

Philippe d'Iribarne

chercheur français, directeur de recherche au CNRS.

(2003)

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT

NOUVEAUX MODÈLES

Avec la participation d'Alain HENRY

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,
Professeur associé, Université du Québec à Chicoutimi

[Page web](mailto:jean-marie_tremblay@uqac.ca). Courriel: jean-marie_tremblay@uqac.ca

Site web pédagogique : <http://jmt-sociologue.uqac.ca/>

Dans le cadre de: "Les classiques des sciences sociales"

Une bibliothèque numérique fondée et dirigée par Jean-Marie Tremblay,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

Site web: <http://classiques.uqac.ca/>

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi

Site web: <http://bibliotheque.uqac.ca/>

Politique d'utilisation de la bibliothèque des Classiques

Toute reproduction et rediffusion de nos fichiers est interdite, même avec la mention de leur provenance, sans l'autorisation formelle, écrite, du fondateur des Classiques des sciences sociales, Jean-Marie Tremblay, sociologue.

Les fichiers des Classiques des sciences sociales ne peuvent sans autorisation formelle:

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.
- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

Les fichiers (.html, .doc, .pdf, .rtf, .jpg, .gif) disponibles sur le site Les Classiques des sciences sociales sont la propriété des **Classiques des sciences sociales**, un organisme à but non lucratif composé exclusivement de bénévoles.

Ils sont disponibles pour une utilisation intellectuelle et personnelle et, en aucun cas, commerciale. Toute utilisation à des fins commerciales des fichiers sur ce site est strictement interdite et toute rediffusion est également strictement interdite.

L'accès à notre travail est libre et gratuit à tous les utilisateurs. C'est notre mission.

Jean-Marie Tremblay, sociologue
Fondateur et Président-directeur général,
[LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES.](#)

Cette édition électronique a été réalisée par Jean-Marie Tremblay, sociologue, bénévole, professeur associé, Université du Québec à Chicoutimi, à partir de :

Philippe d'Iribarne,
avec la participation d'Alain Henry

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT. NOUVEAUX MODÈLES.

Paris : Les Éditions Odile Jacob, 2003, 281 pp.

Les deux auteurs nous ont accordé conjointement le 1^{er} mars 2017 leur autorisation de diffuser en accès libre à tous ce livre dans Les Classiques des sciences sociales. L'autorisation nous a été communiquée par M. Alain HENRY le 1^{er} mars 2017.



Courriel : Alain HENRY : alain.henry.petit@gmail.com

Polices de caractères utilisée :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2008 pour Macintosh.

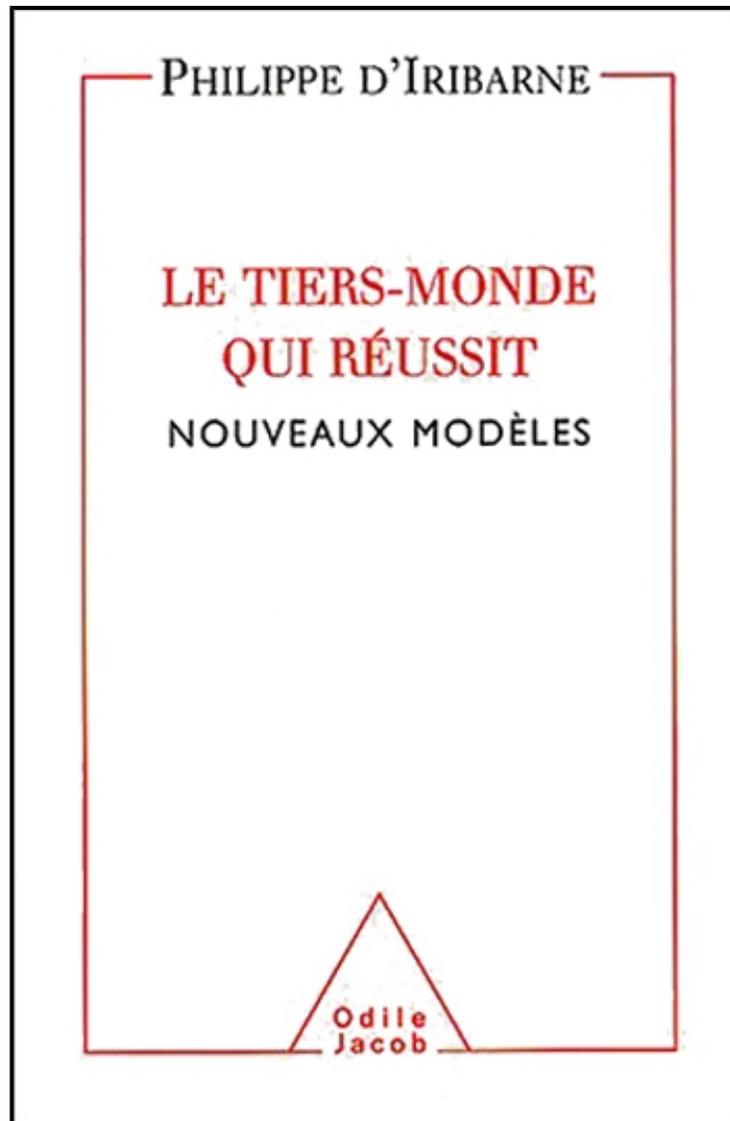
Mise en page sur papier format : LETTRE US, 8.5" x 11".

Édition numérique réalisée le 19 mars 2017 à Chicoutimi, Ville de Saguenay, Québec.



Philippe d'Iribarne,
avec la participation d'Alain Henry

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT.
Nouveaux modèles.



Paris : Les Éditions Odile Jacob, 2003, 281 pp.

Note pour la version numérique : la pagination correspondant à l'édition d'origine est indiquée entre crochets dans le texte.

[6]

ODILE JACOB, SEPTEMBRE 2003
15, RUE SOUFFLOT, 75005 PARIS
ISBN : 2-7381-1332-X

www.odilejacob.fr

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

[277]

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT.
Nouveaux modèles

Table des matières

[Quatrième de couverture](#)

[Remerciements](#) [7]

[Introduction](#) [9]

Chapitre 1. Croître ensemble au Mexique [21]

[*Une entreprise qui, à la suite d'une évolution profonde, tranche sur son environnement*](#)

[*L'idéal d'une communauté de semblables où grâce à une entraide mutuelle, la faiblesse de chacun se transforme en force du tout*](#)

[*Les moyens d'un succès*](#)

[*Conclusion*](#)

Chapitre 2. Qualité totale et islam à Casablanca [57]

[*Une rupture culturelle*](#)

[*Une règle de vie qui prend sens par référence à l'islam*](#)

[*Un management qui a su tirer le meilleur parti du contexte*](#)

[*Conclusion : une alchimie subtile entre culture d'entreprise et culture nationale*](#)

Chapitre 3. La révolution des procédures au Cameroun, par Alain Henry [95]

[*Un changement soudain après des échecs répétés*](#)

[*La centralisation vue à travers son interprétation locale*](#)

[*La ritualisation des procédures comme médium du changement*](#)

[*Conclusion : un cas de construction institutionnelle adapté à son contexte*](#)

Chapitre 4. Groupes « mafieux » ou réseau vertueux : la lutte contre la corruption en Argentine [133]

Une situation originale derrière une apparente banalité

La rencontre problématique d'une pluralité de repères

Une forme de lutte contre la corruption adaptée au contexte argentin

Conclusion

Chapitre 5. La rencontre de l'universel et du local [171]

De chacun pour soi au développement d'une coopération confiante

Comment mobiliser

L'exercice de l'autorité

L'éthique d'entreprise : la lutte contre la corruption

Combiner fonctionnement communautaire et rigueur des procédures

Conclusion

Chapitre 6. Une démarche de progrès pour les entreprises et les institutions au service du développement [217]

Changer de regard sur la culture et sur le management

Des entreprises capables de mieux tirer les enseignements de l'expérience

Repérer et diffuser des « best practices » adaptées à la variété des contextes culturels

De la gouvernance des entreprises à celle des pays

Conclusion. Un tiers-monde doublement innovant [261]

Annexe. Les orientations d'un programme de Recherche [269]

[278]

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT.

Nouveaux modèles

Quatrième de couverture

[Retour à la table des matières](#)

Une entreprise agro-alimentaire mexicaine, une usine marocaine de composants électroniques, une société pétrochimique en Argentine, une compagnie de distribution d'électricité au Cameroun : comment de telles réussites sont-elles devenues possibles ?

Parce qu'on a appliqué des recettes occidentales toutes faites ? Ou bien parce qu'on a su s'appuyer sur les forces de la culture locale pour évoluer ?

L'alliance entre le traditionnel et le moderne, l'universel et le local n'est-elle pas la seule voie possible pour sortir des dilemmes de la mondialisation et accroître l'efficacité dans le tiers-monde ?

PHILIPPE D'IRIBARNE

Spécialiste de l'influence des différentes cultures sur les modèles de gestion et de management, Philippe d'Iribarne est directeur de recherches au CNRS. Il est notamment l'auteur de *La Logique de l'honneur*, de *Vous serez tous des maîtres* et de *Cultures et mondialisation*.

[7]

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT.

Nouveaux modèles

REMERCIEMENTS

[Retour à la table des matières](#)

Cet ouvrage s'inscrit dans une démarche d'ensemble, que je mène avec une équipe du CNRS, Gestion et Société. Notre ambition est de favoriser une gestion des entreprises et un pilotage des économies plus adaptés à la diversité des cultures. Dans les travaux dont il est ici rendu compte, nous avons cherché à mettre cette démarche au service du développement. Une telle orientation doit beaucoup, à de nombreux titres, à l'action d'Alain Henry, directeur à l'Agence française de Développement. Celui-ci participe, pratiquement depuis l'origine, à l'aventure intellectuelle que représente le développement de la démarche. Il s'est appuyé pour cela sur de multiples travaux de terrain réalisés dans près d'une dizaine de pays africains. Liant ces travaux à ses responsabilités au service du développement, il a particulièrement veillé à ce qu'ils éclairent l'action des managers. C'est dans cette ligne qu'il a contribué au présent ouvrage en écrivant un chapitre destiné à présenter une transformation réussie, que ses analyses et ses conseils ont fortement contribué à orienter, dans le management de la Société d'électricité du Cameroun.

Mes remerciements vont également aux entreprises dont nous avons analysé les succès. Trop souvent les *success-stories* [8] que l'on rapporte sont construites exclusivement à partir des récits qu'en font

les responsables, voire les services de communication. Il s'agit de « belles histoires » mettant en scène l'action de dirigeants dépeints comme des sortes de démiurges qui ont renversé tous les obstacles comme en s'en jouant. Les pesanteurs du terrain ont disparu. Dans les quatre cas que nous allons analyser, les entreprises nous ont au contraire permis d'accéder à tout autre chose qu'une sorte de vision officielle des événements. Nous avons pu interroger, dans d'excellentes conditions de confidentialité, des acteurs de base, certains particulièrement enthousiastes et d'autres qui, plus critiques, soulignaient le chemin qui restait à parcourir. Sans doute les entreprises elles-mêmes (Danone pour le Mexique, STMicroelectronics pour le Maroc, la Société d'électricité pour le Cameroun, et un grand groupe industriel qui n'a pas souhaité être nommé pour l'Argentine) ont-elles été les premières à tirer profit de cette ouverture. Celle-ci a permis de leur fournir une appréhension de la réalité bien plus utile que ce qu'aurait pu apporter une vision plus complaisante. Nous n'en sommes pas moins sensibles à la confiance qu'elles nous ont manifestée. Je remercie également toutes les personnes interrogées pour le temps qu'elles nous ont consacré et l'empressement avec lequel elles ont témoigné de leur expérience.

Je remercie enfin l'Agence française de Développement pour sa participation, à côté des entreprises concernées, au financement de ces travaux. Ceux-ci constituent le point de départ d'une réflexion commune menée au fil des ans et visant à contribuer à un développement à la fois plus soutenu et plus respectueux de la diversité des cultures. En la matière, on peut beaucoup attendre de la mise en place de formes de gouvernance, des entreprises et des pays, qui, tout en puisant dans l'expérience des pays les plus développés, s'enracinent dans les conceptions de la vie en société et du gouvernement des hommes qui marquent chaque culture.

[9]

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT.

Nouveaux modèles

INTRODUCTION

[Retour à la table des matières](#)

Soumis à la pression conjointe de la mondialisation en marche et des institutions internationales, les pays dits « en développement » sont sommés de se réformer. Pendant longtemps on les a plaints, et leur situation a même suscité quelque compassion, plus ou moins empreinte de culpabilité, au sein des pays riches. Mais le vent a bien tourné. Les succès des pays dits émergents, d'Asie et dans une certaine mesure d'Amérique latine, sont largement considérés comme une preuve que ceux qui le veulent vraiment peuvent s'en sortir. C'est avant tout, affirment maintenant les augures des institutions internationales, FMI en tête, une bonne gouvernance, au sein des institutions publiques comme dans les entreprises, jointe à l'acceptation sans réserve des disciplines du marché, qui est le nœud de la question. La corruption des détenteurs du pouvoir, public et privé, l'insuffisante transparence de leurs actions, le manque de démocratie, sont les coupables. C'est grâce à des réformes courageuses dans ces domaines que les pays actuellement en retard pourront rejoindre progressivement le peloton de ceux qui montrent la voie et prendre toute leur place dans une économie [10] mondialisée. Le chemin est clair, il suffit de vouloir l'emprunter.

Face aux pressions qui s'exercent ainsi, les responsables ou citoyens ordinaires des pays intéressés sont divisés et souvent embarrassés. Ils sont en général très désireux que leur pays se modernise économiquement, que s'y développe une économie prospère capable de fournir à la fois des emplois rémunérateurs et des ressources qui permettent d'améliorer la qualité des services publics (santé, éducation, etc.). Ils sont souvent conscients que ses institutions, publiques et privées, fonctionnent mal. Ils désirent que se mette en place un exercice de l'autorité plus démocratique et plus transparent, et que, là où elle sévit, il soit mis fin à la corruption. Ils admettent pour beaucoup qu'une « bonne gouvernance » (qu'ils connaissent ou non le terme), à diverses échelles de pouvoir, est un ingrédient essentiel du développement. Ils sont conscients que tout cela concerne leur société dans son ensemble, qu'une modernisation superficielle ne saurait suffire et que de multiples remises en cause sont nécessaires, dans les habitudes parfois les mieux ancrées. Et, simultanément, ils tiennent à leur identité, à leur culture. Ils ont le sentiment que, sous couvert de modernisation, un néocolonialisme rampant tente de leur imposer des pratiques qui leur sont profondément étrangères, les menaçant de leur faire perdre leur âme. Les institutions internationales et les héritiers ultralibéraux des « Chicago boys » sont l'objet de maintes critiques. Dans les entreprises rachetées par des groupes européens, américains ou japonais, où le nouveau maître impose, de manière parfois brutale, ses propres méthodes de management, on observe une certaine rancœur. De larges pans de l'opinion dénoncent une mondialisation déshumanisante. Chez les plus critiques, les réactions au mouvement de modernisation vont jusqu'à alimenter une haine de l'Occident, vu comme [11] son inspirateur, qu'accompagne un repli identitaire mêlé parfois à un fondamentalisme virulent.

Il peut être tentant, face à de telles réactions, de dire que les intéressés ne savent pas ce qu'ils veulent, que s'ils désirent bénéficier des avantages d'une économie et d'institutions modernes, il faut qu'ils soient prêts à en payer le prix, que c'est à eux de faire leurs choix et d'en assumer les conséquences. Toute référence à une spécificité quelconque des pays considérés est alors rejetée, comme mauvaise excuse visant à masquer un manque de volonté politique. La mention de spécificités culturelles suscite des réactions particulièrement hostiles. Les plus zélés y voient un pur prétexte couvrant un refus d'engager des ré-

formes qui porteraient atteinte aux intérêts de ceux qui profitent du statu quo, ou comme le symptôme d'un conservatisme borné. Une sorte de fondamentalisme modernisateur, drapé dans ses certitudes, se dresse alors, raideur contre raideur, bonne conscience contre bonne conscience, dénonciation contre dénonciation, face aux fondamentalismes réactionnaires. Mais faut-il vraiment en venir là ?

Le mouvement de modernisation, dans les pays qui ont ouvert la voie, aurait-il été, et continuerait-il à être, quelque chose de si simple que l'on puisse en dégager quelques recettes du bien qu'il suffirait d'appliquer sans dévier ? Les maîtres de vertu ont aussi leurs failles ; les faillites piteuses de quelques grandes entreprises américaines données en modèle il y a peu viennent encore de le montrer. La lutte contre la corruption, la démocratie, la bonne gouvernance, sont certes une question d'institutions, mais ces institutions ne produisent pas leurs bienfaits de façon mécanique. Encore faut-il que ceux qui ont à les mettre en œuvre y adhèrent, leur donnent vie, soient fidèles à leur esprit au-delà d'une lettre qu'il n'est souvent que trop facile de détourner. Tenir compte de cela amène [12] à être attentif aux hommes, dans leur faiblesse certes, mais aussi dans leur désir de bien. Et, dès lors, comment ignorer la diversité des formes que ce désir peut revêtir ? Au sein même des sociétés européennes, ou de cultures européennes, le mouvement de modernisation n'a pas, et de loin, été synonyme de standardisation rigoureuse. Leurs institutions politiques sont loin d'être identiques. Leurs droits diffèrent. Il en est de même de leurs méthodes de management. Ces institutions, ces droits, ces méthodes, sont fortement marqués par la diversité de leurs cultures politiques¹. Ainsi la manière américaine de concevoir la vie en société et le gouvernement des hommes, les formes de civisme ou de devoir professionnel que l'on rencontre aux États-Unis diffèrent sensiblement de celles qui prévalent en France, en Allemagne ou en Suède. Même s'il impressionne moins qu'il y a vingt ans, le Japon s'est acquis une place enviable dans l'économie mondiale en étant loin de copier servilement les institutions et les pratiques venues d'ailleurs ; s'il s'est ouvert aux influences étrangères, c'est pour y trouver une source d'inspiration non pour imiter sans réfléchir.

¹ Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur ; gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.

Cette adaptation des institutions aux cultures au sein desquelles elles prennent sens serait-elle moins nécessaire dans les pays en développement ? L'accès aux bénéfices de la modernité, économique et politique, serait-il tellement incompatible avec les singularités de leurs cultures qu'il leur faudrait résolument oublier celles-ci, soit qu'ils développent en leur sein un secteur « moderne », supposé fonctionner en état d'apesanteur culturelle, qui grignoterait progressivement ce qui y reste d'institutions et de pratiques « traditionnelles », soit qu'ils s'engagent plus globalement dans une sorte de conversion culturelle ; le [13] seul choix qui leur serait offert serait alors de savoir laquelle des sociétés dites modernes ils vont prendre précisément comme modèle. Faut-il croire vraiment qu'une sorte de lavage de cerveau, si tant est qu'il soit réellement possible, est pour certains pays un prix à payer inévitable ? Sans doute, si les pays qui sont ainsi sommés de se transformer étaient uniformément marqués par une combinaison d'inefficacité, d'autocratie et de corruption, si leurs cultures se résumaient à des coutumes faisant obstacle au progrès, pourrait-on se poser la question. Mais leur réalité est infiniment plus complexe.

Ceux qui ont l'expérience de ces pays savent bien qu'il existe déjà des îlots de modernité, d'efficacité et de bonne gouvernance jusque dans ceux d'entre eux qui apparaissent globalement comme les plus critiquables (les plus en difficulté, dirait-on dans une autre perspective). Ainsi il existe partout des entreprises remarquables par leur gestion et leurs performances (et pas seulement, quoi qu'on en dise parfois, des ateliers d'un autre âge où des multinationales avides, servies par des *compradores* locaux, exploitent une main-d'œuvre à bas salaires)². La question est de savoir quels enseignements on peut tirer de leur existence. Signifie-t-elle qu'il est possible de moderniser les pays concernés *malgré* leur culture, en luttant contre celle-ci, ou au moins en l'ignorant, grâce à l'importation de modèles étrangers qui permettraient de construire ex nihilo une sorte de contre-société ? Ou signifie-t-elle, au contraire, qu'il y a du bon dans leur culture, même en matière de gouvernance, et que l'on peut moderniser ces pays *en s'appuyant sur* celle-ci ?

² Un certain nombre de telles entreprises sont décrites dans *L'Afrique des entreprises*, publié par le Groupe de l'Agence française de Développement, La Documentation française, 1998.

Nous voudrions montrer, dans cet ouvrage, que c'est [14] la deuxième hypothèse qui est la bonne ; que, lorsqu'on prend la peine d'analyser précisément les îlots de modernité qui tranchent par rapport à leur environnement, on trouve que la culture locale (comprise comme ce à travers quoi les situations et les actions prennent sens)³ est venue donner sens aux nouvelles pratiques qui s'y sont répandues, jouant ainsi un rôle décisif dans l'adhésion dont elles ont été l'objet.

Cette conviction s'est imposée à nous en menant des recherches, au sein des divers continents et dans des pays situés à des niveaux de développement très divers, sur le terrain, limité mais essentiel en matière de développement et plein d'enseignements quant aux rapports entre le gouvernement des hommes et la culture, du fonctionnement des entreprises⁴. Nous avons été marqués par la rencontre, au sein de pays en développement, d'entreprises industrielles qui constituaient des exemples remarquables de réussite. Nous nous sommes interrogés sur le secret de leur succès, dans des environnements a priori peu favorables. Le mode de gouvernance qui fondait ce succès reposait bien dans tous les cas sur une combinaison de distribution du pouvoir, de transparence et d'éthique. Mais, et cela était moins attendu, nous avons été frappés par l'alchimie qui s'était mise en place dans chaque cas dans l'alliance du plus moderne avec le plus enraciné dans la culture locale. Il s'agissait d'entreprises [15] résolument modernes, pas seulement dans leur fonctionnement technique mais dans l'appel à des outils de management importés des pays industriels, outils qui leur parvenaient à travers l'influence de la maison mère, quand il s'agissait de filiales de groupes internationaux, ou via les conseils de consultants internationaux. Les succès obtenus reposaient manifestement sur une action volontaire et persistante des responsables pour lutter contre les dérives associées aux formes dominantes de management des pays concernés. Et pourtant, leur fonctionnement restait à bien des égards profondément traditionnel, pas seulement dans des aspects résiduels,

³ La difficulté à saisir ce rôle de la culture vient de ce qu'il y a souvent confusion, quand on se sert de la notion de culture, entre d'une part des habitudes, des pratiques, des manières traditionnelles de faire, et d'autre part des cadres de pensée, des manières de donner sens, d'interpréter les événements. Nous développerons ce point, essentiel, dans le chapitre 6.

