une compétence collective. En revanche, les Français utilisent leur autorité pour transmettre leurs compétences. « Je suis pratiquement son patron. Tout ce que je lui dis, il le fait », professe un technicien français à propos de ses rapports avec son homologue slovène. Ils pratiquent une relation pédagogique « descendante » et, se croyant parfaitement corrects, ils ont une manière de faire qui va à l'encontre des attentes slovènes.

Le succès de cette coopération, processus complexe de la mise en commun des compétences, dépend de la manière dont les deux parties parviennent à concilier ces deux relations pédagogiques. Un Français, chef d'atelier qui a une longue expérience de l'usine, comprend la situation à sa manière :

Mes gens, je les considère capables et responsables, je leur répète ça tous les jours. Ce qui manque aux Slovènes, c'est qu'on leur lâche la bride sur le cou. Pendant longtemps, dans cette usine, on s'est comportés d'une manière un peu coloniale. Les gens attendent ce qu'il faut faire. C'est dans le sens de ce comportement colonialiste.

En effet, peu à peu, les deux parties ont commencé à saisir comment fonctionnent l'une et l'autre dans son travail. Le respect mutuel s'est construit

autour de la mise en valeur des savoir-faire des Slovènes. À partir du moment qu'ils étaient considérés, de la part des Français, comme capables et responsables, ils ont pu s'épanouir dans leur manière de parvenir à réaliser un travail bien fait. C'est dans ce domaine qu'ils ont eu le plus à partager avec les Français.

### **À la rencontre des Slovènes**

Nous avons compris que la manière dont les Slovènes conçoivent les rapports d'autorité représente le point le plus sensible dans leur rencontre avec le monde étranger. Dès qu'ils ont le sentiment de ne pas être considérés comme égaux à l'autre, ils le soupçonnent de les traiter comme des inférieurs. La lutte menée à travers plusieurs siècles contre les diverses dominations étrangères les pousse à interpréter la moindre tension et la moindre divergence avec un étranger comme une tendance de ce dernier à faire valoir sa supériorité. Ainsi, un soin particulier doit être consacré au maintien d'une relation qui, du point de vue des Slovènes, peut être considérée comme une relation respectable.

Afin de se sentir traité d'égal à égal par un étranger, le Slovène doit avoir l'occasion de partager son savoir et son savoir-faire. Comme nous l'avons vu, ce phénomène le rassure dans sa dignité à toute occasion. Ainsi, le sentiment d'égalité avec l'étranger ne peut pas être gagné par le fait d'être tutoyé et appelé par le prénom. Au contraire, le Slovène veut garder ses distances afin de pouvoir protéger sa liberté d'expression. Pour lui, une trop grande familiarité lui fait perdre l'autonomie d'expression et l'oblige à se soumettre à l'opinion de l'autre. En revanche, dès qu'il a le sentiment que son opinion, résultat de son savoir, est prise en considération, il est rassuré dans sa relation avec l'autre. Il se voit accepté et confirmé comme quelqu'un qui mérite d'être écouté.

Dès qu'une telle situation d'égalité est mise en place, la discussion menée par la suite peut prendre des directions différentes. À partir de ce moment où le sentiment du respect est établi, il est possible de passer à une phase plus familière qui va jusqu'à l'établissement de rapports plus décontractés. Plus de temps peut être consacré à l'échange dans des contextes non officiels. Le besoin de partage s'exprime, chez les Slovènes, également au travers de leur vie personnelle en dehors de la profession. Prendre un repas à la bonne franquette avec les collègues, leur présenter la famille, les inviter à la maison, leur montrer le pays et ses curiosités, sont des gestes spontanés qui font partie de cette culture communautaire de partage.

Mais le véritable échange se passe ailleurs. Il est constamment concentré sur l'échange équilibré du savoir et du savoir-faire. Tout dérapage dans cet équilibre peut être interprété comme une atteinte au respect et représenter un danger pour le cours des discussions. Il peut y avoir des discordes. Du point de vue slovène, elles sont acceptables si elles sont basées sur une stricte prise en compte des opinions de toutes les parties. Car ce qui fait sens pour les Slovènes, c'est une démarche de discussion qui mène vers le consensus. Comme nous l'avons vu dans l'exemple illustré par l'usine, il faut que tout le monde s'exprime, et ce n'est que par la suite que la décision sera prise.

La construction du consensus doit être transparente. Le Slovène doit avoir le sentiment qu'il est constamment informé et que rien n'est caché devant lui. Son pragmatisme lui impose des discussions simples et claires. Toute ambiguïté le déstabilise et le décourage. Les non-dits et les sous-entendus ne le font pas avancer; au contraire, il perd toute confiance et ne revient plus sur ses décisions.

## CONCLUSION

L'analyse de la culture slovène est un bon exemple des stratégies de survie qui composent la culture d'une société qui s'est trouvée, pendant la plus grande partie de son histoire, en résistance permanente face à une culture dominatrice. Ces stratégies ne s'appuient pas sur la grandeur d'un pouvoir suprême et sur une histoire glorieuse comme cela est le cas des grands pays. La survie des Slovènes repose sur la solidarité entre les membres de la communauté du village et la mise en commun des biens, des forces humaines et des savoir-faire. C'est à l'intérieur des villages, séparés des seigneurs étrangers qui dominent le pays, que se forment les rapports d'autorité typiquement slovènes, et qui marquent la manière de vivre et de travailler en société.