⁴ Dans le cadre de recherches menées par Gestion et Société, centre de recherche du CNRS (Centre national de la Recherche scientifique) français. On trouvera en annexe des précisions sur ces recherches.

inentamés par l'acquisition de nouveaux outils, mais dans la manière même dont ces outils étaient mis en œuvre. Il n'y avait pas seulement juxtaposition, ou compromis, entre la dimension moderne et la dimension traditionnelle, mais union intime. C'était comme si les références les plus modernes prenaient chair par l'entremise de formes locales. C'est en prenant sens en fonction de conceptions locales de l'existence que ces références suscitaient l'adhésion du personnel qui les mettait en œuvre de manière efficace, et devenaient un vecteur effectif de succès au lieu de ne rester que la matière de tentatives de réformes avortées. C'est ainsi, en s'appuyant sur des ressorts propres, dans chacun des cas, à la culture locale, que la transformation du fonctionnement de l'entreprise a réussi.

Notre propos, dans cet ouvrage, est d'élucider pareille alchimie. Nous l'avons écrit avec la conviction qu'une telle élucidation est attendue par ceux qui, en de multiples lieux, cherchent à moderniser leur pays sans renoncer à leur culture. Cette conviction s'est développée au cours de conférences et de séminaires faits dans de multiples pays d'Afrique, d'Amérique et d'Asie, à destination de responsables d'entreprises, d'universitaires ou d'étudiants. Constater qu'il existe une pluralité de voies vers [16] l'excellence économique a été pour eux une source d'espoir dans l'avenir de leur pays.

Une présentation des enseignements généraux tirés de ces recherches aurait été insuffisante. Il était essentiel de faire toucher du doigt, aussi concrètement que possible, les processus qui interviennent dans une telle rencontre d'actions novatrices et d'appui sur des traditions. Il fallait donc partir de l'analyse de situations singulières. Quatre cas d'entreprises industrielles résolument modernes nous ont paru spécialement éclairants, dans leur diversité. Trois sont des filiales de grands groupes multinationaux : une entreprise agroalimentaire mexicaine ; une entreprise marocaine de composants électroniques ; une entreprise pétrochimique d'Argentine. Un quatrième est une entreprise publique : la société de distribution d'électricité du Cameroun⁵. Les niveaux de développement du pays concerné sont signifi-

⁵ À côté de deux cas situés en Amérique latine et de deux autres situés en Afrique il serait intéressant de présenter des cas analogues situés en Asie. Pour le moment, nos recherches n'y ont pas encore porté sur des entreprises qui méritaient d'être montrées en exemple. Nous espérons pouvoir compléter notre ouvrage sur ce point dans une prochaine édition.

cativement différents, de même que le caractère plus ou moins avancé de la démarche de progrès réalisée au sein de l'entreprise. Les dimensions du management qui prennent le plus de relief diffèrent également : la motivation des hommes dans les cas mexicain et marocain, la mise en place d'un système de délégation et de contrôle au Cameroun, la lutte contre la corruption en Argentine. Il en est de même encore des formes traditionnelles sur lesquelles l'entreprise a pu s'appuyer : au Mexique, une famille de frères, où on s'aide mutuellement à croître ; au Maroc, une confrérie unie autour d'un saint homme, où règnent rectitude et confiance ; au Cameroun, un groupe uni autour d'un rituel partagé codifiant [17] minutieusement les opérations que chacun est amené à faire ; en Argentine, un réseau d'amitié au sein duquel prévaut une interprétation rigoureuse des principes moraux.

La manière dont se réalise ainsi l'alliance du traditionnel et du moderne, de l'universel et du local, a quelque chose de très étrange pour qui a l'habitude d'opposer ces catégories ⁶. À propos de chacun des cas, nous commencerons, dans un premier temps, par laisser de côté l'aspect culturel. Nous nous intéresserons à ce que les questions de management rencontrées ont d'universel. Nous considérerons les démarches mises en œuvre pour répondre à ces questions, en faisant résolument abstraction, dans les propos qui nous ont été tenus à leur sujet, de tout ce qui témoigne de la manière singulière dont les acteurs donnent sens aux situations qu'engendre l'usage des outils qu'elles conduisent à utiliser, s'approprient ces outils. Nous verrons qu'à s'en tenir à ce niveau, on peine à comprendre le rôle de certains aspects « étranges » des dispositions prises, alors qu'ils paraissent constituer aux yeux des acteurs un ingrédient nécessaire du succès. De plus, on se demande comment des transformations de l'ampleur de celles que l'on a observées ont pu être effectivement mises en œuvre, au-delà des bonnes intentions de leurs promoteurs. Nous changerons alors de registre pour analyser l'univers mental au sein duquel les transformations réalisées et les méthodes utilisées à cet effet ont pris sens pour les intéressés. Cela nous permettra, dans un troisième temps, de com-

⁶ Nous avons du reste mis nous-mêmes du temps à la comprendre (et les premières tentatives faites en ce sens, dans diverses publications, apparaissent, avec du recul, peu satisfaisantes). Ce n'est que progressivement, en rapprochant des analyses faites initialement dans des pays différents à des moments différents, que la façon commune dont s'opère une telle alchimie est devenue plus claire.

prendre pourquoi les réformes faites [18] ont été aussi efficaces, quels ont été les éléments clefs, parfois paradoxaux aux yeux des experts en management, qui ont permis le succès obtenu.

De multiples enseignements, qui concernent à la fois la connaissance et l'action, peuvent, verrons-nous, être tirés de ces cas.

Les théories du management peinent, actuellement, à articuler convenablement l'universel et le local. Le débat fait rage entre ceux, majoritaires, qui défendent le caractère universel des bonnes pratiques de management, et ceux qui mettent en avant leur aspect local. De fait, les deux thèses apparaissent l'une et l'autre à la fois justes et insuffisantes. Qu'il s'agisse d'exercice de l'autorité, de mobilisation des hommes, de démarche éthique ou autre, il existe bien, à un haut niveau d'abstraction, de grands principes de gestion, de portée universelle. Mais quand, se préoccupant d'exécution, on rentre dans le concret de l'action, il devient nécessaire de prendre en compte le local. Le trouble vient de ce que les théoriciens du management tendent à confondre ces deux niveaux. Ils justifient par des principes de portée universelle ce qui n'est que modalités d'application singulières, marquées par les sociétés particulières où elles ont pris corps. Or, pour bien démêler en quoi de telles pratiques témoignent effectivement de principes universels et ce qu'elles ont de contingent, il est nécessaire de révolutionner la manière dont les théories du management considèrent les rapports entre les outils de gestion et les hommes qui s'en servent. Au lieu de se contenter de s'intéresser aux outils en faisant abstraction des hommes, il leur faut prendre en compte la manière dont l'usage des outils s'intègre dans l'univers mental, et donc culturel, de ceux qui les mettent en œuvre. Le champ même des phénomènes qu'il devient nécessaire de prendre en compte se trouve considérablement élargi, ce qui représente pour la discipline, ainsi tenue de s'ouvrir [19] à des approches qui lui sont traditionnellement étrangères, une mutation terriblement exigeante.

Faute d'une telle réforme, l'utilisation des théories du management dans les pays en développement risque fort d'être souvent contre-productive, tant les contextes culturels y sont marqués par des différences de taille par rapport à ceux qui prévalent là où les pratiques habituelle-

ment données en modèle ont été conçues. Les théories usuelles supposent que chacun remplit dans l'entreprise un rôle professionnel parfaitement déconnecté des relations personnelles, de connivence ou d'hostilité, qu'il entretient avec ses collègues, supérieurs, subordonnés, clients, etc. Ces relations sont supposées relever d'une vie privée séparée par une sorte de muraille de Chine d'une sphère professionnelle rattachée à la vie publique. Bien sûr cette manière de voir ne constitue jamais qu'une approximation plus ou moins lâche de la réalité. Mais on peut admettre que, dans la plupart des sociétés de cultures européennes, une telle approximation n'est pas dépourvue de sens et permet même de construire des guides utiles pour l'action. Dès que l'on sort de ces sociétés, et en particulier dans les pays en développement, cette approximation devient beaucoup plus hardie, au point d'exclure des pans essentiels de la réalité. La prise en compte des interférences entre relations personnelles et exercice des fonctions professionnelles devient un ingrédient fondamental d'une bonne gestion. Cela complique singulièrement la tâche, d'autant plus que la forme que prennent les relations personnelles, et donc la manière dont on peut les mobiliser au service d'un management efficace tout en neutralisant les dérives dont elles sont porteuses, varie énormément d'une société à l'autre. Mais ce serait faire l'autruche que de prétendre qu'on peut s'en dispenser.

Il existe de nos jours un vif souci, spécialement au sein des institutions au service du développement, de [20] repérer et de diffuser les *best practices*. Mais ces institutions tendent à le faire en négligeant le fait que, considérées dans leur dimension opérationnelle, et pas seulement dans les principes généraux qui les inspirent, ces pratiques n'ont de validité qu'au sein d'un certain contexte. Ce caractère relativement local des pratiques qui méritent d'être ainsi données en exemple doit être pris en compte dans la manière de les recenser et de les diffuser. Simultanément, il n'en rend que plus utiles ce recensement et cette diffusion. Des pratiques qui ne concernent qu'une zone géographique limitée ont moins de chance d'avoir été spontanément repérées et décrites, et donc d'être faciles à connaître par leurs utilisateurs potentiels, que d'autres dont la portée serait universelle. Il en résulte que les innovations dont de telles pratiques sont porteuses se diffusent mal. Permettre que cette diffusion change d'échelle est de nature à provo-

quer un accroissement substantiel de l'efficacité des entreprises des pays concernés, et de faire accéder ces pays à un développement plus rapide.

[21]

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT.
Nouveaux modèles

Chapitre 1

CROÎTRE ENSEMBLE AU MEXIQUE

[Retour à la table des matières](#)

La filiale mexicaine du groupe français Danone représente un cas remarquable d'entreprise performante au sein d'un pays émergent⁷. Les responsables du groupe, impressionnés par les résultats techniques et la rentabilité de celle-ci, les attribuent au caractère exceptionnel de la mobilisation du personnel. Tout en mettant cette mobilisation en relation avec la politique sociale que le groupe développe, sous la bannière d'un « double projet » associant succès économique et progrès social, ils sont intrigués par l'accueil spécialement enthousiaste fait à cette politique. Ils se demandent dans quelle mesure cet accueil provient d'une adéquation particulière des politiques suivies au contexte mexicain. Il est apparu, à l'examen, que l'entreprise est vécue par son personnel comme relevant d'une tout autre forme sociale, où s'imposent de toutes autres manières d'être et d'agir, qu'une entreprise mexicaine ordinaire⁸. Par contraste avec une [22] telle en-

⁷ Au Mexique, Danone est leader sur le marché des produits frais, avec une part de marché de l'ordre de 40%.

⁸ Notre analyse s'est appuyée sur une enquête réalisée en avril 1999. 23 personnes de divers niveaux (*base, jefes, gerentes, directeurs*) ont été interrogées, tant au siège, situé à Mexico, que dans les deux usines de produits frais : Irapuato, usine récente située dans une ville de taille moyenne, et

treprise, où règnent une grande distance et beaucoup d'indifférence entre niveaux hiérarchiques comme entre pairs, le personnel de Danone Mexique a le sentiment de faire partie d'un groupe soudé de semblables qui s'entraident intensément, ce qui permet à ses membres de se sentir aussi forts collectivement qu'ils sont individuellement démunis. C'est grâce au concours de multiples politiques, tenant à la fois à la politique sociale, à l'organisation du travail, au style de relations entre niveaux hiérarchiques et à l'action de l'entreprise vis-à-vis de la société environnante, que les formes de relations qui prédominent usuellement dans les entreprises mexicaines ont pu céder le pas, de manière progressive, à des manières d'agir qui paraissent normales au sein d'une sorte de famille de frères.

*Une entreprise qui,
à la suite d'une évolution profonde,
tranche sur son environnement*

[Retour à la table des matières](#)

Nos interlocuteurs étaient très divers par le poste qu'ils occupaient (managers, employés, techniciens, ouvriers), leur ancienneté dans l'entreprise, leur carrière antérieure. Tous ont exprimé un vif sentiment que l'entreprise s'était profondément transformée en quelques années, pour devenir très différente de la plupart des entreprises mexicaines, avec un mode singulier d'exercice [23] de l'autorité, une qualité de coopération exceptionnelle, des rapports peu courants d'engagement réciproque entre l'entreprise et son personnel.

Huehuetoca, usine ancienne mais fortement modernisée située dans une petite ville proche de Mexico. On trouve une première analyse des résultats dans Philippe d'Iribarne, « Un management moderne enraciné dans une culture traditionnelle ; les enseignements d'une *success-story* mexicaine », *Gérer et comprendre*, n° 65, septembre 2001, et « Una gestión moderna arraigada en la cultura mexicana », *Gestión y Política Pública*, n° 1, 2002.

**UN FONCTIONNEMENT « ORDINAIRE »
DES ENTREPRISES MEXICAINES PEU COOPÉRATIF
ET PEU MOBILISATEUR**

À propos du passé de l'entreprise, ou d'autres entreprises où ils avaient précédemment travaillé, nos interlocuteurs ont dépeint avec ensemble un univers peu coopératif et peu mobilisateur ⁹.

Entre supérieurs et subordonnés, la distance est dépeinte comme considérable. Le supérieur, « dieu », « tyran », relève d'un autre monde. Il se tient « à part » ; on ne peut le voir sans « formalités », sans « rendez-vous ». Il n'est pas question pour lui de rentrer en dialogue, ou même d'échanger des arguments, avec ses subordonnés et son attitude relève plutôt de « toi tu dis que c'est blanc, moi je dis que c'est noir, et parce que je suis ton chef, c'est noir ». Quand il n'est pas satisfait, il « dispute », il « gronde ». À propos d'évaluation, est évoqué un monde dur, où il s'agit de « réprimer », « châtier sévèrement ». Il n'est pas soumis aux mêmes règles que ses subordonnés. « Je me souviens, note un opérateur, que [dans une autre entreprise] le *gerente* a donné un ordre strict : les personnes qui ne la porteraient pas [une coiffe pour couvrir les cheveux] dans la zone de production pourraient [24] être punies ; et il entra et ne la portait jamais ; c'étaient une contradiction terrible, c'étaient des valeurs qu'on ne pouvait pas partager. »

De même les rapports entre pairs qui ont longtemps prévalu au sein de l'entreprise sont décrits comme peu coopératifs. Obtenir l'aide de ses compagnons de travail, ou même avoir idée de la demander, faisait problème, y compris dans des circonstances où elle est facile à apporter (par exemple, entre opérateurs, jeter un coup d'œil de temps en

⁹ On retrouve, dans leur description, les traits évoqués par une synthèse des travaux portant sur les entreprises mexicaines. José de la Cerda y F. Núñez, *La administración en desarrollo : Problemas y avances de la administración en México*, México, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, 1993 ; on trouve une discussion de cette synthèse dans L. Robles, « Estereotipos rotos. El debate sobre la cultura laboral mexicana », in R. Guadarrama (coordinadora), *Cultura y trabajo en México ; estereotipos, prácticas y representaciones*, México, UAM, 1998.

temps sur l'installation dont s'occupe un collègue pendant qu'il est parti déjeuner). « Auparavant, commente un opérateur, je pense que chacun faisait bien son travail, mais de façon isolée. » C'est individuellement que chacun entendait s'affirmer, avec une attitude relevant de « moi je suis ici le meilleur, et je suis le seul qui sait faire les choses ».

Dans un tel fonctionnement, l'implication du personnel est médiocre, en tout cas à la base. Face à leur supérieur, les subordonnés ont peur. « Lorsque vient le directeur, je ne sais pas ce qui se passe, les gens commencent à trembler : “Il va me disputer, il va me gronder.” » Pour une part ils se défendent, s'opposent. Ainsi, les situations d'évaluation peuvent être vécues comme difficiles non seulement par les subordonnés mais aussi par les supérieurs ; « Si moi je perçois que ton travail en équipe n'est pas bon et que toi tu perçois qu'il est excellent, alors c'est terrible, affirme un *gerente* [...]. Si nous sommes d'accord, c'est très facile, mais [...] c'est terrible [...] si moi [...] je considère que le travail de Philippe n'est pas bon et que Philippe dit qu'il est bon. » Les formes d'action traditionnelles des syndicats se comprennent dans cette perspective. L'appartenance, contractuellement obligatoire, des opérateurs à un syndicat qui a la charge de les recruter est traditionnellement vue comme synonyme d'opposition à l'entreprise, ou du moins d'absence d'engagement à son [25] égard, par contraste avec celui des « personnes de confiance » non syndiquées ¹⁰. « On considérait que l'ouvrier, qui était toujours syndiqué, était celui qui faisait problème, [...] était celui qui s'opposait toujours », remarque un responsable syndical. Et pour une part chacun se replie dans son propre univers. Un opérateur évoque, pour s'en distinguer, l'image du « travailleur [...] ayant à venir faire huit heures de travail ».

¹⁰ Le personnel ouvrier ainsi que les vendeurs appartiennent obligatoirement à un syndicat, Sindicato nacional de Trabajadores y Empleados de la Industria alimenticia de los Derivados de la Leche y de Frutas, Similares y Conexos de la Republica Mexicana, lui-même membre de la Confederación revolucionaria de Obreros y Campesinos, qui a signé un contrat collectif de travail avec l'entreprise. Le reste du personnel – techniciens d'entretien, employés de bureau, *jefes* et *gerentes*, ainsi que les directeurs d'usines et de départements – n'est pas couvert par ce contrat et est traditionnellement dit « de confianza ».

UN MONDE DE PROXIMITÉ ET D'ADHÉSION

Les rapports, à la fois hiérarchiques et entre pairs, qui se sont mis en place dans l'entreprise contrastent radicalement, nous ont affirmé sans relâche nos interlocuteurs, avec ce monde de distance et de crainte.

Des rapports beaucoup plus proches ont pris place entre niveaux hiérarchiques ; « La façon de faire ici n'est pas de voir le directeur général comme quelqu'un d'intouchable », note un opérateur. Des relations de confiance familière se sont développées : « Dans l'usine [...] il n'est pas question qu'on ait peur, mais on arrive en confiance et je peux venir voir quelqu'un de plus haut placé, le saluer et lui dire "comment vas-tu ?" » Le supérieur évite de prendre de haut ceux sur qui s'exerce son autorité : « Il existe une hiérarchie, [...] mais nous ne travaillons pas en tenant compte de ce qu'elle est ma chef, elle est comme une amie [...]. C'est très différent des entreprises mexicaines [...]. On ne peut pas venir et dire : "Moi, je suis ton [26] chef", mais tu dois venir comme un ami. » On peut voir les directeurs sans « formalités », sans « rendez-vous ». Un opérateur « a la liberté » de donner son opinion à son directeur d'usine, ou de lui « expliquer ses problèmes ». Les idées de chacun sont prises en considération : « On a une idée, note un *gerente*, et il n'y a pas de consensus à ce moment, on peut dire "c'est mon idée" et argumenter, et il y a une possibilité réelle qu'on la mette en œuvre ou que l'on convainque, indépendamment des niveaux hiérarchiques. » L'évaluation se passe de manière peu ordinaire : « Si quelque chose ne va pas [...] il n'y a jamais de cris [...] ; on me donne de bons conseils [...] pour que ça ne se répète pas » ; « Ici les critiques ne sont pas des châtements, ici l'orientation est : "Nous allons trouver des solutions." »

Une telle évolution des rapports hiérarchiques permet un changement de qualité de coopération, comme le notent divers opérateurs, à propos de leurs relations avec leur supérieur. « Si j'ai quelques doutes, je m'approche de lui [mon chef] en toute confiance, et lui m'aide à les résoudre, ou il me les résout, mais si j'ai peur il ne va pas me les régler » ; « Maintenant les gens se sentent à leur aise, ils se sentent plus en confiance pour exprimer les idées qu'ils peuvent avoir ». « Nous, nous croyons que le fait de travailler plus comme *compañeros* que

comme chef subordonné donne de meilleurs résultats », résume un responsable de projet.

De même, une forte solidarité entre pairs s'est mise en place avec « la nouvelle culture qui est le travail en équipe ». Ainsi, l'évolution du fonctionnement d'une instance de concertation entre cadres des divers services a été spectaculaire, à partir d'une situation où, au moment où cette instance a été mise en place, « tout le monde était contre tous » (encadré 1). Les opérateurs notent de même des changements substantiels : « On a vu [...] plus de [27] *compañerismo* » ; « Maintenant il y a plus de communication [...], un travail plus en équipe ».

Encadré 1

De la guerre des services à la communauté des objectifs

« En 1991, il y a eu le premier "Comité gerencial" [comportant l'ensemble des directeurs et des *gerentes*], [...] et tout le monde était contre tout le monde. "Mes résultats sont bons, et ce qui est mal ce sont ceux des autres services, ou de l'autre direction." [...]. Quand les premiers comités de deux ou trois jours ont eu lieu, avec tous les *gerentes*, les directeurs, ils ont commencé à partager leurs inquiétudes, leurs besoins, et surtout leurs responsabilités. On a commencé à créer une intégration. Les comités, je peux te le dire, sont chaque fois meilleurs, avec plus d'engagement. On connaît ceux qui travaillent à Tijuana ou à Veracruz, qui avant se plaignaient de toi, parce que tu leur envoyais un mauvais produit. Maintenant, [...] tu le connais, tu sais ce dont il a besoin. Et, d'une certaine façon, tu fais en sorte que les objectifs soient communs » (*gerente*).

La qualité des rapports humains s'accompagne d'une vive adhésion à l'entreprise. Il est question « d'incorporation » à celle-ci, à ses « résultats », à sa « stratégie ». On rencontre une sorte de changement d'identité chez les opérateurs, avec un désir d'être assimilé aux « personnes de confiance », sur qui l'entreprise peut totalement compter. « Pour notre part, nous avons souhaité changer le terme "de confiance" [pour désigner le personnel non syndiqué], parce que nous sommes tous de confiance, affirme un responsable syndical ; je les ap-

pelle syndiqués [28] et non-syndiqués [...] Maintenant les travailleurs ont gagné la confiance [...]. Moi, j'ai toujours dit que nous sommes tous de confiance [...]. L'entreprise doit avoir confiance en nous et nous en elle. » De même un opérateur affirme avec insistance qu'il est un véritable « collaborateur » de l'entreprise, par opposition au « travailleur » venu faire ses heures. L'identification à Danone et à ses produits peut être poussée très loin, ceux-ci étant ressentis comme fournissant une image, une représentation, un reflet du « nous » que forme l'ensemble du personnel. Ainsi, affirme un opérateur : « Cela me remplit de satisfaction de voir nos produits. [...] J'ai l'habitude, chaque fois que je vais dans un supermarché, de voir comment ils sont installés ; s'il y a un problème, s'ils sont abîmés ou quoi que ce soit, nous, nous les achetons, pour ne pas donner cette image de nous. Nous nous en occupons personnellement, en nous préoccupant toujours de la façon dont nous sommes représentés. » Corrélativement on voit exprimer le sentiment que chacun doit être « fidèle à l'entreprise ». De fait, le *turn-over* est très faible.

Cette adhésion s'exprime parfois ¹¹ dans un registre très affectif. Certains ont évoqué l'entreprise avec émotion, voire avec des larmes dans la voix, tels deux *gerentes* : « Je crois que nous partageons beaucoup d'amour (*cariño*) pour l'entreprise, pour le produit » ; « Les gens [...] portent leurs chemisettes [une chemisette portant le logo de l'entreprise], [...], les gens qui sont ici, ils ne la portent pas, ils l'ont tatouée, ils ont Danone tatoué ».

Les voix les plus dissonantes, sur un fond général d'enthousiasme, affirment que l'on n'est encore qu'en chemin, que des progrès restent à faire. Ainsi, un [29] opérateur exprime le souhait « qu'on nous fasse plus confiance », et un *gerente* « qu'il se développe une culture pour que les gens soient plus participatifs ». Elles invitent pour l'essentiel à continuer à aller de l'avant : « Je crois que le chemin est tracé et qu'il ne fait que commencer. »

UNE POLITIQUE HUMAINE DE QUALITÉ, MAIS DONT LE SUCCÈS DEMANDE À ÊTRE EXPLIQUÉ

¹¹ Spécialement parmi le personnel féminin, très nombreux dans l'encadrement, *jefes* et *gerentes*, mais non parmi les ouvriers et les directeurs.

L'action de l'entreprise se veut inspirée par le « double projet » que le groupe Danone entend mettre en œuvre dans l'ensemble de ses filiales. « Nous croyons au double projet qui dit que les objectifs sociaux et économiques font partie d'un même objectif », affirme une présentation condensée de ce projet contenue dans un dépliant bien connu de tous ¹². Il s'agit, est-il précisé, de mettre en œuvre une « politique humaine » attentive à fournir à chacun responsabilités, développement personnel et situation économique favorable (encadré 2). Les propos de nos interlocuteurs, et spécialement de divers *gerentes*, tendent à montrer que cette politique n'est pas seulement matière à déclarations d'intention mais est effectivement appliquée. « Les premiers mois, j'ai été surpris. En peu de mots la politique humaine de Danone. Je crois que dans peu d'entreprises, du moins parmi celles que je connais, le facteur humain est autant pris en compte que chez Danone » ; « Il y a des entreprises où on dit que le personnel est important, mais ils le disent et ne le font pas. Chez Danone, si, il y a cet engagement qui fait qu'ils font ce qu'ils disent ».

¹² Ce « double projet » n'est pas propre à la filiale mexicaine de Danone, mais concerne le groupe en général. Il est dans le droit-fil des idées d'Antoine Riboud, exprimées en particulier dans *Modernisation, mode d'emploi*, coll. 10-18, 1987 (p. 35) ; les entreprises, affirme celui-ci, doivent mobiliser les salariés « en les respectant dans leur être et leur avoir ».

[30]

Encadré 2

Politique humaine

Notre personnel, hommes et femmes, est notre force principale ; pour attirer et garder les meilleurs collaborateurs, nous devons faire partie des entreprises les plus attractives :

- Nous développons nos collaborateurs, pour affronter les défis présents et futurs.
- Nous enrichissons les fonctions, à travers une délégation de responsabilités et l'augmentation de l'autonomie des niveaux opérationnels.
- Nous offrons une rémunération supérieure à la moyenne du marché.
- Nous impliquons nos collaborateurs dans les politiques, les stratégies et les résultats de notre entreprise.
- Nous offrons la possibilité de faire carrière, au Mexique ou à l'étranger.
- Nous reconnaissons les contributions et les résultats des membres de notre personnel.

Le raccourcissement, déjà entamé et qui se poursuit, des lignes hiérarchiques, en relation avec la mise en place d'équipes dites « équipes de haute performance » (*equipos de alto desempeño*), où se développe une forme d'autogestion, a été cité avec insistance dans les usines. Là où l'évolution est achevée, les opérateurs « rapportent directement » à leur *gerente*, deux niveaux intermédiaires (superviseur et *jefe*) ayant été éliminés. Un *gerente* est alors susceptible d'avoir « 90 personnes » qui lui rapportent. Cette évolution est perçue par les opérateurs comme une source de responsabilités accrues. « Nous avons l'occasion de [...] prendre des responsabilités, ce qui, dans d'autres [31] entreprises, n'est pas très facile. » On voit exprimé le sentiment que l'on a affaire à une entreprise qui met en pratique les idées apportées par

chacun. « C'est important que, quand on apporte des idées, elles soient mises en œuvre. [...] C'est important que l'on exprime ce que l'on pense et que, quand ces idées sont bonnes, elles se traduisent dans la réalité, elles ne restent pas dans l'air », se réjouit un responsable de projet. Compte tenu de ces divers éléments, le personnel a le sentiment de passer du statut de simple main-d'œuvre (*mano de obra*) à celui de « *mente de obra* ». « Auparavant, nous l'appelions main-d'œuvre [...]. Maintenant c'est "esprit-d'œuvre". Le travailleur, nous tous, on ne nous paie plus tant pour ce que nous faisons que pour ce que nous pensons, pour ce que nous réfléchissons », commente un *jefe*, reprenant les termes du « *Guía rápida para EAD's* », manuel des « équipes de hautes performances ».

La question des salaires a été moins abordée par nos interlocuteurs que celle de l'organisation du travail. Mais plusieurs d'entre eux, à divers niveaux, ont affirmé que les salaires offerts par l'entreprise sont effectivement plus élevés que la moyenne de ceux qu'offrent les entreprises mexicaines, sans qu'aucun avis contraire n'ait été exprimé. « C'est une entreprise qui rémunère bien », commente un *gerente*. Ce niveau de salaires fournit une situation économique d'autant meilleure qu'il s'accompagne d'une forte sécurité de l'emploi. « Être chez Danone, c'est avoir la sécurité d'une entreprise solvable », se réjouit un opérateur.

Une telle politique n'a pu manquer d'avoir un effet positif sur le fonctionnement humain de l'entreprise. Mais bien des questions demeurent. Dans d'autres filiales, une politique analogue ne suscite pas le moindre enthousiasme. La diffusion des responsabilités à la base est loin de suffire partout à provoquer une transformation [32] d'identité ouvrière et une identification à l'entreprise. Certains vont jusqu'à évoquer le « double projet » comme « une forme de vie », « un style de vie », ce qui n'a rien de banal. Par ailleurs, c'est l'évolution des rapports entre membres du personnel, entre niveaux hiérarchiques comme entre pairs, qui a été le plus soulignée par nos interlocuteurs. Un changement de « culture », de « mentalités » est évoqué : « Il se crée une culture de travail en équipe, de respect, d'ouverture » ; « Petit à petit la mentalité a changé de telle manière que même les chefs donnent l'information » ; « Dans le cas des ventes, il y a eu une révolution [...] des niveaux de direction du groupe pour écouter et appuyer davantage les vendeurs ». Comment une telle transformation d'en-

semble d'un corps social a-t-elle pu se faire ? Celle-ci n'est nulle part facile à obtenir et elle ne l'a pas été non plus dans le cas présent. Ainsi, remarque un *jefe*, « cela a représenté énormément de travail [...]. Ce n'est pas pareil de travailler pour ton compte », avant d'ajouter, « mais si, on y arrive ».

Comment une manière de vivre et travailler ensemble si différente de celle qui prévalait quelques années auparavant, et qui de plus ne constitue nullement au Mexique une référence commune en matière de fonctionnement d'entreprise, a-t-elle pu prendre corps ? Comment a-t-elle pu fournir des repères suffisamment clairs aux divers membres du personnel, au-delà de la variété de leurs parcours personnels et de leurs positions dans l'entreprise, pour qu'elle ait pu constituer pour eux une référence partagée ? Pour comprendre comment l'action de l'entreprise a été reçue par le personnel, et les changements de manière d'être qui en ont résulté, il nous faut savoir comment elle a pris sens. Quelle est donc la conception d'une vie bonne qui a sous-tendu l'émergence d'une nouvelle manière d'être et d'agir ?

[33]

*L'idéal d'une communauté de semblables où,
grâce à une entraide mutuelle, la faiblesse
de chacun se transforme en force du tout*

[Retour à la table des matières](#)

À travers les propos de nos interlocuteurs, un idéal commun s'est dessiné avec force : celui d'une communauté de semblables étroitement soudée, au sein de laquelle règne une intense aide mutuelle, et chacun se sent fort en dépit de sa faiblesse individuelle.

S'AIDER MUTUELLEMENT À CROÎTRE

Le terme de croître est omniprésent dans les propos qui nous ont été tenus. Il se réfère simultanément à plusieurs aspects de l'existence. Il a une dimension professionnelle : augmentation des compétences,

des responsabilités exercées. « Comme personne, je croîs, parce que j'apprends, j'apprends de plus en plus », déclare une *jefe*. Il s'agit « d'une certaine façon de croître », note un opérateur formé à l'usage d'un ensemble de machines. Et il a simultanément une dimension économique, en rapport avec le bien-être matériel et tout ce que celui-ci permet. « En nous donnant la rémunération de notre travail, on nous aide à croître. »

Il est attendu de l'entreprise, des supérieurs, qu'ils aident à croître. « Il est responsable de notre développement (*crecimiento*) en tant que personnes », affirme un opérateur à propos du *gerente* dont il dépend. « Nous devons être très contents de travailler [...] dans cette entreprise qui nous a aidés à croître », note un autre opérateur. Un *gerente*, qui, seul parmi les personnes que nous avons interrogées, se déclare vivement attaché à la prise en charge par chacun de son propre développement, souligne a contrario combien prévaut, dans la société mexicaine en [34] général, une vision contraire : « Alors que c'est aussi, en réalité, une responsabilité du travailleur de chercher à se développer, à croître, dans l'entreprise ou en dehors de celle-ci, je considère que ceci [la manière dont l'entreprise prend en charge les membres de son personnel] est parfaitement adapté à la forme de pensée de nous autres, Mexicains. C'est un état d'esprit que nous avons, nous attendons que tout nous soit donné, parfois par le gouvernement, parfois par l'entreprise. [...] Nous autres, Mexicains, nous attendons (*esperamos*), attendons, attendons, jusqu'à ce que cela arrive ¹³. » De manière générale, on rencontre de multiples références à l'aide, à l'appui. « Si j'ai quelques doutes, je vais vers lui avec une confiance totale, et il m'aide à les résoudre ou me les résout », relate un opérateur, à propos de son *jefe*. Et l'on retrouve la même façon de voir au niveau *gerente* : « Moi-même, à mon niveau, j'ai beaucoup de plaisir (*me siento muy a gusto*) à aller voir un directeur et à lui demander son aide » ; « S'il m'arrive quelque chose de mal, quelqu'un dans l'entreprise va être là pour m'aider ».

En bien des lieux un tel désir d'aide s'accompagnerait d'une recherche de relations paternalistes au sein desquelles la protection des

¹³ L'existence d'un certain décalage entre l'ampleur d'un désir de grandeur et le sentiment de ne pas être en état de l'accomplir se trouve fréquemment exprimée par ailleurs dans la littérature mexicaine. Cf. en particulier Octavio Paz, *Le Labyrinthe de la solitude*, Gallimard, 1990.

puissants tend à s'échanger contre l'allégeance de ceux qui en bénéficient. On a ici un cas de figure bien différent. L'appui, l'aide, sont vus comme largement symétriques. Il revient à chacun d'aider ses supérieurs en même temps qu'il en est aidé. « Je me sens un appui de mon *jefe* ». affirme un opérateur. « Claudia [...] aide Marta [qui dirige le service auquel appartient l'intéressée] dans toutes les activités », note une *gerente*. Cette référence à un appui, une aide (*apoyo*, [35] *ayuda*) mutuels se retrouve à propos des relations entre pairs, entre services comme entre membres d'une même équipe de travail, notamment entre opérateurs : « Les ventes nous aident beaucoup à promouvoir [...] et elles nous appuient » ; « Si nous avons besoin d'aide, nous la demandons à un collègue (*compañero*) de la même équipe, à celui qui n'est pas occupé, [...], il nous aide » ; « L'empaqueteur [...] est l'appui de l'opérateur ». Cette réciprocité des aides reçues et données, dans une sorte de rapports de don et de contre-don, fait que le désir d'être aidé peut aller de pair avec une référence incessante à des rapports d'égaux. « Nous sommes tous égaux et ils nous l'ont fait sentir », se réjouit un opérateur. « Nous sommes tous égaux [...] Il n'y a pas une révérence particulière pour quelqu'un ici », ajoute un *gerente*¹⁴. Le respect pour les supérieurs n'est pas à sens unique. Ainsi, un opérateur évoque « le respect mutuel qu'il y a entre les gens », à propos des rapports entre les *gerentes* et les opérateurs. Dans ces conditions, l'aide reçue n'abaisse pas. Au contraire, « c'est un bon reflet de l'importance donnée aux employés », commente une *gerente* à propos de l'aide apportée par des directeurs à des membres du personnel victimes d'un accident. Il en découle pour les membres du personnel un sentiment de « valoir dans cette entreprise ».

On retrouve la même référence à un appui mutuel dans les rapports de chaque membre du personnel avec l'entreprise. Lorsque est évoquée la manière d'être de Danone envers son personnel, les idées de *apoyar*, *se preocupar* reviennent avec insistance. Et il appartient à chacun d'aider l'entreprise, en même temps qu'elle l'aide. « Si je [36] suis responsable d'un projet [...] je dois connaître parfaitement mon

¹⁴ Nous avons observé un large refus d'opposer ce qui est élevé et ce qui est bas. Ainsi un *gerente* n'aime pas le terme *bajar* (faire descendre) utilisé pour dire que les responsabilités se diffusent « On commence à faire descendre (*bajar*). Ce terme ne me plaît pas. Mais bon... Faire descendre certaines responsabilités. »

produit pour pouvoir [...] s'il y a un problème, aider l'usine à le résoudre. » On a un engagement (*compromiso*, terme très fort, qui n'est pas utilisé pour les rapports entre les membres du personnel) de l'entreprise. Et cet engagement est réciproque : « L'engagement, [...] est d'aider l'entreprise à aller toujours de l'avant. » À l'intérieur d'un engagement mutuel on est dans une réciprocité don/contre-don, où il importe de ne pas être mesquin, comme l'exprime un *gerente*. « Ceci implique aussi que [...] nous répondions tous à la manière dont Danone nous traite. Parce qu'il se crée un engagement [...] J'agis de telle sorte que Danone soit satisfait de mon travail et que ce qu'il me paie soit bien payé, c'est-à-dire que l'entreprise n'ait pas l'impression que ce sont des frais, que si elle en fait, je la rémunère avec mon travail, mon effort, avec quelque chose d'additionnel. Je pense que beaucoup pensent et agissent de cette façon. »

Enfin, cette forme d'aide réciproque, de don et de contre-don à l'intérieur d'un engagement mutuel, se retrouve également dans les relations entre l'entreprise et la communauté plus large dont elle reçoit et à qui elle doit rendre. L'aide qu'elle apporte à celle-ci, est-il affirmé, est un contre-don en retour d'un don, et ne relève ni d'assistance ni de philanthropie : « On aime appartenir à une entreprise qui, parallèlement à ses objectifs économiques, a une responsabilité par rapport à la communauté. Ce n'est pas être philanthrope, mais si la communauté t'a donné autant, le moins que tu puisses faire, c'est de lui rendre de quelque manière quelque chose de ce qu'elle t'a donné. »

[37]

UN TOUT FORT ET FIER FAIT DE PARTIES FAIBLES

Dans les propos tenus, le tout formé par l'ensemble du personnel de l'entreprise est une référence constante. « Tout en fin de compte va être lié (*enlazado*), nous allons tous être en relation les uns avec les autres » ; « Maintenant nous connaissons tout, nous nous mêlons de tout ».

Au sein de ce tout, on décide ensemble, on agit ensemble, on est un. « Presque tout le travail qui se réalise dans l'entreprise est en

équipe », « tous nous prenons une décision en groupe », relatent divers *gerentes*. On rencontre des propos analogues chez les opérateurs et chefs de projet : « Les décisions se prennent ensemble » ; « en fin de compte [...] le résultat sera le fruit de l'équipe ». « Ce n'est pas seulement la Recherche et Développement [...]. Nous sommes un. » C'est au sein de ce tout que l'on s'entraide, entre individus et entre services : « Il s'agit de croître tous. Ce n'est pas parce que tu es d'un autre département que l'on va se servir de toi. » Les frontières des spécialités tendent à s'effacer : « Ici, il n'y a de spécialistes en rien ; ici, nous pouvons tous remplir un poste pour mener le travail à bien. »

Si l'affirmation selon laquelle l'union fait la force est sans doute universelle, le sentiment d'un vif contraste entre la faiblesse de l'individu et la force d'un tout uni est ici particulièrement prégnant. La valeur de petites contributions à une œuvre collective est vivement soulignée. C'est ainsi qu'un opérateur donne les fourmis en exemple : « Oui, il y a une relation intime entre toutes les personnes pour arriver à un certain succès. Tout doit se faire à la manière des petites fourmis. Tout doit se faire en portant des petites charges identiques (*parejitos*), des petites charges pour réussir à construire une grande forteresse bien cimentée. » On trouve de multiples propos tels que : [38] « L'équipe est ce qui fait la force. » Et si *todo* revient sans cesse (« croissance de tous », « ce sont les résultats de tous », etc.), c'est parce que c'est tous ensemble qu'étant forts, on peut réaliser le désir de croître. Celui qui, se distinguant trop, menace de rompre l'unité du tout, nuisant ainsi à sa force, doit être rejeté. « Nous savons bien qu'il va toujours y avoir ici un grain de riz noir et ce grain de riz noir on le jette, parce que réellement ce qui fait la force c'est l'équipe. Et cela tout le monde le sait », professe un opérateur.

Cette appartenance à un ensemble fort protège des aléas de l'existence. Dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, le groupe sécurise en aidant à assumer les décisions difficiles. « On pourrait dire [...] que les décisions se prennent en équipe et les responsables sont toute l'équipe », affirme un opérateur à propos du fonctionnement des « équipes de hautes performances ». De ce fait, « l'opérateur ne sent plus toute la responsabilité, le poids de celle-ci, mais l'équipe l'absorbe ». Ainsi épaulé, on peut aller de l'avant : « Nous relevons les défis. Parce que nous nous sentons épaulés ; nous nous sentons épaulés par toute l'organisation », déclare une *gerente*. Cette sécurité est aussi

vécue comme essentielle dans la situation personnelle de chacun. La communication interne de l'entreprise ne manque pas de célébrer les succès obtenus, la position de leader occupée par l'entreprise sur son marché. Pour sa part, si le personnel est sensible à ces thèmes, c'est essentiellement parce que la réussite de l'entreprise est une source de sécurité, de protection contre l'adversité. « L'avantage de ce que l'entreprise soit leader sur son marché est la garantie que moi, comme travailleur, je suis sûr de mon emploi », affirme un opérateur. « Cela m'intéresse que ce soit une entreprise leader [...] parce que l'entreprise a un prestige, a une image, a une solidité dans son marché [...], cela donne à chacun une stabilité, ou [41] donne une tranquillité [...], de voir jusqu'à demain », se réjouit de son côté un *gerente*.

Ce tout soudé n'est jamais présenté comme pesant. Le fait d'avoir à décider tous ensemble n'est pas perçu comme étant source de contrainte. Ainsi, pour un opérateur : « Les accords s'obtiennent à la majorité. Si l'on prend une décision, cela peut être parce que la majorité des membres de l'équipe est d'accord, ce n'est pas un ordre ni un commandement. Cela doit être parce que la majorité est consciente de ce que ce sera le meilleur pour l'équipe. » Par ailleurs, l'adhésion à l'entreprise (qui concerne Danone Mexique et non le groupe en général) ne correspond pas à une allégeance à une entité qui serait perçue comme extérieure à ceux qu'elle emploie, et en position de domination par rapport à eux, mais à la communauté de semblables que ceux-ci forment, et à laquelle ils s'identifient : « Nous savons que nous produisons ces résultats, qui ne sont pas les résultats de Danone, qui sont les résultats de nous tous qui sommes Danone », affirme fièrement un *gerente*.

UNE FAMILLE DE FRÈRES

Cette image d'un monde d'engagement au service les uns des autres, de liens forts au sein d'un ensemble soudé, n'a pas seulement été évoquée comme une sorte d'idéal abstrait. Il est présenté comme une forme de vie qui s'incarne couramment dans le fonctionnement de la famille mexicaine. « Au Mexique, la famille est un grand soutien [...] Il existe largement cette conception selon laquelle c'est une protection, elle te donne la tranquillité. Si tu as un problème, ou quoi que

ce soit, elle va t'aider. » « Dire "nous sommes une famille", c'est dire "nous nous engageons, nous nous préoccupons aussi de toi". » C'est unis comme dans une famille que l'on est forts : « En Amérique du Nord, chacun est individualiste et ici c'est [40] comme une famille. Une famille forte. [...] Quand nous battons les records de ventes, c'est une grande famille ou une grande équipe qui gagne. » Sans doute les familles réelles ne correspondent-elles pas toujours à cette image. « Mythe ou réalité, je ne sais pas ce qu'il en est », commente un *gerente*. Mais c'est cette image qui fait référence.

De quelle famille s'agit-il ? « Cela te fait comme un groupe de frères, de frères et de cousins », précise un *gerente*. A contrario, plusieurs de nos interlocuteurs ont évoqué l'image du père comme quelqu'un qui « gronde » (*regañar*), fait peur, fait commettre des erreurs. L'utilisation de l'image des amis, en complément de celle de la famille, reflète cette conception horizontale de la famille qui fait ainsi référence.

C'est une telle image de la famille dont il est fait usage quand il s'agit de résumer en un mot ce qu'est devenu le fonctionnement de l'entreprise. « Ici, on utilise beaucoup l'expression "la famille Danone", [...]. On cherche cette alliance, ces liens très forts, d'engagement, de soutien (*apoyo*), de solidarité, qui existent dans une famille, de compréhension [...] ici chez Danone il y a un lien très fort » ; « Parler de Danone comme d'une famille, c'est comme dire : "Ici tu peux te développer, nous t'aidons" [...]. Danone est avec toi, pour créer chez le travailleur [...] un petit peu de protection ». Cette image ne concerne pas seulement les rapports de l'entreprise avec chacun de ses membres, mais leurs relations mutuelles : « Nous sommes une famille, en général si nous avons besoin de l'aide, de l'appui d'autres secteurs, ils nous appuient » ; « Danone, ici, est en réalité comme une famille, c'est par la manière d'être qu'il y a entre les personnes, la confiance, le respect mutuel qui existent entre les personnes [...] la manière d'être qu'il y a entre les *gerentes* et le niveau des opérateurs ». Le fait que la famille dont il s'agit est une [41] famille de frères va de pair avec celui que, dans l'entreprise, la figure qui fait référence est celle de la communauté des égaux, non celle d'un dirigeant puissant et bienfaisant ¹⁵.