La vie dans la communauté du village est caractérisée par des rapports d'autorité très simplifiés. Ceux-ci reflètent les références lointaines au rite d'intronisation connu, dans l'histoire slovène, qui était pratiqué au IX<sup>e</sup> siècle à l'époque d'une première formation étatique slave dont les Slovènes faisaient partie. L'esprit de ce rite où l'importance est mise sur la présence de la base qui veille en permanence sur les rapports de pouvoir est, en effet, présent dans la société slovène d'aujourd'hui. Il s'est conservé, à travers les siècles, dans la vie des villages, les lieux véritables où se sont forgés l'identité et la culture slovènes.

À l'intérieur des rapports d'autorité simples, et en l'absence de strates hiérarchiques importantes, le besoin de se distinguer parmi les membres d'une communauté ne trouvait d'autres expressions que la distinction que confère le savoir-faire. C'est grâce à celui-ci qu'à l'intérieur des villages et dans des conditions de pauvreté générale, les richesses peuvent être créées. Une compétition non officielle se produit. L'échange d'information entre les individus présente le moyen essentiel pour apprendre à tenir la position dans cette compétition.

La domination germanique qui a sévi pendant plusieurs siècles sur les villages et les villes slovènes a eu pour conséquence l'installation des populations allemandes dans les villages, et la présence de l'aristocratie, et, plus tard, de la bourgeoisie allemande, dans les villes. La présence germanique s'exprime par une forte influence de la religion protestante et de la culture germanique, toutes les deux concentrées sur la transparence, la réalisation de la tâche et l'importance du savoir-faire. Ces caractéristiques se reflètent dans la culture slovène. Elles sont présentes dans les rapports sur les lieux de travail et font partie intégrante de la gestion à la slovène.

Les deux types de gestion que nous avons mis en évidence dans l'usine slovène de Renault expriment bien cette double existence culturelle. D'un côté, l'esprit de la communauté du village dicte un mode de gestion où le partage d'informations, de gestes et de savoir-faire est placé au centre des préoccupations des responsables. De l'autre côté, un autre style de gouvernance est à l'œuvre. Celui-ci cherche à imiter les rapports d'autorité hiérarchiques, à l'image des seigneurs étrangers d'autrefois. Pendant que le premier fait participer les équipes avec succès à la production automobile, le deuxième les décourage et les rend inertes.

L'analyse approfondie des deux modes de gestion montre bien combien il est important, pour les Slovènes, de se sentir intégrés à la décision. C'est ainsi que s'exprime, pour eux, la confirmation des rapports d'autorité simplifiés. C'est leur interprétation qui fait sens pour eux selon leurs repères culturels. Le responsable slovène agit dans l'esprit de partage des informations de deux manières : soit en exigeant de chacun de ses subordonnés qu'il exprime son opinion, soit en les invitant à échanger des informations lors de son passage dans les ateliers.

Dans l'autre cas où le responsable exerce une autorité par laquelle il veut faire comprendre que ce n'est que lui qui décide, les subordonnés ne le suivent pas et se sentent exclus. Puisqu'il ne partage pas l'information avec eux et qu'il ne vient pas la chercher auprès d'eux, ils interprètent son geste comme du mépris. Ce sentiment évoque chez eux le sentiment de manquer de dignité professionnelle.

L'occasion d'échanger son savoir-faire et d'être informé sont deux conditions qui, selon l'interprétation slovène, garantissent le respect. Ce fait est surtout important quand il s'agit de la rencontre d'une autre culture. L'ajustement entre les deux se fera de chaque côté grâce aux lunettes culturelles, propres à chacun. La connaissance de la culture slovène peut aider doublement. D'un côté, il est possible de prévoir les interprétations des Slovènes grâce à leurs lunettes culturelles. De l'autre côté, il est envisageable d'éviter des blocages et des malentendus en respectant le fait qu'il est essentiel pour eux de partager l'information et de participer aux décisions.

## RÉFÉRENCES

- Bernard, A., *Petite histoire de la Slovénie*, Paris, Institut d'études slaves, 1996.
- Elias, N., *La civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Lévy, 1973.
- Gruden, I., *Zgodovina Slovencev (L'histoire des Slovènes)*, Celje, Mohorjeva družba, 1992.
- Globokar, T., « Une expérience française en Slovénie : comprendre un mode communautaire de gestion », dans P. d'Iribarne *et al.*, *Culture et Mondialisation*, Paris, Éditions du Seuil, 1998.
- Globokar, T., « From the socio-historical macro model to organizational behaviour : a comparative study of coordination in organizations in France and Germany », dans A. van Irterson *et al.* (dir.), *The Civilized Organization. Norbert Elias and the Future of Organization Studies*, Amsterdam, John Benjamins Publishing Co., 2002.
- Trstenjak, A., *Misli o slovenskem cloveku, (Réflexions sur l'homme slovène)*, Ljubljana, Založništvo slovenske knjige, 1991.
- Weber, M., *Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.
- Zvanut, M., *Od viteza do gospoda (Du chevalier au seigneur)*, Ljubljana, Viharnik et Znanstveni institut Filozofske fakultete, 1994.