¹⁵ Si les personnes interrogées se sont servies de l'image de la famille pour évoquer le mode de fonctionnement auquel elles aspiraient, elles n'ont pas

Ce recours au modèle d'une famille de frères est vu comme le moyen d'échapper à l'individualisme anarchique et aux rapports difficiles associés à la vie ordinaire des entreprises ; « Les Mexicains essaient toujours d'être le premier, de gagner, parfois cela fait violer certaines règles en cherchant à être en haut. [...] Ici nous allons tous ensemble arriver à être en haut, mais tous en équipe. »

Les moyens d'un succès

[Retour à la table des matières](#)

Le changement qui s'est produit dans l'entreprise a pu s'appuyer sur un modèle préexistant de fonctionnement collectif, modèle qui, bien qu'usuellement étranger à la vie des entreprises, était néanmoins susceptible de donner sens et cohérence, pour les intéressés, à toute une manière différente d'être et de travailler ensemble. La façon d'agir [42] de chacun s'est graduellement transformée, au fur et à mesure qu'une référence nouvelle a pris du poids par rapport à l'ancienne, avec un basculement progressif du monde de l'entreprise ordinaire, et des manières d'être qui lui sont appropriées, à celui d'un tout solidaire.

Comment ce mouvement, largement présenté par les personnes interrogées comme un changement de culture, de mentalité, affectant le corps de l'entreprise dans son ensemble, et qui a pris du temps (les moments les plus significatifs cités par nos interlocuteurs se sont éta-

associé le mode de fonctionnement peu coopératif qu'elles ont dépeint à une image emblématique. Ce dernier mode pourrait s'enraciner dans l'expérience traditionnelle de l'*encomienda*, où les rapports entre dirigeants et dirigés mettaient en relation deux groupes profondément étrangers l'un à l'autre, colonisateurs et colonisés. (David Arellano Gault et Enrique Cabrero Mendoza, « El dilema de la importación de modelos organizacionales », in Arellano, Cabrero & Del Castillo, *Reformando al gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*, Éd. MA Porrúa-CIDE, 2000, México). Au Mexique, le métissage est présenté comme ayant été la voie qui a permis de dépasser les relations d'hostilité entre conquérant et conquis, d'où peut-être la valeur accordée à l'affirmation selon laquelle « on est tous pareils », le passage de « on est différent » (conquérant et conquis) à « on est semblables » (tous métis) étant la condition de passage de l'hostilité à la coopération.

lés sur une période allant de 8 ans en arrière à un passé récent), a-t-il pris naissance ? Comment l'entreprise y a-t-elle contribué ? L'adoption de politiques signifiant clairement, dans les repères qui prévalent dans la société mexicaine, qu'on est passé du monde ordinaire de l'entreprise, composé d'étrangers peu soucieux de s'aider mutuellement, à un ensemble de proches qui s'entraident, prennent soin les uns des autres, est au cœur du processus.

UNE ENTREPRISE QUI AIDE À CROÎTRE

Les politiques menées par l'entreprise vis-à-vis de son personnel comme de la communauté ont été lues et ressenties en référence à l'image de la famille qui aide à croître. Ceci apparaît bien dans les propos d'un opérateur relatifs au « double projet » de Danone (encadré 3). Pour lui, l'essentiel du « double projet » est que « cette entreprise [...] nous a aidés à croître [...]. Il ne s'agit pas seulement que l'entreprise croisse comme entreprise, mais que son personnel (*su gente*) croisse aussi ». La croissance de l'entreprise est présentée comme alimentant celle de tous ceux qui lui sont liés : « chacun comme travailleur », « la société où se trouve l'usine », « la communauté », « son personnel », « nos familles », etc. La formule « pas seulement... mais aussi » (« *no nada más... sino que* »), qui

[43]

Encadré 3

Croître avec la communauté

« C'est à ce double projet que nous nous référons. À ce que Danone Mexique ne se préoccupe pas seulement de Danone, de la croissance de Danone au Mexique en soi, mais aussi de la croissance de chacun en tant que travailleur, de la société dans laquelle se trouve l'usine, de la communauté au sein de laquelle elle vit, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas seulement de la croissance de Danone, mais aussi que la communauté croisse avec Danone. [...] Danone ne veut pas seulement croître pour elle-même mais que nous croissions en même temps.

Ici au Mexique, nous accordons une grande importance à ce double projet qu'il n'y ait pas croissance d'un seul mais croissance de tous. Chaque chose que nous faisons, nous savons qu'elle est au bénéfice de nous-mêmes et de toute la communauté. Autrement dit, une part de notre contribution à ce que Danone gagne de l'argent est pour nous-mêmes, pour notre croissance personnelle et celle des autres qui nous entourent, nos familles, les familles de nos familles et toute la communauté. Je pense que la majorité des gens qui travaillent ici ont pratiquement le même sentiment : nous nous sentons fiers et c'est pour cela que nous sommes toujours ici, mais je m'imagine que la majorité, peut-être quasi 100 % des travailleurs, a le même sentiment : ils doivent être très heureux de travailler là où nous sommes, dans cette entreprise qui nous a aidés à croître, ce qui est la chose principale que nous voyons dans le double projet. Que l'entreprise ne croisse pas seulement en tant qu'entreprise, mais que ses membres croissent aussi, c'est cela. Oui, cela est très important. Au moment où on nous donne la rémunération de notre travail, on nous aide à croître, à ce que croissent nos familles » (opérateur).

[44]

revient sans cesse, exprime la conviction que l'entreprise est solidaire des siens : « Il ne s'agit pas seulement que Danone croisse mais que la communauté croisse en même temps que Danone » ; « Danone ne veut pas seulement croître en elle-même, mais que nous croissions en même temps » ; etc. Danone s'est mis au service du tout : « Ne pas

vouloir tout pour soi-même mais pour tous », « croissance de tous » ; « au bénéfice de toute la communauté ».

Cette image d'une communauté qui aide à croître donne sens à l'action de l'entreprise vis-à-vis de son personnel jusque dans ses aspects les plus classiques. « Le soin (*el cuidado*) intégral de la personne et de sa communauté » fait partie de ses politiques ¹⁶. « Nous voulons prendre soin (*cuidar*) de notre personnel (*nuestra gente*), de nos talents », affirme une *gerente* en charge de la politique sociale. Les termes *prendre soin*, *aider*, *appui* sont utilisés pour évoquer les situations les plus diverses, même là où, dans d'autres contextes, on aurait tendance à parler d'exécution d'obligations réglementaires ou contractuelles. Ainsi, à propos des salaires, une *gerente* évoque « les personnes que nous aidons, pour qu'elles soient bien payées ». Le personnel partage cette manière de voir : « Ils m'aident à vivre mieux », rapporte un *jefe*. De même, à propos de formation ou d'écoute, le terme d'*appui* est utilisé : « L'entreprise [...] nous appuie principalement en nous formant, en nous donnant aussi l'occasion de nous surpasser au sein de Danone, d'écouter nos propositions », affirme un opérateur. On est dans une conception de l'aide extrêmement large, qui, au-delà de la réalisation de son travail, concerne la personne dans sa totalité. Il s'agit de « prendre en compte comme une personne et non comme un employé ».

Dans ce contexte, un projet, « Construisons leurs [45] rêves » (« *Construyamos sus sueños* »), destiné à aider des enfants en difficulté, prend un relief singulier ¹⁷. Il est perçu comme incarnant particulièrement bien le « double projet » de l'entreprise. Pour sa responsable, « c'est le double projet à 100 % ». Quand un opérateur, interrogé sur le « double projet », veut illustrer des propos généraux relatifs à l'aide apportée à la communauté, c'est ce projet : « *Construyamos...* » qu'il cite. La référence à l'aide apportée à la communauté se retrouve dans l'ensemble des propos tenus sur le projet : « “Construisons leurs rêves” cherche à aider la société, les enfants et spécialement les enfants dans le besoin [...]. Par exemple, nous apportons notre soutien

¹⁶ *Guía rápida para EAD's (Equipos de alto desempeño)*, p. 117.

¹⁷ Il s'agit, pendant une partie de l'année, de consacrer un certain pourcentage du prix de vente de chaque produit à un fond destiné à aider des enfants en difficulté. En 1999, troisième année du projet, l'objectif est de consacrer 10 millions de pesos (un peu plus de 6 millions de francs) à ce fond.

(*apoyamos*) aux enfants atteints d'un cancer, nous les aidons par un traitement complet de leur maladie, ce qui est très coûteux [...]. Nous-mêmes, nous soutenons l'institution qui s'en charge [...] qui les aide en outre à voir la vie d'une autre manière. » Il ne s'agit pas d'une aide ponctuelle, mais d'une véritable prise en charge de la personne : « L'idée est de les aider d'une manière globale, complète. » Ainsi, pour ceux qui ont besoin d'une prothèse, il ne s'agit pas seulement de la financer au départ, mais « durant tout le processus de croissance ». La durée est un gage du sérieux de l'engagement de l'entreprise : « C'est un engagement moral [...]. Les gens, le personnel, tout le monde sait que nous avons fait quelque chose l'année dernière et que cette année nous devons aussi faire quelque chose pour eux », note la responsable du projet.

Même si l'aide ainsi apportée est limitée, son aspect symbolique est de grande portée. Ainsi, pour la responsable du projet, « l'aide est très petite. Dix millions en [46] réalité n'est pas beaucoup par rapport à ce dont on a besoin. Mais [...] chacun sent qu'il aide, c'est cela qui vaut la peine » ; « Nous avons rapproché le cœur du consommateur, mais surtout l'image à l'intérieur [...] motive beaucoup le personnel ¹⁸ ». Rendant visite aux lieux où sont les enfants aidés, les membres du personnel « savent que cela fait du bien aux enfants, et les connaissent, et les enfants les remercient, [...], applaudissent les gens de Danone, remercient les gens de Danone, quand ils les rencontrent, quand ils voient le résultat, et que l'enfant avec une prothèse marche ». « Tout le monde s'implique », et pas seulement « les services [directement] impliqués », affirme une secrétaire avec conviction. Cette aide apportée à la communauté donne à chacun le senti-

¹⁸ Un grand soin a été apporté à assurer la crédibilité du projet, avec un contrôle des mouvements de fonds visant à permettre au consommateur d'être convaincu que l'argent récolté va réellement aux institutions concernées. « Nous créons un peu de confiance chez le consommateur, chez les gens ; ils ont vu que nous remettons l'argent aux institutions d'enfants, ils ont vu que c'est sûr. Le Mexique est un pays qui aime aider, mais il est un peu incrédule. Il s'est passé beaucoup de choses étranges dans le pays, alors les gens ne sont pas très ouverts à rentrer dans ce genre de choses », note une responsable du projet. Plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné la crédibilité acquise par le projet, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'auprès des consommateurs, du fait que chacun peut constater que les projets annoncés ont été effectivement réalisés, ce qui permet de croire que l'argent récolté n'a pas été détourné.

ment que c'est lui qui aide, et pas seulement l'entreprise. Ainsi un gérant, parlant de ceux qu'il encadre, remarque : « Cela les motive de penser qu'avec leur travail ils coopèrent directement à ce qu'un enfant, ou quelques personnes au sein du pays, se trouvent mieux. » On entend des propos similaires chez ses homologues : « Cela fait que les gens se sentent très fiers d'appartenir à Danone » ; « Tu aimes appartenir à une entreprise qui en même temps que ses objectifs économiques a une responsabilité par rapport à la communauté [...]. Et sans contester tout cela est différent de beaucoup [47] d'entreprises ». En bien des pays un tel projet risquerait d'être regardé comme un gadget publicitaire, d'autant plus qu'il est géré par le service de communication de l'entreprise ; dans la société mexicaine il manifeste de manière éclatante que l'on est bien dans une logique d'aide à croître ^{19 20}.

UNE COMMUNAUTÉ DE SEMBLABLES

La mutation du fonctionnement de l'entreprise n'a pas seulement concerné les rapports que chaque membre du personnel entretient avec celle-ci considérée globalement, mais les relations entre niveaux hiérarchiques et entre pairs. Là aussi le modèle d'une communauté de semblables où règne une forte entraide mutuelle s'est imposé. Beaucoup est fait par l'entreprise pour que ses membres la vivent comme telle.

En matière de rapports hiérarchiques, on a eu, selon les termes d'un *gerente*, « une rénovation, [...] une préoccupation de rester égaux ». Supérieurs et subordonnés obéissent aux mêmes règles ; « S'il y a une disposition, une norme de sécurité ou d'hygiène, ce sont tous », proclame un opérateur. Le style de relations adopté favorise

¹⁹ Le projet a été défini après avoir étudié ce que faisaient les filiales de Danone d'autres pays en matière de mécénat, protection des espèces en voie de disparition, mécénat culturel, etc. Il est apparu comme le mieux adapté à la société mexicaine.

²⁰ Il semble que la nature de ses produits aide également Danone à apparaître comme apportant une aide à la communauté. Plusieurs de nos interlocuteurs y ont fait allusion, en des termes tels que « ils [les produits] sont sains et aident à nourrir, à améliorer l'alimentation du consommateur » ; « Danone est une entreprise faite pour engendrer du bien-être ».

une proximité inhabituelle entre supérieurs et subordonnés, avec une sorte d'« identification » entre eux. Le tutoiement généralisé – parmi les personnes que nous avons interrogées, une seule, la plus âgée, nous a indiqué qu'elle [48] continuait à dire vous (*hablar de usted*) avec le directeur général et les directeurs autres que celui de son service – a été abondamment cité comme marquant tout particulièrement la nature de la relation. « Nous tutoyons (*hablamos de tú*) tout le monde, jusqu'au directeur industriel, le directeur des ventes [...]. Et je pense que c'est un signe de ce que sont nos relations. Il n'y a plus de barrière entre les gens [...]. À (inaudible) où je travaillais auparavant, tutoyer le chef était un manque de respect. Et ici non. Félix Martin, notre directeur général, nous le tutoyons », se réjouit un *jefe*. Le fait de s'appeler par son prénom joue dans le même sens, soulignent plusieurs opérateurs. « Une personne au niveau le plus bas, syndiquée, peut [...] rencontrer le directeur général et l'appeler par son prénom, ce que l'on n'avait pas auparavant, ni dans d'autres entreprises » ; « c'est important [appeler les supérieurs par leur prénom] parce qu'on se sent bien et on se sent identifié avec toutes les personnes ». La politique de « portes ouvertes » favorise également un tel rapprochement. Ainsi, dans une usine, « les opérateurs peuvent finalement aller au bureau de Fernando [le directeur de l'usine], avant c'était Juan Bosco, et ils arrivaient "écoute, permets-moi d'entrer" et ils entraient ». D'autres éléments, telle l'existence d'une salle à manger unique, où l'on rencontre « tout le monde, depuis le directeur général jusqu'à n'importe quelle personne », ou la possibilité de faire du sport ensemble, ont été également évoqués.

Cet effacement des rôles et des distances a d'autant plus d'importance que les rapports hiérarchiques « formels » sont ressentis comme peu compatibles avec une coopération étroite. « Ici [au Mexique] la signification d'une relation formelle est la méfiance ou l'absence de confiance. » Globalement une opposition est faite entre les entreprises où la distance hiérarchique fait que l'on « ne vit pas ensemble » (*no conviven*) et Danone où, [49] comme dans une famille, on « vit ensemble » ; « Il y a des entreprises où les hiérarchies sont très marquées, ils vouvoient tout le monde, ils ne vivent pas ensemble [...], les directeurs sont ici à part et les autres sont là. Ce que cherche Danone

est vivre ensemble (*convivir*)²¹, tu peux voir n'importe quel directeur, on diffuse l'information et cela te donne une communication plus ouverte ».

Pour obtenir ce mode de relations hiérarchiques, il fallait que l'encadrement coopère. Il y a été vivement incité. Plusieurs de nos interlocuteurs nous ont rapporté, en la présentant comme ayant envoyé un message fort aux responsables, l'histoire d'un directeur licencié pour comportement machiste. Ainsi, selon une secrétaire, « il a été licencié, parce qu'il n'était pas d'accord avec nos valeurs, notre politique ; parce que, comme je le dis, nous sommes mexicains, nous avons l'habitude de "moi, je suis le chef" ; ils viennent ici et ou ils s'adaptent et s'ils ne s'adaptent pas, ils s'en vont ». Quand il s'agit de recruter, certaines formations, pourtant réputées, mais qui favorisent un solide individualisme, ne sont pas en faveur. « Les gens du Tecnológico de Monterrey sortent de l'université et te disent : "Où est ma secrétaire, combien de personnes vont me rapporter, combien vais-je gagner, quelle voiture vas-tu me donner ?", et c'est un problème ; il y a des gens d'autres universités qui te disent : "Dis-moi ce que je dois faire" », commente un *gerente*. Une politique de non-discrimination aide également à construire quelque chose qui ressemble à une communauté d'égaux. Dans la mesure où les facteurs sociaux (sexe, couleur de peau), qui jouent dans la société globale, perdent leur relief, « tous » peuvent former un ensemble uni. Ainsi, selon un *jefe*, on ne trouve, [50] contrairement à ce qui se passe dans d'autres entreprises, « aucun type de discrimination », que l'on soit par exemple « foncé de peau » ou « un peu gros », et il y a « les mêmes possibilités pour tous ». Pour notre part, nous avons pu constater que les femmes tiennent une grande place au sein de l'encadrement.

L'effort fait pour créer une communauté de semblables qui s'entraident a concerné également les rapports entre pairs. Là aussi, note un *gerente*, il y avait beaucoup à faire, et la tâche n'est pas achevée pour passer du discours (« dire que nous travaillons en équipe ») à l'acte (« travailler réellement en équipe »). L'entreprise veille à recruter des personnes prêtes à rentrer dans un fonctionnement coopératif,

²¹ En Espagne même, le terme *convivir* évoque le fait de vivre réellement ensemble, comme on le fait dans une famille. Il est utilisé de manière plus métaphorique en Amérique latine, en évoquant alors une relation étroite impliquant une forme d'intimité.

avec « la capacité de savoir être en relation, de savoir travailler en équipe ». À la base, l'organisation du travail favorise le sentiment de former une communauté de semblables. Les opérateurs tournent entre diverses fonctions : « On nous forme, chaque fois qu'arrive une machine neuve. [...] On ne reste pas seul, affecté à une seule machine, mais on commence à tourner depuis l'arrimeur, la mise en caisse, l'étiquetage, le process, le conditionnement », relate un opérateur. Certes, au sein des « équipes de hautes performances », il subsiste une fonction de facilitateur, qui a un certain rôle de coordination de l'équipe et d'intermédiaire entre celle-ci et le *gerente*, mais la fonction tourne. « Tu vas être le coordinateur durant ce mois, précise un opérateur, le suivant ce sera une autre personne, en faisant tourner la fonction précisément pour qu'il ne continue pas à y avoir une chefferie (*jefatura*). » Lors des « encuentros gerenciales », organisés tous les ans entre directeurs et *gerentes*, diverses techniques d'animation visent à faire éprouver avec intensité à ceux qui ont à coopérer dans la vie ordinaire de l'entreprise, par des exercices porteurs « d'émotion intense », ce que peut apporter un travail en équipe où on [51] confie son sort à ses compagnons ²². Il ne s'agit pas alors seulement de « vouloir », de « penser », ou « d'évoquer » des « capacités telles que travailler en équipe », mais de se trouver dans des situations où « on a besoin de l'appui les uns des autres ». C'est « de manière vécue que vient la force que peut être travailler en équipe ». Alors, affirme une *gerente* responsable du programme, « il s'agit qu'apparaisse ton autre moi, ton vrai moi ; d'être ensemble avec une sensation de peur, ou d'angoisse, ou de pression, et cela te conduit à une identification très singulière, quand bien même tu retournes à ton travail, avec celui avec qui tu as partagé tout cela ».

Cette évolution a été sans doute favorisée par un apport venu de l'extérieur du pays. Un directeur général suisse allemand a été cité comme ayant eu un rôle significatif dans le changement de culture qui

²² Ainsi, un des exercices consiste à se laisser tomber en arrière, les yeux fermés, depuis une plate-forme située à environ deux mètres du sol, la chute étant arrêtée par les bras d'une dizaine d'autres participants ; cf. « Superdanone ; mision posible », *Danone informa* (revue de communication de l'entreprise), agosto 1998 ; l'article s'accompagne d'une photo montrant un participant, manifestement d'un bon poids, au milieu de sa chute et la forêt de bras qui se tendent pour le soutenir. Le thème général de l'article est : « J'éprouve que je peux grâce à l'appui des autres. »

s'est produit : « Depuis qu'il y a eu ici un directeur [général] qui est Tomas Kunz [...] cette personne a fait des changements très intéressants dans la culture de l'organisation [...], tous ces concepts de valeurs, de politique humaine, du double projet de Danone. Et cela a perduré », affirme une *gerente*. Il a pu apporter des conceptions différentes des pratiques mexicaines les plus usuelles au sein des entreprises, spécialement en matière de style hiérarchique. Mais c'est bien dans les catégories locales, à l'aune de références locales, et en étant mise en œuvre en utilisant des moyens [52] adaptés au contexte local, que l'évolution qui s'est produite a pris sens, a été reçue, et a pu susciter l'adhésion.

ÉPAULÉS PAR UN SYSTÈME

Le fait de fonctionner comme communauté de semblables implique un certain effacement des rôles différenciés, et en particulier des rôles hiérarchiques. Chacun tend à être vu d'abord comme une personne, sa position dans l'entreprise passant alors au second plan. Ainsi, un directeur d'usine devient « Fernando » ; « Ils ne le voient plus comme le directeur de l'usine, mais ils le voient comme Fernando de la Fuente. Je vais te donner un exemple ; avant, devant l'usine, en le voyant passer, les gens disaient : "Qui est-ce ? Je crois que c'est le directeur de l'usine, je crois." Maintenant il passe et les gens ne disent pas : "C'est le directeur de l'usine", ils disent : "C'est Fernando." » « Nous n'avons pas un horaire fixe, et nous n'avons pas non plus un rôle », affirme une *lider de proyecto*. Dans ces conditions, les repères usuels qui servent de cadre aux rapports de travail tendent à se brouiller. De plus, à être proche, comme dans une famille, à éviter les travers d'une autorité qui fait peur, on risque de basculer dans un excès inverse et de manquer de fermeté. « Au sein du pays, la famille ne peut mal agir, et il se génère peut-être un aveuglement entre ses membres. Tu es peut-être un voleur, mais avant d'être un voleur, tu es mon frère », constate un *gerente*.

Le fait que le travail de chacun soit encadré par des procédures très précises fournit une réponse à ces difficultés. « Actuellement nous avons des plans de qualité [...] là où auparavant c'était chacun qui avait ses critères. [...] Il y a un système de qualité qui épaulé de nom-

breuses décisions, [...] qui aide et facilite beaucoup la prise de décision », commente un *jefe*. Cette aide apportée par un [53] système, des normes, des procédures, des spécifications, a été évoquée dans le domaine particulièrement délicat des achats, par exemple les achats de lait, où l'opérateur chargé de recevoir celui-ci doit être absolument intransigeant sur ses caractéristiques et refuser toute livraison non conforme, quels que soient ses liens avec le fournisseur. L'usage des outils d'analyse liés à la mise en place d'un système de qualité de type ISO 9 000 apporte également un élément d'objectivité dans les relations internes à l'entreprise. Il permet de contrôler, de critiquer, de refuser certaines suggestions, sans sortir de relations conçues comme des relations de famille ou d'amitié. On peut ainsi se situer dans le registre de l'objectivité des faits, de la recherche du meilleur, non dans celui, incompatible avec le style de relations qui est mis en place, de la contrainte, ou du refus de prendre en compte l'avis d'autrui. « Il y a une méthodologie d'analyse de problèmes [...]. Nous devons arriver à un consensus, mais justement un consensus arrive en prenant [...] les données, parce que les deux idées sont bonnes, mais on présente une statistique, on voit comment ceci ne va pas aider à résoudre ce problème, comment cela va aider [...]. Ils savent [...] comment convaincre les gens de ce que c'est réellement meilleur. » Chacun peut, en respectant les procédures, remplir les fonctions qui lui sont imparties, et donc l'aspect strictement professionnel de son rôle, tout en sortant des styles d'autorité liés traditionnellement à ces fonctions. Ainsi, un *gerente*, tout en affirmant : « Ce que nous, nous faisons habituellement est que, quand nous rendons un service, [...] nous oublions que nous sommes des chefs », complète : « Quand nous devons effectuer des activités comme attribuer un projet, attribuer un travail, évaluer la personne réellement telle qu'elle est, alors on prend le rôle de chef. »

[54]

Conclusion

[Retour à la table des matières](#)

Danone a réussi à mettre en place, dans sa filiale mexicaine, un mode de fonctionnement collectif qui, tout en tranchant avec ce que l'on trouve dans une entreprise mexicaine « normale », utilise de manière très efficace le sens donné, dans un contexte mexicain, à la vie d'une communauté soudée et égalitaire marquée par d'intenses rapports d'aide mutuelle.

Le mode de fonctionnement usuel des entreprises mexicaines, tel qu'il apparaît à travers l'expérience qu'en ont eue, dans d'autres entreprises ou dans le passé de Danone, ceux que nous avons rencontrés, est caractérisé par un grand individualisme. Les pairs coopèrent mal, même entre ceux qui font partie d'une même équipe de travail, les supérieurs sont autoritaires et distants, les travailleurs de base ne se voient guère confier de responsabilités et ne sont pas considérés comme méritant la confiance de l'entreprise. Les syndicats entretiennent de leur côté une attitude de méfiance envers celle-ci. Cette situation est d'autant plus frustrante que chacun a un grand désir de se réaliser, de croître, et qu'il se sent bloqué dans ce désir. Ce mode de relation contraste fortement avec celui que l'on trouve dans la famille, lieu d'attention aux personnes, d'entraide mutuelle, où chacun est aidé, appuyé, épaulé, à la fois dans son désir de sécurité et dans sa volonté de croître.

En prenant l'initiative de donner, d'aider, de prendre soin, vis-à-vis de son personnel comme de la communauté, l'entreprise a suscité un mouvement de contre-don en retour. De plus, en travaillant à effacer les différences symboliques entre niveaux hiérarchiques, elle a permis que naisse un sentiment de former une communauté de semblables où, plutôt que de se cantonner dans une [55] défense individualiste de sa situation personnelle, on cherche à gagner ensemble, dans un rapport d'aide mutuelle intense avec ceux dont on partage le travail, subordonnés, supérieurs et pairs.

Dans la culture mexicaine, le niveau élevé d'intégration dans le groupe que forme l'ensemble du personnel de l'entreprise, de prise en charge de l'individu par le groupe, de pression qu'exerce ce groupe sur ses membres, qui caractérisent ce mode de fonctionnement hautement coopératif, ne sont pas ressentis comme aliénants. La mauvaise autorité correspond au pouvoir distant de dirigeants qui se prennent pour des « dieux ». On a au contraire une vision très positive d'une solidarité de type familial qui va de pair avec une forme d'égalité associée à des rapports de familiarité, d'appui mutuel, de respect réciproque. Ceci est cohérent avec le fait que l'individu n'est pas vu, et ne se voit pas, comme un être achevé et autosuffisant, mais comme un être qui désire croître et, pour cela, être aidé à croître. Quand on se réfère à cette image, on ne ressent aucune contradiction entre l'aspect hautement protecteur, maternel, de l'entreprise et son aspect conquérant, le fait qu'elle pousse ses membres à se réaliser, à prendre des responsabilités. Loin d'être vécu comme infantilisant, cet aspect maternel est perçu comme fournissant à chacun l'aide, l'appui, dont il a besoin pour réaliser ses rêves de croissance.

[56]

[57]

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT.
Nouveaux modèles

Chapitre 2

QUALITÉ TOTALE ET ISLAM À CASABLANCA

[Retour à la table des matières](#)

L'usine Sgs-Thomson (aujourd'hui STMicroelectronics) de Casablanca a connu, au milieu des années 1990, une transformation spectaculaire de sa gestion et de ses performances. Les investigations que nous y avons réalisées ont eu pour objet d'élucider les conditions de ce succès²³. Celui-ci est lié, de l'avis unanime, à la mise en œuvre par l'entreprise de méthodes de gestion apportées par l'entreprise, sous la bannière du TQM (*total quality management*), démarche qui se présente comme universelle. Simultanément, il est clair, à entendre les personnes concernées, de tous niveaux, que cette [58] démarche a été

²³ L'usine fabrique des composants électroniques. L'enquête y a été effectuée, en janvier 1995, avec Paul-François Garrigou-Lagrange, à la demande de la Caisse française de Développement, désireuse de donner son succès en exemple aux entreprises du Maghreb. Une première analyse de ce cas a été présentée dans « Les ressources imprévues d'une culture ; une entreprise excellente à Casablanca », *Gérer et comprendre*, juin 1997, et reprise dans Philippe d'Iribarne *et alii*, *Cultures et mondialisation*, *op. cit.* Une comparaison faite ultérieurement avec le cas mexicain présenté précédemment a conduit à approfondir les enseignements tirés de ce cas, spécialement quant à l'adaptation à la variété des contextes locaux qu'implique l'utilisation d'outils universels de management. Il est dès lors apparu nécessaire de refondre profondément sa présentation.

d'autant mieux reçue qu'elle a pris sens dans des repères spécifiquement marocains. Nous avons cherché à analyser comment s'est faite, au sein de l'entreprise, la rencontre de l'universel et du local, et quels ont été les éléments clefs qui ont assuré le succès de la démarche.

Une rupture culturelle

[Retour à la table des matières](#)

Un renouveau de la gestion s'est produit dans les années 1990 à Sgs-Thomson Casablanca. Ce renouveau a conduit, tant en matière de qualité des produits que de productivité, à un progrès spectaculaire des résultats techniques de l'usine, comparés avec ceux des usines sœurs situées dans d'autres pays, et en particulier en Asie du Sud-Est. « En termes de qualité, commente un cadre, il y a Muar [usine située en Malaisie] qui se détache nettement, les trois autres dans le même paquet, alors qu'il y a quatre ans on traînait derrière. » Ces résultats ont conduit à décider un doublement de l'usine, doublement qui est en cours au moment où se réalisent nos investigations, alors qu'il était hors de question quelques années auparavant. Le transfert prévu de certaines lignes de production de l'usine phare de Muar vers Casablanca représente un succès marquant. « En 1990, commente le directeur général, peu auraient parié sur le succès de Casablanca ; aujourd'hui, tous ensemble nous avons remporté une importante victoire ²⁴. »

Cette évolution est attribuée par les dirigeants et l'ensemble du personnel à la mise en place d'une démarche [59] de TQM (*total quality management*) ²⁵. « Les résultats qu'on a obtenus, poursuit le cadre précédemment cité, je crois fortement que c'est l'impact du TQM ; sans TQM on aurait eu les résultats plus tard, et plus fragiles. » Telle qu'elle est conçue dans l'entreprise, la démarche ne se résume pas, même si cet aspect est très développé, à l'utilisation d'un ensemble d'outils d'analyse qui aident à obtenir une amélioration continue du processus de production. Il s'agit, pour les responsables, d'une

²⁴ Éditorial de *Mille et une puces* (revue du groupe SGS-Thomson), édition locale de Casablanca, juillet 1994.

²⁵ Le *Corporate TQM Manual*, édité par le groupe, expose en détail les orientations de la démarche.

rénovation globale du management appuyée sur une véritable transformation culturelle de l'entreprise. Le *Corporate TQM Manual* cite d'entrée le CEO du groupe, P. Pistorio : « Le TQM est à la fois une raison et une façon d'être au sein de l'entreprise. C'est aussi un modèle de culture. » La « création d'une culture TQM », affirme le manuel, implique, dans une démarche radicale, de « changer les croyances des gens, les suppositions inconscientes, les mentalités, le point de vue de la direction, les perspectives et les valeurs ²⁶ ». Il s'agit de créer une « culture d'équipe », marquée par une « écoute attentive », un « climat de transparence », où on « évite de blâmer ²⁷ ». Le dirigeant TQM « instaure la confiance », « évite de critiquer et apporte son aide dans l'analyse des erreurs comme processus d'apprentissage destiné à en éviter la répétition », « est ouvert aux suggestions d'amélioration de ses subordonnés », « utilise activement la reconnaissance comme étant un moyen essentiel de la motivation ²⁸ ». Dans une entreprise TQM, « les subordonnés peuvent contester (*challenge*) leur supérieur avec succès (et sans risque) s'ils pensent que certaines décisions vont directement compromettre la [60] qualité ²⁹ ». Ce climat positif permet de s'attaquer dans les meilleures conditions à la résolution des problèmes que rencontre l'entreprise et d'obtenir l'amélioration continue que promet la démarche : « Un principe essentiel du TQM est que les fautes (erreurs) peuvent être commises par les individus, mais en général 85 % d'entre elles sont dues à, ou tout au moins permises par, des systèmes et des processus défectueux. Cela signifie que les causes réelles de telles erreurs peuvent être identifiées et éliminées et que leur répétition peut être corrigée par un changement de processus ³⁰. »

Pour leur part, c'est bien un changement culturel que nos interlocuteurs de tous niveaux ont, avec ensemble, associé au premier chef à la démarche : « Le TQM, c'est premièrement une demande de comportement » (opératrice) ; « Le TQM, c'est un changement de mentalité » (superviseur) ; « Le TQM démarre par une façon de faire et se termine par une façon d'être » (cadre). On entend parler non seulement de

²⁶ *Corporate TQM Manual*, version française, p. 21.

²⁷ *Ibid.*, p. 18, 48.

²⁸ *Ibid.*, p. 40-41.

²⁹ *Ibid.*, p. 4-12.

³⁰ *Ibid.*, p. 13.

« comportement TQM » mais de « personne TQM ». Les exigences correspondantes sont telles que, suivant un membre du comité de direction, « on ne peut jamais dire “on est TQM”, car on n’est jamais parfait ». Certes, la réalité ne ressemble jamais à l’idéal, mais les manières d’agir et d’être qui se sont répandues dans l’entreprise apparaissent effectivement comme étant en rupture très significative aussi bien avec celles qui prévalaient auparavant dans l’entreprise qu’avec celles que l’on trouve usuellement dans les entreprises marocaines.

[61]

DE NOUVELLES MANIÈRES D’ÊTRE ET D’AGIR

L’ensemble de nos interlocuteurs a évoqué un changement spectaculaire de comportements dans l’usine, à tous les niveaux hiérarchiques, dans le rapport au travail et, plus encore, dans la qualité des relations, entre échelons hiérarchiques comme en matière de coopération horizontale. On voit constamment évoquer, à tous les niveaux, un monde passé, où une autorité qui surveille et punit faisait régner la crainte, où chacun se méfiait d’autrui, et cherchait à le rendre responsable des problèmes de fonctionnement de l’entreprise, au lieu de profiter de ces problèmes pour en tirer des enseignements. À ce monde est opposé un monde présent d’ouverture, de confiance de coopération dans la recherche commune de solutions aux difficultés rencontrées, d’engagement de chacun dans son travail.

Pour évoquer la façon dont s’exerçait l’autorité dans le passé, l’image du policier a été abondamment utilisée : « Avant, le management, c’était un policier », déclare par exemple un superviseur. Soumis à ce type d’autorité, chacun craint d’être déclaré coupable et sanctionné : « Avant, quand c’était un problème de maintenance, c’était un problème de maintenance ; donc vous êtes le seul impliqué, vous êtes le seul coupable ; [...] ; avant, c’était un sentiment, ça faisait peur quand même, d’avoir un problème qui bloque la production, et que vous êtes le seul responsable direct ; voilà, il y avait du stress. » Il est alors tentant de tirer tant bien que mal son épingle du jeu, en détournant vers autrui les menaces auxquelles on est soumis : « Avant, ajoute celui qui s’exprime ainsi, tout le monde se jetait la balle,

comme au commissariat, “c’est pas moi”. » Les sentiments et attitudes associés à cet univers sont évoqués en parlant de méfiance, de blocage, [62] de timidité. Chacun se tient sur ses gardes, fait très attention à ce qu’il dit, se demandant quel usage va en être fait. « Avant, rapporte un cadre, quand je demandais une information à un technicien ou à une opératrice, c’est comme si je lui demandais de me rendre compte ; il réagissait mal, je réagissais mal aussi [...]. Je demandais des choses aux gens, ils ne me répondaient pas ou disaient n’importe quoi ; ils se demandaient “pourquoi il me demande ça ? qu’est-ce qu’il va faire avec ça ?” » Face à un supérieur n’admettant pas la contestation, il était difficile de s’exprimer : « Il y a la peur entre les gens, rapporte un superviseur, il y a des endroits où “c’est mon chef” ça crée une sorte de blocage sur le cerveau ; si on voit un ingénieur qui veut faire beaucoup de choses, il se sent bloqué par ce que son chef lui dit, même s’il n’est pas d’accord. » La « timidité » passée des opératrices est fréquemment mentionnée, par les cadres comme par la maîtrise.

Cet autoritarisme se combinait avec un manque d’honnêteté, favorisé par un manque de transparence. Dans le fonctionnement ancien de l’usine, l’embauche des opératrices se faisait « par recommandation » et « le responsable sortait avec les filles », avec le favoritisme que cela implique. On travaillait, relate un superviseur, « dans l’obscurité ». La dissimulation généralisée favorisait la multiplication des rumeurs. On avait, affirme un cadre, « des bruits de couloir qui cassent le moral à tout le monde ».

Un tel mode de fonctionnement rendait difficile de tirer parti de l’expérience, de tout ce qu’elle révèle des imperfections des manières courantes de faire, pour entrer dans une démarche d’amélioration continue. Il est tentant, quand il faut se défendre contre des accusations pleines de danger, de mettre en avant mille excuses – la faillibilité humaine, les circonstances –, ce qui détourne de chercher à comprendre ce qui s’est réellement produit. « Quand [63] j’étais au début, relate une opératrice, quand je trouvais un transistor dans le [un autre type de pièces] je retire, c’était normal de trouver, les gens ils peuvent se tromper, il y a eu une erreur de programmation, que ce soit les mains, la machine, ou de n’importe quelle façon. »

Certes, même si les plus enthousiastes n’en parlent plus qu’au passé, ce monde ancien n’a pas disparu. Les progrès réalisés sont in-

égaux ; un chef de service responsable de deux départements le marque bien : « [dans le premier service] il y a trois responsables qui sont au même niveau ; toutes les personnes travaillent ensemble, et avec les gens d'en dessous ; quand il y a un problème, tous les gens essaient de le résoudre entre eux » ; par contre, « ce n'est pas le cas au niveau du [le deuxième service], où j'ai le défilé des ingénieurs l'un après l'autre qui viennent me voir : "j'ai fait, l'autre n'a pas fait" ». Par ailleurs, ajoute l'intéressé, « les responsables d'aujourd'hui ont encore un peu d'autoritarisme, surtout au niveau de la maîtrise ». Au sein du service qui est le plus en avance dans la démarche, des difficultés demeurent. Une opératrice vedette de ce service se plaint de ses collègues : « Ma direction a un bon comportement [...] mais les opérateurs, les opératrices, avec nous, les gens de la ligne, on a trouvé des difficultés avec ces gens-là. » Une autre opératrice laisse entrevoir combien le monde des « chefs » lui reste étranger. Interrogée sur la manière dont elle réagit quand elle est affectée par des erreurs faites à un niveau supérieur, elle répond, avec un rire timide : « Je ne sais pas moi, je déclare à mon chef, parce que les chefs entre eux... » Mais, ces réserves faites, on ne peut douter qu'une manière de travailler ensemble notablement différente de celle qui prévalait auparavant, et marquée par l'idéal du TQM, a largement pris corps dans l'entreprise.

Dans la nouvelle façon de diriger qui s'est développée, l'autorité écoute, encourage, reconnaît, explique, [64] sensibilise, anime : « Actuellement, affirme un superviseur, on a une direction qu'on sent comme une direction qui nous écoute ; elle est à côté de nous, ce n'est pas comme avant » ; « Le chef nous traite gentiment, il explique, avant ce n'était pas comme aujourd'hui », relate une opératrice. « L'autorité qui corrige » a cédé la place à « quelqu'un qui anime une équipe ». « On est arrivés à sensibiliser les gens » alors qu'auparavant « une personne qui fait une erreur, il fallait qu'elle soit avertie ». « On a des groupes de travail, relate un chef de service, il n'y a pas d'accusé. » On fait confiance à chacun. « Les employés, ils sont responsables de lui-même », affirme une opératrice. « Il n'y a personne qui me surveille », rapporte un superviseur. Les supérieurs se rapprochent de leurs subordonnés : « Avec mes techniciens, je me suis mis dans les mêmes conditions de travail qu'eux, je suis descendu chez eux », affirme un cadre.

L'autorité accepte la critique, attitude inconcevable dans la conception antérieure : « Maintenant, précise un superviseur, même les opératrices elles peuvent aller dire à [leur chef de service] s'il se comporte d'une autre manière [que celle prévue par les principes du TQM] ». « C'est pas le chef qui dit "c'est certain", le chef qui dit "moi, c'est moi" ; au lieu de discuter il faut mettre les points, voir si le problème on va le résoudre », affirme de son côté une opératrice.

Dans ce contexte, l'ancien climat de peur, et au premier chef de peur de l'autorité, n'est plus de mise. La timidité n'a plus de raison d'être ; voulant rassurer une opératrice intimidée à l'idée de présenter une suggestion lors d'une fête de la qualité, son superviseur met en avant la fonction de pédagogue dévolue à l'autorité : « C'est la même chose quand tu parles à Pasquale Pistorio (le président du groupe Sgs-Thomson), ou monsieur A. (le directeur général), ou moi ; on est tous ensemble, c'est ça notre [65] but, c'est d'améliorer le savoir des gens. » « Ici [dans le service], il n'y a pas de stress », affirme un superviseur ; « les gens ne travaillent pas sous tension », affirme un cadre.

Les portes se sont ouvertes, les barrières abaissées, au propre et au figuré, entend-on affirmer à tous les niveaux : « Il n'y a pas de cloison, un directeur ou un subordonné, ou une opératrice » (superviseur) ; « les niveaux se rapprochent, il n'y a pas de barrière » (cadre) ; « il n'y a pas de cloison, pas de clan » (cadre). L'information circule.

Ce nouveau cours, facteur de « transparence », prend le contre-pied des pratiques traditionnelles de dissimulation et de manipulation. « La transparence, précise un chef de service, arrêter de jouer, arrêter la langue de bois. » La « porte ouverte » de l'autorité, qui, selon un cadre, « aide à avoir la confiance », symbolise cette « transparence ». « Quand j'ai des problèmes, ajoute l'intéressé, je les dis tels qu'ils sont, à la bonne personne. » On est dans un processus cumulatif. « Les gens commencent à croire que l'information n'est pas cachée », affirme un cadre. « Maintenant, quelqu'un qui demande quelque chose, on sait que c'est parce qu'il en a besoin », relate un de ses homologues. « Personne maintenant ne travaille caché », clame un superviseur particulièrement enthousiaste.

Ce climat de coopération est source d'efficacité : « Aujourd'hui il y a un problème, on se réunit, on comprend pourquoi » ; « maintenant c'est beaucoup plus positif, on propose des solutions », rapportent di-

vers superviseurs. Ce changement est évoqué à propos de situations concrètes. « Je dirais, affirme un superviseur, le TQM a cassé l'isolation qui était entre les services, je veux dire service production et les services annexes. Chaque matin on fait une réunion [...]. Quand il s'agit d'un problème, ce n'est plus comme avant, un problème maintenance, un problème engineering, etc. Quand il y a un problème qui [66] persiste, c'est tout de suite la création d'un groupe de travail, et c'est le problème de tout le monde, [...] tout le monde est impliqué. » Le travail collectif est plus efficace. « Quand il y a un problème, résume un chef de service, les gens essaient de le résoudre entre eux. [...] ; parfois [dans le fonctionnement ancien] on passait beaucoup plus de temps à résoudre le problème entre les gens que le problème technique, ils passaient beaucoup plus de temps à s'entre-tuer. [...] Il n'y a plus de problèmes entre les membres du groupe qui masquent le problème technique. »

Les gens se sentent « reconnus », ce qui est source d'implication et d'engagement dans leur travail. Une attitude de responsabilité a succédé à la peur du gendarme. « Maintenant il y a implication de tout le monde », note un superviseur. « Avant, relate un cadre, il n'y avait que l'encadrement qui était concerné. Lorsqu'on a un retard, on a des filles qui elles-mêmes s'organisent pour faire des heures supplémentaires ; aujourd'hui, quand la fille rentre, elle demande ce qu'on a comme retard ; quand elle a fini, elle regarde ce qu'elle a fait. » « Pour le TQM, on cherche l'intelligence, et je crois qu'on l'a, qu'on commence à l'atteindre », se réjouit un superviseur. Les problèmes peuvent venir au jour et sont mieux traités. Une opératrice évoque cette façon dont elle s'approprie son rôle : « Ce n'est pas normal du tout, avoir un *mixing* [transistors d'un modèle différent introduits dans un lot], c'est catastrophique ; notre objectif c'est zéro *mixing* ; c'est possible avec une bonne attention, ne pas se presser, faire son travail correctement, avec une bonne écoute quand même, suivre la spec. Moi je suis la cliente, je suis OS de marquage, je suis cliente du tri [...] ; si je trouve un mélange, je fais la catastrophe ; vous devez vous, vous devez faire du mieux pour ne pas donner de [67] mélange ; [...] ; je prends la place du client, comment il a la réaction, le client. »

En fin de compte, cette évolution influence les résultats : « On n'a plus la même façon de voir les choses, la même façon de prendre le problème comment on le résout, comment on le pose. Les résultats ont

augmenté » ; « la façon de travailler change, on a actuellement beaucoup de réunions, ce n'est pas comme avant et on a l'impression que c'est le point le plus important parce que ces réunions nous permettent ou plutôt nous servent à résoudre beaucoup de problèmes » (opératrice).

UNE RUPTURE AVEC L'ENVIRONNEMENT

Nos interlocuteurs ont souligné le caractère exceptionnel de l'entreprise, dans son fonctionnement rénové, au sein de son environnement marocain. Au premier chef, l'existence d'une certaine proximité entre supérieurs et subordonnés ne frappe pas seulement par rapport au passé, mais par rapport à ce qui existe ailleurs. « Dans le haut, affirme un superviseur, on n'a pas de problème ; si on prend par exemple monsieur A. [le directeur général], il est toujours souriant ; il passe au niveau des opératrices, "ça va", "ça marche" ; il faut dire qu'ailleurs on ne peut pas voir ça ; j'ai des amis qui travaillent dans d'autres sociétés marocaines, on ne peut pas appliquer ça ; le directeur, il se déplace avec une voiture. » Et cette mise à distance n'est pas propre au sommet de la hiérarchie : « Dans d'autres sociétés, remarque un autre superviseur, les ingénieurs mangent dans un coin parce que c'est les ingénieurs, et je prends comme exemple l'Office chérifien des phosphates, d'ailleurs j'ai des collègues qui y travaillent ; c'est écrit sur le contrat que c'est interdit de boire même un café avec un ouvrier, je veux dire publiquement, ou de manger dans un restaurant avec les ouvriers. »

[68]

Cette forme usuelle de mise à distance accompagne un refus de l'autorité de se soumettre à une règle commune. Là encore, l'entreprise tranche avec son environnement. On voit opposer un univers extérieur où on « tremble » et où, quoi qu'on pense, on « doit applaudir » les détenteurs du pouvoir, à l'univers de l'usine où tous « appliquent la règle », où chacun a le « droit de dire » et même celui de « réclamer » : « Dans d'autres sociétés, poursuit le superviseur qui vient d'être cité, vous n'avez pas le droit même de réclamer certaines choses. Même dans d'autres qui sont légèrement avancées et où vous

avez le droit de dire, vous le dites, mais vous êtes repéré, vous êtes mal vu. Alors qu'ici, les gens sont à l'aise. Pourquoi ? Parce qu'il [le directeur général] applique la règle [...]. Ce sont des choses qui n'existent pas dans les autres sociétés, une ouvrière comme ça, quand on regarde le patron qui passe de temps en temps, elle commence à trembler [...]. Et puis, quand le patron arrive, tout le monde doit applaudir. »

Cet écart entre les façons d'être et d'agir que l'on rencontre dans l'usine et celles qui marquent son environnement est tel qu'il donne l'impression d'être ailleurs. « On est installés au Maroc, mais lorsque moi je rentre ici, à ST, je me crois en Europe », déclare un superviseur. Certains expriment la volonté de prêcher dans leur famille, voire dans le pays tout entier, la culture qui sous-tend la démarche et les comportements qu'elle inspire. « Les gens, affirme un cadre, vont passer cette culture dans leur famille, leurs frères, leurs amis ; ça va faire une tache ; c'est une remise en cause. » « Le TQM, commente un superviseur, ne doit pas se limiter sur une société, mais (*inaud.*) dans la vie personnelle ; on est comme des ambassadeurs pour la grande famille du Maroc ; chaque personne lorsqu'elle sort, automatiquement quand elle est avec quelqu'un, elle va leur dire. » « Le comportement, [69] professe un de ses collègues, c'est quelque chose de fabuleux. On n'a pas besoin d'un comportement seulement dans Sgs-Thomson, on en a besoin, c'est partout, c'est une vie. »

Une règle de vie qui prend sens par référence à l'islam

[Retour à la table des matières](#)

Le succès de la révolution culturelle qui s'est ainsi produite dans l'entreprise en l'espace de quelques années est peu banal. Certes, l'existence d'entreprises marquées par une culture hautement coopérative, où celui qui dirige « est le créateur de symboles, d'idéologies, de langages, de croyances et de mythes » a été hautement célébrée par les théoriciens du management ³¹. Mais, à en croire les apôtres de ce type

³¹ T.J. Peters et R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper and Row, 1982.

d'entreprise, c'est au moment de leur création que tout s'est joué ; elles « ont acquis leur caractère fondamental sous la tutelle d'une personne extrêmement spéciale », qu'ils qualifient de « gourou originaire ». Beaucoup d'entreprises, qui ont voulu créer une telle culture ex nihilo, ont échoué³². Au sein de Sgs-Thomson, le succès de l'opération n'était pas gagné d'avance. Une tentative antérieure, dans la deuxième moitié des années 1980, s'était soldée par un échec, évoqué par un chef de service en termes sévères : « Depuis les années 84 on a commencé à parler de certains principes, maintenant TQM, travail en équipe, le client c'est le roi ; je considère ça comme slogan ; pendant ces années-là, on racontait n'importe quoi ; en 87-88 on a dit on va mettre des groupes [70] d'excellence pour que les gens travaillent en équipe, on a parlé de cercles de qualité, mais rien ne se faisait ; l'ingénieur n'était pas prêt à écouter l'opératrice ; l'ingénieur était démotivé parce qu'on lui demandait d'écouter l'opératrice ; l'opératrice n'avait pas les moyens de dialoguer avec l'ingénieur, si l'ingénieur parle diagramme de Pareto. » Même si, au moment où nous effectuons nos investigations, le succès est patent, tout n'a pas changé comme par enchantement. « Au niveau opérateur, note un chef de service, à tous les niveaux, le TQM n'est pas encore une spontanéité. » « On est au milieu du gué », reconnaît un de ses collègues. Et un troisième, après avoir affirmé : « aujourd'hui par rapport à il y a trois ans, c'est le jour et la nuit », ajoute : « le terrain *commence* à être fertile ».

Pour sa part, le *Corporate TQM Manual* propose d'appuyer la démarche de changement sur le fait que « les hommes sont par nature créatifs et sociables³³ ». Mais il ne cache pas les obstacles susceptibles d'entraver sa réussite. Ainsi, un questionnaire destiné au « manager TQM » énumère les points sur lesquels il doit s'examiner pour savoir s'il a bien réalisé le changement de comportement qui est attendu de lui. On y trouve : « Dans quelle mesure est-ce que vous » ; 1) Admettez que connaître ses erreurs aide à apprendre ; 2) Reconnaissez les efforts des autres et célébrez leur succès ; 3) Acceptez des remarques sur vos résultats de la part de vos collègues ; 4) Pratiquez l'auto-critique

³² Un bon exemple d'un tel échec est analysé dans : Tony J. Watson, *In Search of Management ; culture, chaos & control in managerial work*, Routledge, 1994.

³³ *Corporate TQM Manual*, p. 8.

et l'amélioration ³⁴. » Énonçant les obstacles à l'apprentissage, il évoque notamment « l'inconfort d'avoir à renoncer à des idées ou des opinions habituelles », ou « la peur de devenir temporairement incompetent en attendant d'apprendre », et il invite chacun à « s'examiner et à éviter [71] ces obstacles ³⁵ ». Il s'agit là d'un appel à une sorte de conversion morale. Comment une entreprise a-t-elle pu l'obtenir ?

On peut dire, à un premier niveau d'analyse, que l'entreprise a appliqué des recettes qui permettent, de manière universelle, de développer des rapports confiants et coopératifs :

- d'une part elle a propagé, à travers une sorte de mythe du TQM, de l'entreprise TQM, de l'individu TQM, une forte culture d'entreprise, conduisant effectivement à une sorte de conversion (au développement aliénant d'une forme d'intégration totalitaire, diront les critiques). Selon les termes d'un superviseur, « ils ont été happés par le système » ;
- d'autre part ce changement de culture a été rendu possible parce que l'entreprise a montré de manière tangible, par la diffusion des responsabilités, la mise en place d'un système de récompenses, le respect des procédures, que les valeurs affichées, loin de n'être que des mots, étaient réellement prises au sérieux.

Mais ce niveau d'explication ne suffit pas. Car il reste à comprendre comment il se fait que l'idéal affiché ait été vraiment pris au sérieux, ait suscité une réelle adhésion, un réel changement de comportement, au-delà d'une simple diffusion de slogans. Quand on se pose une telle question, on ne peut plus se contenter de regarder de l'extérieur les manières d'être et d'agir qui sont de mise dans l'entreprise rénovée. Il faut chercher ce qui incite les acteurs à les adopter, se demander quel sens elles revêtent pour eux, tenter de rentrer dans leur propre univers. De fait, le personnel de l'usine a eu, à tous les niveaux, une manière très particulière de s'approprier la démarche, de mettre son aspect de transformation des personnes en [72] relation avec des catégories familières, des modèles d'une vie bonne. De cela, le manuel TQM ne dit rien. Par contre les propos de nos interlocuteurs ont été très éclairants en la matière.

³⁴ *Ibid.*, p. 42.

³⁵ *Ibid.*, p. 49.

UNE RÈGLE DE VIE

Dans le monde ancien de l'entreprise, les rapports entre niveaux hiérarchiques et entre services n'étaient que peu réglés par des normes partagées. Chacun, dès lors qu'il était à l'abri des regards, se souciait peu du bien commun. La bonne foi n'était guère en honneur dans les confrontations incessantes qui en résultaient. Si un certain ordre régnait néanmoins, ce n'était que par la vertu d'une forme de contrôle « policier », assuré par des responsables dont l'action était également peu normée. Ceux-ci, tout en combinant distance, secret et arbitraire, cherchaient à se servir de l'information qu'ils détenaient pour manipuler leurs interlocuteurs. On ne pouvait faire confiance à personne et la peur, spécialement des supérieurs, régnait. Dans un univers particulièrement opaque, il fallait se méfier des raisons pour lesquelles autrui agissait, de ce qu'il dissimulait, des manipulations que recouvrait ce qu'il disait et corrélativement, il fallait le surveiller, chercher à le prendre en faute. La sortie de cet ordre policier qui s'est produite sous la bannière du TQM s'est faite par la mise en place d'un ordre fondé sur des références morales communes.

La démarche telle qu'elle est vécue correspond à une sorte de règle de vie qui oriente l'existence et lui donne sens (à l'image de la règle des ordres monastiques). Le TQM est associé au « souci de faire le bien » (cadre). Le modèle du « comportement TQM », de la « personne TQM », avec tout ce qu'il implique d'honnêteté, d'écoute, de « transparence », etc., fournit, selon les termes d'un [73] chef de service, « un code de conduite moral ». Ce code trace une frontière entre le bien (ce qui « est TQM ») et le mal (ce qui « n'est pas TQM »). Cette distinction alimente un discours moralisateur qui permet à l'ensemble du personnel (et pas seulement à ceux qui remplissent des fonctions d'autorité) de faire continûment pression sur celui qui s'écarte du droit chemin. « Quand quelqu'un lui dit : “ça ne te regarde pas”, note un chef de service, l'autre lui répond : “ce n'est pas TQM”. [...] ; vous dites à une opératrice : “faites ceci ou cela”, elle répond : “ce n'est pas TQM” [...] ; quelqu'un peut venir me voir pour violer une règle, je lui réponds que ce n'est pas TQM et c'est accepté. » Les règles précises (les spécifications) qui sont mises en place permettent

de préciser cette frontière du bien et du mal. « Les spécifications, note un cadre, permettent de dire ce qui est TQM, sinon ou pourrait se servir de l'argument dans un sens ou dans l'autre. » Une « personne TQM » est une personne qui a adhéré à cette règle de vie, qui s'y est convertie.

Cette définition du bien et du mal fournit un cadre qui médiatise les rapports interindividuels. « Avant, précise un cadre, on disait "je n'aime pas comment tu fais", maintenant on dit "tu n'es pas TQM" ; on est dans son bon droit ; ce n'est pas un rapport de personne à personne, entre elle et moi on introduit un système. » La critique perd son sens d'opposition personnelle (« je n'aime pas »), pour prendre celui d'un rappel, au nom de la communauté, d'une norme partagée (« tu n'es pas TQM »). Cet argument, qui reste légitime, même dans les rapports aux supérieurs, permet au premier chef de lutter contre l'arbitraire et la dissimulation qui caractérisaient le fonctionnement ancien de l'usine. Contrairement aux accusations au fondement douteux et aux conséquences incertaines qui sont le lot du « commissariat », une telle référence à une norme commune s'inscrit dans un climat de bonne entente. [74] « C'est une argumentation utilisée, précise un cadre, ça fait rire tout le monde, ce n'est pas perçu comme une agression. »

Par ailleurs, dans un tel cadre moral, chacun a le devoir de chercher à bien faire, de s'examiner pour savoir s'il fait ce qu'il doit, de se corriger s'il le faut, attitude qui s'est répandue dans l'entreprise. « Les gens ont commencé à se juger eux-mêmes, relate un cadre chargé de mettre en place l'opération, l'opératrice travaille et, de temps en temps, prélève des pièces et se contrôle ; elle se remet en cause. » « Maintenant, avec le TQM, confirme l'une de celles-ci, il y a l'autocontrôle ; chaque personne, chaque OS doit s'autocontrôler, elle doit contrôler son travail toute seule, elle doit savoir gérer la qualité ; elle doit savoir gérer son travail par elle-même, elle doit être contrôleuse sur elle-même. » Chacun est prêt à assumer sa part de responsabilité, même là où il aurait des arguments pour se défausser sur autrui. « Je me sens responsable même si la responsabilité est partagée, affirme un chef de service, c'est un sujet commun. »

LE MAINTIEN D'UN INDIVIDUALISME VIGOUREUX

Si des rapports beaucoup plus coopératifs que par le passé se sont mis en place, il ne s'est nullement produit la sorte d'absorption mythique de l'individu dans la communauté qu'évoquent parfois les thuriféraires (comme les détracteurs) de ce type de fonctionnement ³⁶. Certes, certains propos pourraient laisser supposer que chacun oublie ses propres intérêts au profit de ceux du tout : « Personne ne travaille pour soi, on travaille pour l'ensemble, pour un seul objectif. » Mais on observe de [75] multiples traits relevant d'un monde d'individus attachés à leurs intérêts comme à leurs droits et comptant sur eux-mêmes pour les défendre. Plus encore, non seulement ces traits ne paraissent pas disparaître dans le monde communautaire qui s'est mis en place, mais certains se radicalisent.

L'attachement de chacun à son intérêt individuel reste vigoureusement marqué. Les suggestions collectives ne tiennent qu'une très faible place, chacun tenant à profiter lui-même de ses propres idées ³⁷ ; « normalement les teams suggèrent, commente un cadre, mais *le désavantage est qu'on se partage* les notes, et la prime ». L'opératrice championne de l'année en matière de suggestions, à titre individuel, déclare qu'elle n'a jamais assisté à un groupe de travail. « Ici on pense qu'un intéressement passe mieux », note un cadre ressources humaines à propos de la « spec recognition » (ensemble des règles régissant les récompenses). Celles-ci dérogent aux règles générales du groupe en matière d'absence d'encouragement matériel. Alors que le manuel TQM du groupe affirme que « des récompenses autres que symboliques ne sont pas nécessaires » pour ceux dont la contribution est particulièrement remarquable, une adaptation locale a conduit, sans négliger ce symbolique, à accorder une place importante au matériel. Ainsi la meilleure suggestion du trimestre vaut un cadeau, remis en grande pompe au cours d'une « fête de la qualité », d'une valeur supérieure à trois mois du salaire d'une opératrice. Chacun tient à voir

³⁶ William Ouchi, « Markets, Bureaucraties and Clans », *Administrative Science Quarterly*, mars 1980.

³⁷ Ce que n'impose pas le type de production de l'entreprise. La situation est très différente dans l'usine de référence du groupe, située en Malaisie.

sa contribution dûment rétribuée. « Il y a des opératrices, note un cadre, qui au départ avaient des idées : “Je travaille, je suggère, c’est le chef qui gagne.” » Certes, on trouve un superviseur [76] particulièrement enthousiaste pour déclarer : « Actuellement, quand on fait quelque chose de bien, notre directeur général vient, il te dit : “Félicitations, ce que tu as fait, c’était bien, c’est parfait.” Alors, quand tu as un directeur général qui te dit : “C’est bien ce que tu as fait”, je n’ai pas besoin d’argent moi, ça m’a suffi, l’éloge qu’il m’a fait. » Mais cette position paraît très minoritaire.

Cet attachement de chacun à sa situation personnelle est suffisamment légitime pour que certains adeptes enthousiastes du TQM l’affichent sans détour, de manière parfois très critique vis-à-vis de l’entreprise. Il se manifeste particulièrement à propos des promotions : « Quand il y a des postes, se plaint un superviseur, c’est l’occasion de dire à ces gens qui sont détectés [pour leurs compétences] : “Voilà votre promotion”, au lieu d’embaucher un nouveau. Je sais très bien qu’il y a eu des postes vacants ; depuis que je suis ici, à ST, il y a combien de postes qui ont été vacants, et puis on a embauché des nouveaux. Je trouve que c’est dommage, c’est quand même dommage » ; « il y a des gens qui sont compétents, note une opératrice, ils veulent progresser mais ils n’ont pas les moyens ; moi j’ai l’impression que c’est le système de la société [de l’entreprise] ».

On observe des manifestations d’individualisme qui n’évoquent guère l’image de l’entreprise marquées par un fort esprit communautaire. Ainsi, quand on connaît le rôle accordé à l’uniforme par les entreprises japonaises, on ne peut qu’être étonné par l’extrême diversité des tenues des opératrices. Lors d’une « fête de la qualité », où la communauté est tout particulièrement célébrée, nous avons été frappés par cette diversité, qui faisait coexister le tailleur de bonne coupe et la tenue islamiste, en passant par diverses formes de vêtement traditionnel.

Le langage des droits est par ailleurs très présent. Par rapport à la situation antérieure, la référence aux droits [77] individuels n’a pas régressé mais progressé. « Si je le mérite, affirme une opératrice, je peux le dire : “Voilà, je mérite ça, je mérite ça”, *on a le droit*. » « Dans d’autres sociétés, note un superviseur, *vous n’avez pas le droit* même de réclamer certaines choses. [...] Alors qu’ici [...] il y a eu des remarques des opératrices qui réclament au comité de direction parce

qu'un directeur a oublié quelque chose. » « On dit : "Tu n'es pas TQM" ; *on est dans son bon droit*. » Avoir le droit de s'exprimer, de critiquer les supérieurs, est vu comme un trait marquant du fonctionnement de l'entreprise.

Corrélativement, la référence à des règles protégeant chacun de l'arbitraire n'est pas affaiblie mais renforcée. « Les gens sont à l'aise. Pourquoi ? Parce qu'il [le directeur général] applique la règle », affirme un de ses homologues. Ainsi, un système rigoureux de rémunérations et de primes a été mis en place. Chaque opératrice a une fiche où sont inscrites ses performances en matière de suggestions, ponctualité, etc., performances d'où découlent les augmentations de salaires. « C'est une fiche, précise un superviseur, qui est claire et nette, qui est basée sur des faits, et pas comme avant ; avant, une augmentation se basait sur le sentiment. » Et, pour que les choses soient claires aux yeux de tous, ladite fiche est affichée chaque mois.

On est loin de l'image de la communauté marquée par « la fusion de tous les sentiments particuliers en un sentiment commun » qu'évoque Durkheim³⁸.

Y aurait-il contradiction entre cet attachement de chacun à ses intérêts, l'adhésion commune à un ordre moral et le développement de relations de confiance ? En fait, chacun compte sur l'ordre moral qui règne, et sur la [78] rectitude de comportement qu'il implique, pour voir ses intérêts défendus. Même quand il est question de droits du personnel, ceux-ci ne sont pas inscrits dans un ordre juridique qui permettrait à chacun d'exiger son dû. On trouve un droit de s'adresser aux puissants pour leur rappeler ce qui est juste, ce qu'est leur devoir, un droit de *dire* « je mérite ça », un droit de *réclamer*, un droit de *dire* « vous devez ». Il s'agit alors de s'adresser à la conscience de ceux que l'on interpelle, en référence à la règle de vie qui a été instituée, non de les menacer d'un recours à une instance chargée de l'*enforcement* de droits. La direction n'est pas vue comme contrainte par des règles de portée juridique, mais comme se soumettant volontairement à la règle de vie commune. Interrogé sur les ressorts du changement qui s'est produit dans l'entreprise, un cadre donne comme première

³⁸ Émile Durkheim, [*Les Formes élémentaires de la vie religieuse*](#), Paris, F. Alcan, 1912, p. 329. dans la manière dont les autres, et au premier chef la direction, les respecteront.

réponse : « L'engagement de la direction qui a *accepté* d'être critiquée. » Dans une logique de don et de contre-don, sous-tendue par une relation de confiance, ce que chacun reçoit est vu comme une « récompense » qu'elle accorde. « Si on progresse, affirme une opératrice, si on fait bien notre travail [...], *je crois qu'elle sera bien récompensée* par le superviseur, par tous les responsables. » Si chacun renonce quelque peu à se battre pour défendre ses intérêts, c'est qu'il a confiance

TQM ET ISLAM ; L'HÉRITAGE D'UNE COMMUNAUTÉ DE CROYANTS

Pour un observateur français, cette adhésion collective à un ordre qu'il est tentant de qualifier d'ordre moral a quelque chose de surprenant. Quel en a bien pu être le ressort ? Quelles ressources l'entreprise a-t-elle mobilisées [79] pour l'obtenir ? A-t-elle pu créer ex nihilo une règle de vie qui soit effectivement objet d'adhésion, par une simple volonté de ses managers. Comment la référence au TQM et aux normes morales qui lui sont associées a-t-elle pu être suffisamment crédible aux yeux du personnel de l'entreprise pour avoir entraîné, au-delà des mots, une modification réelle des manières d'être et d'agir ? En fait, l'ordre qui est obtenu s'appuie sur l'existence, dans la société marocaine, de formes morales hautement révérees qui ont permis d'asseoir sa crédibilité et le respect dont il est l'objet (formes qui, certes, ne trouvent pas de manière de travailler ensemble qui leur corresponde dans la plupart des entreprises marocaines, mais qui n'en sont pas moins présentes, prêtes à ce qu'il y soit fait appel).

L'image de la « personne TQM », de ce qui « est TQM », a pu prendre une sorte de dimension sacrée dans la mesure où une association s'est faite entre la « personne TQM » et la personne du bon musulman, entre ce qui « est TQM », le TQM comme règle de vie, et les principes de l'islam, entre les manuels TQM et le Coran. Cette identification a été favorisée par le « champion TQM » de l'entreprise : « Moi, je suis croyant, pas comme les intégristes ; la culture que j'ai vue dans le bouquin de *kaisen*, on a ça dans notre culture, en tant que musulman ; travailler dans la transparence, dans la propreté, aider l'autre à réussir ; pour réussir, il faut croire en la chose, c'est dans le

Coran. » S'il n'a pas été difficile d'implanter le TQM, nous a-t-on affirmé, c'est parce que ses enseignements ne font que reprendre les préceptes de l'islam (encadré 1) : « au Maroc, il y a quand même une culture islamique [...] ; au Maroc, il y a la culture islamique, il est pratiquement facile de faire installer le TQM » ; « on peut dire que le TQM fait partie de l'islam » ; « dans la culture musulmane, les gens on leur a fait la formation sur le TQM, ils ont retrouvé ce qu'ils ont dans leur culture ». Il est fait

[80]

Encadré 1

Islam et TQM

M « Dans la culture musulmane, les gens on leur a fait la formation sur le TQM, ils ont retrouvé ce qu'ils ont dans leur culture, le respect de l'autre, ce n'est pas nouveau pour eux. Les gens qui ont formé les opératrices ont trouvé un moyen de le faire ; ils ont trouvé des récits dans le Coran ; chaque groupe a essayé de trouver le meilleur message ; le TQM c'est ça ; on l'a déjà mais on ne l'applique pas » (cadre).

« Au Maroc, il y a quand même une culture islamique. Tout le monde est touché par l'islam ; l'islam ou les religions ; on peut dire que le TQM fait partie de l'islam ; si on prend point par point le TQM, exemple la responsabilité, ne pas mentir et tout ça, une personne musulmane, ne pas mentir, on n'est pas obligé de lui montrer le TQM ; on n'est pas obligé de lui faire une contrôleuse ; il dit toujours la vérité ; c'est pour ça je dis ici, au Maroc, il y a la culture islamique ; il est pratiquement facile de faire installer le TQM » (superviseur).

« C'est des proverbes, je vous dis, de religion, qui disent que "il faut demander ma culture même en Chine" ; c'est quelque chose de louable, aller au-delà pour demander à étudier, à savoir, connaître ; c'est exactement pareil que l'amélioration continue. [...]. Vous pouvez avoir vraiment des proverbes qui viennent directement du Coran. [...]. C'est dommage qu'on n'ait pas appliqué, je veux dire à la lettre ; autrement on serait parfaits » (superviseur).

référence au Coran comme source à la fois de préceptes moraux, de récits et de proverbes, susceptibles d'orienter le comportement :

« c'est dans le Coran » ; « ils ont trouvé des récits dans le Coran » ; « vous pouvez avoir des proverbes qui viennent directement du Coran ». Dans ce [81] cadre, l'enthousiasme du personnel de l'entreprise, si difficile à admettre pour un Français, envers la démarche cesse de surprendre. Le fonctionnement de l'usine rénovée relève d'une forme sociale où cet enthousiasme est de mise.

De multiples correspondances sont mises en avant entre les préceptes moraux professés par l'entreprise et les enseignements du Coran : « une personne musulmane, ne pas mentir, on n'est pas obligé de lui montrer le TQM [...] ; elle dit toujours la vérité ». Il en est de même pour la volonté d'« aider l'autre à réussir », le « respect de l'autre ». De même encore, la mise en valeur d'une démarche de connaissance fait, elle aussi, le lien entre l'islam et le TQM : « C'est des proverbes de religion qui disent : “Il faut demander ma culture [chercher à apprendre] même en Chine” ; c'est quelque chose de louable aller au-delà pour demander à étudier, à savoir, à connaître ; c'est exactement pareil que l'amélioration continue. »

Reste que, si « le TQM c'est ça [des récits trouvés dans le Coran] », « on ne l'applique pas [ce qu'enseigne le Coran] ». S'il est vrai que la démarche correspond aux préceptes de l'islam, pourquoi n'étaient-ils pas appliqués auparavant et pourquoi ne sont-ils pas appliqués ailleurs ? Si le mode de fonctionnement que Sgs-Thomson a développé en son sein n'est pas étranger à la culture marocaine, il est, au sein de la société marocaine, « normalement » étranger au monde de l'entreprise. L'anthropologue Clifford Geertz note que si la religion est l'objet d'un attachement intense au Maroc, le domaine qu'elle concerne est relativement réduit. « Au Maroc, écrit-il, l'essentiel de la vie ordinaire est suffisamment sécularisé pour convenir au rationaliste le plus convaincu, et les considérations religieuses, dans toute leur intensité, ne jouent un rôle que dans des domaines du comportement peu nombreux et bien circonscrits, de telle façon que l'on observe une brutalité dans, par exemple, les affaires [82] commerciales et politiques, qui, à la limite, évoque une des combinaisons piquante de brutalité professionnelle et de piété personnelle que l'on trouve chez certains gangsters américains ³⁹. » C'est de ce registre profane que relève le

³⁹ Clifford Geertz, *Islam Observed ; religious development in Morocco and Indonesia*, The University of Chicago Press, 1968, p. 112-113 ; version française : *Observer l'Islam. Changements religieux au Maroc et en Indonésie*,

fonctionnement usuel des entreprises marocaines, tel qu'il a été évoqué aussi bien à propos du passé de l'entreprise que du présent d'autres entreprises, avec tout ce qu'il implique de méfiance, de manipulation et de peur. Et on peut comprendre la réussite du TQM à Sgs-Thomson comme un fruit d'une irruption dans la vie de l'entreprise de références morales qui, tout en étant usuelles dans le domaine traditionnellement concerné par la religion, sont « normalement » étrangères à cette vie. C'est ce changement radical de repères, lié à un changement dans le registre dont relève la situation où l'on se trouve, qui a permis un changement de comportements de l'ampleur de celui qui s'est produit.

La question qui se pose devient alors : comment l'entreprise a-t-elle pu obtenir que son fonctionnement interne soit régi par des normes qui « normalement » n'auraient pas dû le concerner ?

Un management qui a su tirer le meilleur parti du contexte

[Retour à la table des matières](#)

Si le cadre moral sur lequel s'est appuyée la transformation de l'entreprise préexistait bien au sein de la société marocaine, le management n'a pas fait, et de loin, que de le recevoir passivement ; s'il s'en était contenté, ce cadre ne se serait pas appliqué dans l'entreprise. Il a fait en sorte de [83] créer une situation telle que l'entreprise rentre dans la zone de validité de ce cadre. Un ensemble de facteurs a joué un rôle décisif en ce sens, du style de leadership du directeur général, à la place donnée aux spécifications, en passant par les politiques de formation.

UN DIRECTEUR FORT ET MODESTE

À tous les niveaux, l'exemple qui vient de haut est cité comme un aspect décisif de la réussite de la démarche. La référence à la direction, et plus spécifiquement au directeur général (qui est en même temps directeur de l'usine), est omniprésente : « la réussite du TQM à Casa, proclame un superviseur, c'est qu'on a vu ça à la direction ; c'est la direction qui a tiré » ; « ça ne monte pas du bas », affirme un cadre. Le comportement de chacun n'est pas présenté comme nourri par de solides convictions qui le porteraient à faire son devoir quoi qu'il arrive, mais comme fortement influencé par ce que fait autrui ; « c'est le comportement qui nourrit, si vous voulez, le comportement », affirme un superviseur ; « si on se comporte avec n'importe qui mal, précise un de ses homologues, après avoir repris la même formule, automatiquement les gens se comportent de la manière dont on se comporte ». Cette influence ne s'exerce pas de manière symétrique ; « tel père, tel fils », professe un troisième.

Mais il y a bien des manières d'être exemplaire ; un responsable peut l'être par sa capacité d'initiative, la vigueur de son leadership, la pertinence de ses analyses, son caractère visionnaire. Rien de cela n'a été évoqué (ce qui ne veut pas dire que ces qualités manquaient, mais que l'essentiel n'était pas là). La « transparence », tant vantée, a été mentionnée : « Tout le monde, remarque un cadre, est conscient de l'importance de l'engagement de la direction ; qu'elle donne l'exemple de la transparence, du sérieux. » Et [84] c'est avant tout la manière dont le directeur général s'est soumis aux règles communes qui a été soulignée, en mettant un accent tout particulier sur des domaines hautement symboliques où un dirigeant ne manque pas de bonnes raisons de se distinguer.

L'acceptation de contraintes (faire la queue, pointer, faire le ménage de son poste de travail) usuellement réservées à ceux qui sont en position subalterne a été largement mentionnée. « La queue dans le restaurant, affirme une opératrice, même A. [le directeur général] il fait la queue, même A. il badge ; c'est un exemple qu'il donne. » « Si on prend le pointage, renchérit un superviseur, si tu vois que le direc-

teur général pointe, c'est le premier qui arrive à l'usine, c'est normal que tout le monde... ; si tu vois que le directeur général, votre supérieur, tous les supérieurs, ils appliquent intégralement le TQM, c'est normal que nous on devrait être influencés par eux. » « C'est la personne [le directeur général] qui donne son exemple, il respecte les 5 S », affirme un cadre, désignant par là le *housekeeping* – maintien en état de son espace de travail. Cette manière d'agir est d'autant plus soulignée qu'elle tranche avec ce que l'on observe dans des entreprises moins atypiques. « On ne peut pas l'avoir dans une autre société marocaine », ajoute le superviseur dont on vient de citer les propos soulignant que le directeur général pointe.

L'autre point sensible porte sur l'acceptation, au nom des règles communes, d'un certain renversement des rôles habituels, par la vertu duquel celui qui habituellement fait la leçon aux autres se trouve en position qu'on la lui fasse. Interrogé sur les ressorts du changement qui s'est produit dans l'usine, un cadre donne comme première réponse le fait que la direction « a accepté d'être critiquée ». Et quand il veut souligner à quel point l'entreprise est singulière, un superviseur se situe dans un registre analogue : « Quand [85] on vient à Sgs-Thomson et que vous avez le droit de dire à je ne sais pas qui, au directeur général par exemple, monsieur Georges A. : “Monsieur, vous devez sortir parce que vous n'avez pas la monnaie”, c'est quand même, ça n'a rien à voir. »

Cette manière de donner l'exemple est associée à une idée d'égalité. « Nous sommes tous égaux, nous dans le travail, proclame une opératrice, en évoquant la conduite du directeur général ; le travail, c'est le travail, badger badger, entrer entrer. » « Actuellement, affirme un superviseur, mon chef, c'est mon camarade, parce que, au dîner, je mange avec monsieur Georges A. à côté de moi, à la table ; il pointe comme je pointe, je ne sens pas la différence, je ne sens pas que je suis... ; je sens quelque chose de famille ; je prends la queue avec monsieur Georges A. au restau ; où est-ce que je peux voir, moi, la différence ? Il n'y a aucune différence. »

Cette vision de l'exemple à donner et l'affirmation d'égalité qui l'accompagne sont à mettre en rapport avec le fait que, dans un univers TQM, c'est en tant que liés par une adhésion commune à un même code moral que l'on se rencontre. Un directeur et une opératrice sont soumis aux mêmes conceptions du bien et du mal. Comme le re-

marque un chef de service, celui qui ne donne pas « l'exemple d'un comportement TQM irréprochable », y compris quand il s'agit de pointer, « altère l'image d'une personne TQM ». Les images d'un « comportement TQM », d'une « personne TQM », sont des images morales, indépendantes des spécificités d'une fonction. Et le fait, pour ceux qui détiennent l'autorité, d'agir en conformité à ces images, là où l'égalité morale pousse à le faire pendant que l'inégalité sociale tendrait à en écarter est de grande importance ; c'est en agissant ainsi qu'ils peuvent rendre crédible une conception des rapports internes à l'usine qui les fait d'abord relever d'un code moral. Cela ne veut pas [86] dire que toute marque d'inégalité sociale a disparu. Tout en affirmant qu'il n'y a aucune différence entre eux, un superviseur parle du directeur général comme de « monsieur Georges A. ». Un cadre note que « quand il faut dire les quatre vérités il faut savoir les dire », avant d'ajouter : « Mon patron, je suis obligé d'utiliser de l'humour pour faire passer le message ; pas sec comme avec une opératrice. » Les expressions « simple opératrice », « simple superviseur » n'ont pas disparu du vocabulaire. Mais cette inégalité passe au second plan (de même qu'en France, au sein d'un bureau de vote, l'inégalité sociale demeure, mais passe au second plan par rapport à l'égalité politique qu'exprime l'égal accès au suffrage).

Cette égalité morale relève d'un autre registre et se manifeste autrement que l'égalité de pouvoir à laquelle on pense d'abord quand on parle d'égalité dans un contexte européen. Il semble normal que le détenteur de l'autorité suprême exerce souverainement son pouvoir arbitral, au besoin en déjouant les responsables intermédiaires ; « À... [le directeur général], remarque un cadre, quand il descend sur le terrain, il pose la question à l'opératrice, pour boucler les informations ; et on peut aller le voir si on n'est pas content de son chef direct. » De leur côté, ceux qui détiennent une autorité intermédiaire ne craignent pas d'imposer leur volonté à leurs subordonnés ; « J'ai dit ma porte est ouverte, donc toutes les portes doivent l'être », affirme un cadre. Il est beaucoup attendu du regard de la hiérarchie, comme de sa justice. « Si on progresse, affirme une opératrice, si on fait bien notre travail, si une fille travaille bien, insiste sur une bonne quantité, une bonne qualité, une bonne discipline, une bonne écoute, avec une implication totale, un engagement comme on dit, je crois qu'elle sera bien récompensée par le superviseur, par tous les responsables. » Il est d'autant

plus attendu de [87] la rectitude morale de l'autorité que ce n'est pas sur l'efficacité d'un contrôle démocratique que l'on compte pour l'obliger à bien se conduire.

Cette combinaison d'autorité et de simplicité serait-elle la référence usuelle dans le contexte marocain ? Certains propos pourraient le laisser croire : « la référence est une autorité forte, remarque un chef de service, mais la modestie est très appréciée ; on s'attache à des personnalités fortes mais modestes ; on n'a rien à perdre à descendre sur le terrain, on gagne du respect » ; « c'est normal, professe un superviseur, à propos du fait que le directeur général fasse la queue à la cantine ; on n'a pas de complexes ici ; il doit donner l'exemple ; ça ne sert à rien de former les gens et d'expliquer le TQM si toi-même tu ne le fais pas ». Pourtant, avons-nous vu, cette forme d'exercice du pouvoir est tout sauf banale dans les entreprises marocaines et ne régnait nullement dans l'entreprise avant la transformation qu'elle vient de connaître. N'y a-t-il pas là une contradiction ?

De fait, le rôle de cette manière d'être atypique du directeur général est intimement lié au changement de référence conduisant à passer d'un univers profane à un univers régi par des références religieuses. La tradition marocaine, note Clifford Geertz, donne une place centrale à la figure de ce qu'il appelle le « saint guerrier », en qui le pouvoir temporel, mis au service d'un dynamisme conquérant, se combine à l'enthousiasme mystique et à la rectitude morale⁴⁰. Celui-ci (à l'encontre d'un pouvoir purement profane, qu'évoque la figure du policier) trouve sa légitimité dans un ordre sacré. La rectitude de sa conduite est un signe de l'authenticité de sa vocation. Perçu dans un contexte religieux, il apparaît, en même temps qu'un maître vénéré, comme un égal devant Allah, [88] garant de l'égalité de tous. Dès lors, sa simplicité, loin de le rendre moins respectable, témoigne de l'authenticité de son caractère hors du commun. Elle lui permet de jouer pleinement le rôle d'exemple, et d'arbitre dont les intentions ne peuvent être suspectées, nécessaire pour que la vie de la communauté reste marquée par des rapports confiants. La manière, qui peut paraître étrange à un observateur étranger, dont il joue son rôle d'autorité charismatique est en rapport avec ce contexte.

⁴⁰ *Ibid.*, p. 8, 33, 46.

On pourrait s'interroger, certes, sur le fait que celui qui, à la tête de l'entreprise, assume cette charge de saint

homme n'est pas un Marocain musulman mais un Français « infidèle ». Mais, précise C. Geertz, la figure du saint guerrier n'a été en fait que reprise par l'islam et trouve son origine dans un passé marocain plus ancien. Elle est marocaine plus qu'islamique. Elle correspond à une conception de la vie en société qui a servi de point fixe à travers les multiples péripéties de l'histoire marocaine. Elle peut s'incarner sous des formes très diverses, où l'aspect religieux peut être mis en avant, ou au contraire rester implicite, caché derrière l'aspect moral. Ainsi, le modèle de chef donné en exemple dans la formation TQM est, selon un responsable de celle-ci, le chef coutumier du douar (village), « désigné par les gens à cause de sa sagesse, de son honnêteté ». Le leader TQM a bien sa place dans cette continuité.

UNE DÉMARCHE PROPRE À ENTRER EN RÉSONANCE AVEC LA CULTURE ISLAMIQUE MAROCAINE

Si le TQM a pu prendre sens en référence à l'islam, ce n'est pas seulement parce qu'un certain nombre de formateurs l'ont explicitement rapproché de celui-ci ; si ce rapprochement avait été trop artificiel, il n'aurait sans doute provoqué qu'indifférence, ironie, ou aurait choqué. [89] C'est que bien des traits de ce qui est demandé étaient effectivement prêts à entrer en résonance avec la culture islamique (ou tout au moins la forme de culture islamique qui prédomine au Maroc, et qui était perçue par les membres du personnel comme « la » culture islamique).

Le caractère moral, pour ne pas dire moralisant, de la démarche, est de nature à susciter, dans maints contextes culturels, des réactions plutôt réservées ⁴¹. « Le TQM, note un chef de service qui a suivi une formation à la démarche en France, on fait passer des messages sur les convictions, le sentiment ; en Europe, les gens cartésiens commencent

⁴¹ Ceci est spécialement vrai en France, par contraste avec les États-Unis, dont la culture a beaucoup influencé le TQM. Philippe d'Iribarne, « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 2002.

par se poser des questions, se focalisent sur ce qui est négatif. » Par contre, dans le contexte marocain, ce caractère facilite une entrée en résonance avec l'islam, considéré comme culture régulant les rapports entre les personnes.

Plus spécifiquement, bien des traits de la démarche ont favorisé une telle entrée en résonance, par le fait que ceux qui ont été élevés dans l'islam, et en tout cas dans l'islam marocain, s'y retrouvent en terrain familier.

L'aspect très rituel du TQM, la multiplication des « spécifications », qu'il convient de suivre à la lettre pour rester TQM (cf. encadré 2 pour les procédures de suggestion), s'accordent bien avec le fait que le respect d'obligations rituelles tient une grande place dans la définition du « bon musulman ». Celui-ci fait scrupuleusement ses cinq prières quotidiennes, en s'étant purifié de manière appropriée, suit fidèlement le ramadan, etc. Suivre une règle à la lettre est vu comme la respecter vraiment, sans chercher d'échappatoire, et n'est pas opposé à la suivre en esprit : [90] « On devrait l'appliquer à la lettre [le TQM]. [...] On peut trouver quand même des opératrices qui appliquent le travail à la lettre », affirme un superviseur. Les spécifications fournissent une version, qui convient bien dans un contexte marocain, d'un univers où l'on a le souci du bien.

Encadré 2

Les spécifications concernant les suggestions

« Il y a l'opératrice qui commence sa suggestion, la dépose dans une boîte aux lettres, une secrétaire qui la prend, qui la tape, qui la saisit en lui donnant un numéro. Elle la remet au champion TQM qui la remet à moi [...]. Je la regarde, j'appelle l'opératrice si je ne la comprends pas, qui m'explique sa suggestion, et quand je vois qu'elle est à ma portée de la réaliser je la réalise [...]. Et en même temps je donne le coupon à l'opératrice comme quoi elle a eu sa réponse [...]. Mais on a encore un autre imprimé qui est affiché. C'est le dépôt de la suggestion, la date est mise, celui qui s'est chargé de la mettre en place et le délai. Même l'opératrice elle peut gérer sa suggestion. Ça c'est dans un tableau d'affichage, avec son numéro que lui donne la secrétaire. Elle regarde, par exemple ME 412, elle cherche, elle trouve, sa suggestion a été prise par la maintenance, M. O... ; c'est lui qui va la mettre en place, 8/42, et elle attend. Quand elle voit que la 8/42, sa suggestion, n'a pas été mise en place, elle vient, elle demande » (superviseur, fabrication).

« On a affiché des photos [de ceux qui sont chargés de traiter les suggestions] dans les couloirs [...] Vous avez la photo et le numéro des suggestions. S'il y a une suggestion qui n'apparaît pas ou à qui on n'a pas donné suite, l'opératrice peut voir la photo dans le couloir, même si elle ne connaît pas le nom ; elle peut venir vous demander où en est la suggestion X... » (superviseur, maintenance).

[91]

Elles y aident « à créer une transparence », caractère essentiel qu'y revêt un univers où, par la vertu d'une règle, on échappe à la dissimulation qui caractérise le monde profane. Elles prennent pleinement sens dans la forme d'univers moral qui prévaut dans un tel contexte. Et, simultanément, elles y donnent le sentiment (ce qui ne serait pas vrai en bien des lieux) qu'on est effectivement dans un univers marqué par une logique religieuse de souci du bien.

Par ailleurs, un des aspects du TQM très valorisé par le personnel est, avons-nous vu, le fait que, selon les propos d'une opératrice, « tout le monde est responsable de lui-même ; tout le monde fait le contrôle » ; « les employés sont responsables d'eux-mêmes ; c'est les opératrices, c'est pas le chef qui dit, c'est certain ». Dans le contexte marocain, la sphère de responsabilité personnelle qui échoit à chacun relève avant tout de l'univers religieux : chacun est personnellement responsable devant Dieu, bien au-delà de la surveillance qui s'exerce sur lui. Elle concerne moins l'univers profane (évoqué, dans les entretiens, à travers l'image du « commissariat », du « policier »), univers où il est plus question de surveillance par une autorité qui menace de punir que de fidélité profonde à des valeurs. Là encore, le développement de cette sphère de responsabilité donne le sentiment qu'on est dans un univers à dimension religieuse.

Le grand rôle donné à une formation à la fois intellectuelle et morale va dans le même sens. Pour évoquer le monde de l'entreprise régénérée, l'image, inattendue, de l'école a été souvent utilisée. « C'est usine et école en même temps, c'est une usine-école en même temps » ; « il y a eu un changement radical ; avant c'était une caserne, militaire ; maintenant c'est une bonne école » ; « la société est devenue comme un collège », affirment respectivement une opératrice, un superviseur et un cadre. L'école ainsi [92] évoquée mêle intimement l'acquisition d'une intelligence des choses et une éducation des personnes. « On a fait des formations qui m'ont, elles ont changé notre vie à 100% ; la formation, c'est le courant de la vie, de l'évolution, c'est l'eau de la vie », proclame un superviseur. « Moi je le vois le TQM comme une partie aussi de notre éducation », affirme un de ses homologues. L'éducation morale reçue dans l'école ainsi conçue va de pair avec l'autonomie qu'elle rend possible. L'opératrice précédemment citée qui affirmait « tout le monde est responsable de lui-même » enchaîne en proclamant, avec un grand accent de conviction : « C'est une usine-école en même temps. » Cette école, lieu de prédication animé par une autorité simultanément spirituelle et temporelle, investie d'une mission prophétique, s'inscrit bien dans la tradition de l'islam marocain. On peut y voir une variante de la figure traditionnelle, essentielle dans la société marocaine, de la *zaouia* ⁴².

⁴² À l'origine sorte de monastère, la *zaouia* offre sa structure aux contenus les plus divers, tels que confrérie, centre administratif et social, seigneurie

Dans l'état actuel de la société marocaine, ce transfert dans une vie d'entreprise d'un modèle religieux de vie collective représente un bouleversement des habitudes qui est loin d'avoir acquis la force de ce qui va de soi. Et on peut s'interroger sur la pérennité de l'évolution constatée. Il en faudrait sans doute peu pour que l'état de grâce ne retombe. Certains de nos interlocuteurs ont exprimé leurs craintes, spécialement parmi les cadres. « Rien n'est gagné encore, affirme l'un ; il suffit que quelqu'un pris par la presse, ou un directeur énervé, envoie balader quelqu'un » ; « on est à un top niveau, s'inquiète un autre ; [93] il suffit qu'il y ait une petite chose pour que ça dérive [...] ; une lenteur de décision, une argumentation qui n'est pas claire ; les personnes deviennent exigeantes ; maintenir un climat de confiance est difficile ». L'image de l'ancien monde est encore très présente dans les esprits et tout ce qui est susceptible de l'évoquer est susceptible de faire penser qu'en réalité rien n'a vraiment changé. La réussite de l'entreprise ne pourra perdurer que si celui qui, détenteur du pouvoir, assume la figure du saint homme, reste fidèle au grand idéal qui a été prêché, et si ses successeurs savent prendre sa suite.

Conclusion : une alchimie subtile entre culture d'entreprise et culture nationale

[Retour à la table des matières](#)

L'alchimie qui s'est produite dans l'usine est d'une tout autre nature que l'avènement d'une culture d'entreprise qui se substituerait à une culture d'un pays, ou même que l'élaboration d'un compromis entre l'une et l'autre. C'est par la vertu d'une réforme morale prêchée par l'entreprise que l'éthique qui sous-tend la mise en œuvre de la démarche, avec ses dimensions d'honnêteté, de volonté de coopérer, de reconnaissance de la contribution de chacun, a pris corps, dans une rupture radicale avec le fonctionnement ordinaire des entreprises marocaines. On peut dire en ce sens que la culture particulière de l'entreprise s'est totalement imposée. Mais cette action réformatrice n'a été reçue que parce qu'elle a pu être interprétée par le personnel de l'en-

terrienne, principauté, mouvement de renouveau mystique, etc. Abdallah Laroui, *Les Origines sociales et culturelles du nationalisme marocain (1830-1912)*, Éd. Centre culturel arabe, Casablanca, 1993, p. 152.

treprise, dans les catégories de la culture locale, comme quelque chose de respectable. Et il a fallu pour cela que la manière dont elle a été conçue et prêchée, à travers, au premier chef, la rigueur de l'exemple venu d'en haut, prenne une forme qui la rende crédible selon les canons locaux. On peut dire en ce sens que l'on a affaire à [94] un fonctionnement purement marocain et que l'action de l'entreprise n'a fait que permettre à des modèles locaux de trouver une nouvelle incarnation. La culture d'entreprise ne concurrence pas la culture nationale, mais lui permet de manifester ce qu'elle a de meilleur.

[95]

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT.
Nouveaux modèles

Chapitre 3

LA RÉVOLUTION DES PROCÉDURES AU CAMEROUN

par **Alain HENRY**

[Retour à la table des matières](#)

Les pays d'Afrique subsaharienne sont parmi ceux qui ont le plus de difficultés à moderniser leur gestion et à hisser leurs entreprises à un niveau international. De nombreux programmes d'aide voient leur efficacité se perdre dans les lourdeurs d'une administration locale. Les outils de gestion proposés par des consultants internationaux n'ont pas les effets escomptés. Ils sont souvent abandonnés après le départ des experts. Quelques entreprises enregistrent bien des succès techniques et financiers⁴³, mais la plupart des observateurs, soucieux de voir le continent rejoindre la mondialisation, n'y voient que le résultat des méthodes universelles. Peu s'interrogent sur les aspects concrets qui expliquent ces réussites singulières et leur mise en œuvre

L'exemple de la Société d'électricité du Cameroun, que nous avons accompagnée il y a quelques années, est à cet [96] égard instructif⁴⁴. Au moment de notre premier diagnostic, celle-ci souffrait, comme

⁴³ *L'Afrique des entreprises*, par le groupe de l'Agence française de Développement, La Documentation française, 1998.

nombre d'entreprises africaines, d'une centralisation excessive. L'intervention répétée des experts n'y avait rien changé, confortant chez certains l'idée d'une inadaptation des « cultures africaines » aux logiques d'entreprise. À la suite de notre première enquête, découvrant l'usage que nous avons observé dans une autre entreprise de la région, la direction générale décida de faire rédiger en détail les procédures de l'entreprise. Cette démarche, *a priori* surprenante au regard des difficultés à résoudre, produisit pourtant les améliorations tant attendues.

Pour comprendre ce qui s'est passé, nous allons appréhender de près les symptômes de la centralisation : au-delà de leur apparence universelle, ils laissent voir des ressorts propres au contexte local. Partant de là, nous montrerons comment la formalisation des procédures a suscité une meilleure responsabilisation des membres camerounais de l'entreprise. La démarche est en cohérence avec la manière dont ceux-ci interprètent les liens sociaux. Tandis que les experts cherchent à vaincre les « résistances culturelles africaines », il faudrait commencer par changer le regard avec lequel ils voient les logiques locales.

[97]

Un changement soudain après des échecs répétés

[Retour à la table des matières](#)

À la suite d'une croissance rapide, la Société d'électricité était depuis plusieurs années la proie d'une forte centralisation. La direction générale avait cherché à inverser le mouvement. Mais des tentatives répétées, menées avec force consultants internationaux, n'avaient eu aucun effet. Jusqu'à ce que la rédaction des procédures de l'entreprise, lancée quelques mois après notre première enquête, entraîne de véritables changements.

⁴⁴ À l'époque, la Société d'électricité emploie 3 500 personnes. Elle dispose de cadres et de techniciens de très bon niveau dont certains sont diplômés de grandes écoles et d'universités internationales. Ce chapitre présente le résultat de plusieurs missions effectuées entre 1988 et 1994, à la demande conjointe de l'entreprise et de l'Agence française de Développement.

L'ÉNIGME D'UNE IMPOSSIBLE DÉCENTRALISATION

Lors de notre première enquête, nos interlocuteurs camerounais nous ont décrit les maux dont souffrait l'entreprise dans des termes classiques⁴⁵. En même temps, certaines logiques avec lesquelles ils les envisageaient paraissaient propres au contexte local.

L'entreprise présentait les symptômes usuels d'une centralisation bureaucratique : multiplication des signatures (un document de paie était visé sept fois avant d'être soumis à la signature de la direction générale) ; renvoi systématique des décisions vers le haut ; sommet encombré de nombreuses questions de détail ; lenteur enfin des décisions au point que certains dossiers semblaient égarés : « On attend des années et des années, et rien ne sort », concluait un cadre, avec l'ironie que procure le sentiment d'absurdité.

[98]

Nos interlocuteurs – de bas en haut de la hiérarchie – se plaignaient unanimement d'une absence de délégation effective : « Même les directeurs n'ont pas grand-chose à décider », disait l'un d'eux. En même temps, le directeur général reprochait à ses collaborateurs de ne pas prendre leurs responsabilités : « Tout dernièrement, expliquait-il, on a fait des délégations de pouvoir aux directeurs, on leur a donné un pouvoir disciplinaire et, même ça, ils ne l'exercent pas. [...]. Les gens font des malversations ou des choses absolument répréhensibles pour lesquelles les sanctions sont écrites noir sur blanc sur la réglementation (mais) ils préfèrent que ça remonte au directeur général. [...]. On a l'impression que c'est le directeur général qui va obliger tout le monde à travailler. » Au cours de notre entretien, il fut ainsi interrompu pour une demande de prêt de camion à un agent qui devait ramener au village le corps de son épouse défunte.

⁴⁵ Pour une analyse détaillée de la première enquête, voir Philippe d'Iribarne, « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », *Revue française de gestion*, sept. 1990 et Alain Henry, « Les experts et la décentralisation, effet d'illusion au Cameroun », *Cultures et mondialisation*, Points Seuil, 2002.

Cette situation paradoxale – mais assez usuelle – d’une faible délégation doublée d’une fuite des responsabilités semblait liée à la méfiance des supérieurs à l’encontre de subordonnés jugés incontrôlables : « La décentralisation est perçue parfois [...] comme du libéralisme, notait le directeur général, c’est-à-dire comme si on leur laissait la possibilité de faire tout sans nous consulter. [...] [Ils] gardent tout à eux. » Cette même perception se retrouvait aux échelons subordonnés : « [Les directeurs] voudraient bien décentraliser, dit un agent, mais ils ont *immédiatement peur* que certains n’en fassent qu’à leur tête. » D’autres parlaient d’une crainte à l’encontre de ceux qui avaient « une *mainmise* trop forte » ou qui voulaient « tout *accaparer* ». Ce qui du coup conduisait à faire des « recentrages ».

Plus profondément la situation reflétait une absence de confiance. « Je crois, disait un directeur, que l’on ne fait *pas souvent* suffisamment confiance. » « Même si un cadre [99] prend un certain nombre d’initiatives, se plaignait l’un d’eux, on a *toujours* tendance à lui dire : “Ce n’est pas bon ! Ce n’est pas bon !” Et on ne vous explique pas pourquoi. Ça fait que ça frustre un peu. » « [L’agent] se sent frustré, disait un autre, il trouve qu’on *lui a mis des bâtons dans les roues*. » Une méfiance sourde semblait même miner les relations entre collègues. Un contremaître se plaignait « [des collègues qui] oublient *systématiquement* de donner l’information *pour nous laisser nous en-ferrer* ». Un autre observait que, face une initiative imprévue, « [l’intéressé] se dit que c’est peut-être une façon de [le] piéger ». Au point que la méfiance apparaissait plus comme une source des comportements que comme une conséquence de la situation. « *Chaque fois* que l’adjoint prend une initiative, explique un cadre, le chef croit que c’est *pour* prendre sa place. » « Si vous ouvrez les portes, que c’est transparent, dit un autre, on se rend compte que vous n’êtes pas indispensable. C’est ce qui fait peur aux gens et ils cachent les renseignements. [...] C’est un peu cet état d’esprit que vous retrouvez tous les jours. » D’où une forte opacité qui venait alimenter le « problème des rumeurs ».

Devant cette situation, les réactions individuelles étaient évidemment diverses, allant du découragement à une affirmation volontariste de « l’amour du travail ». Mais, au-delà d’un respect poussé des formalismes, on notait la mention omniprésente du recours aux « amis ». En même temps chacun doutait de l’objectivité des décisions, considé-

rant que le poids des relations personnelles l'emportait sur les contenus professionnels : beaucoup se plaignaient ainsi de ce que les avancements ou les sanctions se faisaient « de manière discrétionnaire, [c'est-à-dire] de façon tribale ou par connaissance ». « Je crois, dit un directeur à propos des sanctions, que ce genre de choses arrive ; un "chef supérieur" dit : "Ce gars-là, c'est *mon ami*, il est de mon village, alors moi à mon niveau je [100] vais faire taire le dossier, je vais étouffer le dossier." [...] Les gens sont cramponnés à leur région. » Nos interlocuteurs soulignaient régulièrement les « intérêts particuliers » et le « sentimentalisme » qui prévalaient sur les règles et sur les réalités du service.

Nos interlocuteurs nous ont aussi fait part d'une forte aspiration au changement. Mais de nombreuses tentatives, s'appuyant sur des outils classiques de management, n'avaient jusqu'alors jamais abouti.

Plusieurs projets de modernisation, réalisés avec l'appui de consultants internationaux, s'étaient succédé au fil des ans : mise en place d'une gestion budgétaire, démarche participative par objectifs, formations au management, etc. Ces démarches avaient toutes plus ou moins en commun de chercher à instaurer un « cadre contractuel », permettant de donner plus d'« autonomie » à chaque niveau. La dernière réforme en date visait à instituer un système d'évaluation individuelle des performances. Lors de notre première enquête, la phase pilote d'évaluation des personnes venait de s'achever au sein d'une direction régionale... sans toutefois que les intéressés ne songent vraiment à l'étendre au reste de l'entreprise.

À chaque fois le même processus s'était reproduit presque immuablement. Une équipe d'experts avait procédé à un diagnostic qui faisait ressortir les dérives : le manque de confiance entre niveaux hiérarchiques et aussi entre services, d'où une fuite des responsabilités, une faible délégation, la démotivation, les attitudes centrifuges, etc. Les consultants soulignaient à chaque fois le besoin d'un peu plus d'objectivité dans les relations. Ils proposaient la mise en place d'un formalisme tiré du répertoire des outils internationaux. Des formations, proposées à tout le personnel, devaient permettre à chacun de s'approprier les nouveaux outils. La première phase [101] était soutenue par une équipe d'experts. Face aux premières difficultés, bien naturelles, on évoquait « la résistance au changement » et les séquelles d'une « culture » inadaptée (celle-ci étant comprise ici comme un ensemble

de règles et de valeurs, intériorisées par les acteurs, qui orientent automatiquement les comportements). Les experts suggéraient alors de faire preuve de volonté. À force de détermination, de formation et de dialogue, on devait vaincre les craintes et faire émerger les nouvelles valeurs : « Il *ne faut pas* voir (dans les résistances) de suspicion malveillante, indiquait un rapport d'expert, mais une inquiétude qui découle probablement d'un *déficit d'échanges* entre partenaires. » Mais une fois la phase pilote achevée et les consultants partis, la démarche était le plus souvent abandonnée. Parfois elle était réduite à un formalisme sans véritable contenu. Les experts, s'ils repassaient, constataient que les dispositifs étaient utilisés comme une sorte de « rituel administratif ». Pendant ce temps, la méfiance et la centralisation demeuraient.

Nos interlocuteurs interprétaient ces échecs plus comme l'effet de « mauvaises volontés » secrètes que d'un manque de volonté. La spontanéité avec laquelle chacun affirmait son ouverture d'esprit n'avait d'égale que son scepticisme à l'égard des « intérêts cachés » des collègues, des supérieurs ou des subordonnés. Un agent se déclarait ainsi « prêt à faire des efforts », sans que l'on sache ce qui l'emportait dans ses propos, de sa disponibilité ou de son esprit de subordination : « *Ça dépend de la hiérarchie*. S'ils jugent qu'en faisant la décentralisation ça peut marcher, tant mieux ! S'ils voient qu'il faut laisser comme ça, ça va ; je dis que c'est que ça marche ! C'est surtout que nos chefs sont mieux placés pour donner la réponse. » Cette réponse pouvait sous-entendre aussi que, contrairement à la volonté de l'intéressé, celle des supérieurs était incertaine. De son côté, un directeur évoquait ainsi les résistances de [102] la base : « Les agents disent qu'ils ont toujours fait ainsi et ils se demandent pourquoi on veut changer. » Un cadre mettait en doute l'intérêt des supérieurs à vouloir le changement : « Celui qui est au sommet, *franchement*, il faudrait qu'il soit généreux pour se *saborder*, parce qu'en fait, les gens aiment se rendre indispensables. » La méfiance qui minait l'entreprise se prolongeait ainsi en un insondable scepticisme quant à ses capacités de changement.

L'échec répété des réformes, doublé de ce scepticisme tenace, a été observé dans de nombreuses entreprises africaines, d'activités ou de tailles variées. Les solutions aussi ont varié... mais en vain. Il est arrivé qu'un rapport constate qu'une méthode maintes fois répétée ne

donne « aucun résultat pleinement satisfaisant », sans que personne ne songe pourtant à en chercher les raisons. À chaque fois, les nouveaux outils sont présentés comme des instruments « techniques », augurant un résultat garanti. En même temps, ils sont annoncés comme une source de comportements nouveaux. Toutefois, le lien entre cette nature « technique » et leur impact « humain » n'est jamais expliqué. L'impossible réforme des entreprises africaines a fini par être rangée sous l'explication globalisante d'une « résistance culturelle » (la culture reste ici ce mélange impénétrable d'habitudes et de valeurs qui déterminent les comportements). La suite des événements va pourtant montrer que cette résistance n'est pas inéluctable.

L'INTRODUCTION SURPRENANTE DU MANUEL DE PROCÉDURES

Tandis que ces actions n'avaient produit aucun changement, à la Société d'électricité du Cameroun la situation s'est débloquée soudainement lorsque le directeur général [103] a décidé de faire rédiger le manuel détaillé des procédures de l'entreprise.

Après notre première enquête, de nombreux cadres se sont reconnus assez largement dans le diagnostic. Mais les solutions proposées pour les protéger de la méfiance – par exemple en séparant les fonctions de conseil et de critique, la création de commissions protégées par le secret, etc. – n'ont eu que peu d'écho.

Une autre étude, réalisée dans une entreprise togolaise réputée alors pour ses performances, nous avait montré l'importance donnée par son personnel à l'utilisation d'un manuel de procédures très détaillées⁴⁶. Sans postuler l'identité d'hypothétiques cultures camerounaises ou togolaises, nous pouvions remarquer dans les deux entreprises des manières communes de formuler les attentes et les craintes. Certes, au sein de chaque pays, on trouve une grande diversité de langues et de traditions. Au Cameroun, par exemple, une oreille avertie peut deviner des conceptions très diverses des relations hiérarchiques. Cependant des lignes communes à tous ces contextes res-

⁴⁶ Alain Henry, « Vers un modèle de management africain », *Cahiers d'études africaines*, n° 124, 1991.

sortent dans la manière d'évoquer l'entraide entre amis, le poids naturel des sentiments et des intérêts, la méfiance à l'encontre des mauvaises volontés cachées, etc. De même, les manuels de procédures vus au Togo n'étaient pas non plus sans rappeler les règlements écrits que nous avons également trouvés dans des associations traditionnelles camerounaises ⁴⁷.

Un cadre de la Société d'électricité du Cameroun à qui nous faisons lire l'analyse du cas togolais pensa que notre rapport « avait été écrit *pour* son entreprise ». Le directeur [104] général fit également rapidement le lien : en écho à l'exemple des procédures du Togo, il répondit que ce dispositif « correspondait exactement à ce qu'il voulait, même s'il ne se l'était pas dit aussi clairement ». Il décida de lancer dans son entreprise un chantier de rédaction des procédures.

Comme pour toute démarche classique, celle-ci débuta par une phase de diagnostic. Un consultant fut chargé d'organiser le chantier. Des rédacteurs furent choisis au sein des services. La formation toucha un grand nombre de personnes. Au départ, le projet a soulevé quelques inquiétudes, concernant notamment la volonté réelle de changement des uns et des autres, en particulier de la direction. Toutefois, personne ne sembla mettre en cause l'idée d'écrire les procédures. On put même observer l'engouement de certains pour l'outil, qualifié spontanément par un agent de maîtrise de « vraie démocratie ». Cette fois-ci les réticences s'évanouirent aisément et la démarche rencontra un large assentiment. Elle aboutit, quelques mois après, à la diffusion d'un imposant manuel composé d'une dizaine de gros classeurs, de plusieurs centaines de pages chacun, dont le contenu ne fut guère contesté.

Le contenu de ce manuel mérite que l'on s'y arrête. Il couvre l'ensemble des fonctions techniques, commerciales, financières ou administratives de l'entreprise et décrit avec précision ce que chacun doit faire, que ce soit pour l'entretien d'une machine, l'accueil d'un client, l'établissement d'une facture, l'inventaire des magasins, l'expédition d'un courrier, etc. La présentation des fiches fait ressortir le rôle individuel de chaque personne – agent d'accueil, chef de bureau ou directeur –, en précisant ce que chacun doit faire et comment il doit le faire

⁴⁷ Alain Henry, Guy-Honoré Tchenté, Philippe Guillerme, *Tontines et banques au Cameroun, les principes de la société des amis*, Karthala, 1991.

(cf. encadré p. 105). Chaque tâche est expliquée avec force détails : comment démonter une pièce, quelles informa-

[105]

Procédure d'enregistrement d'une réclamation

(extrait).

L'agent d'accueil :

Recevoir le client avec gentillesse et courtoisie

Le mettre à l'aise

Enregistrer la réclamation du client dans le Registre des Visites en indiquant avec précision :

– noms et prénoms – numéro de son installation – nature de la réclamation – nom et fonction de l'agent chargé de traiter la réclamation – suite donnée

Le chef d'accueil :

Analyser la réclamation afin d'en déterminer les causes

Si le problème peut être résolu dans l'immédiat, prendre les initiatives nécessaires et compléter le Registre des Visites

Si la solution ne peut pas être apportée séance tenante, proposer un rendez-vous au client, en tenant compte de la charge de travail des Chefs de Groupe chargés du traitement des problèmes

Remplir l'imprimé « Fiche de visite client », en indiquant bien : – nom et prénoms du client – numéro de son installation – motif de la visite – date du rendez-vous fixé – nom du ou des groupe(s) chargé de résoudre le problème – actions éventuelles entreprises – remarques – nom et fonction de l'agent signataire – signature

Transmettre le dossier de réclamation au Chef d'Agence, composé : – des fiches de visite client – des documents de référence (contrat client, papiers de l'installation, reçus de paiements, ...)

Le chef d'agence :

S'assurer que le dossier transmis par le Chef d'accueil est complet et signer le cahier de transmission

[106]

tions inscrire sur un document, à qui le transmettre, quels sont les contrôles à exécuter, etc. On précise par exemple la fréquence des tâches, même pour des travaux routiniers comme l'envoi du courrier : « tous les jours ». On incite souvent à « s'assurer » que tel point n'a pas été « oublié ». On précise les comportements demandés, par exemple, en notant que l'agent commercial « doit accueillir le client avec gentillesse et courtoisie, et le mettre à l'aise ». Les contrôles de routine, notamment sur le travail des collègues, sont systématiquement décrits : « Le chef d'agence transmet le bordereau au chef de groupe, [qui] s'assure que le bordereau est bien rempli. » Chaque processus de travail est ainsi décomposé en une longue succession d'opérations normalisées.

En adoptant ce contenu rédactionnel, les rédacteurs ont visiblement répondu à une attente de leurs collègues. L'un des objectifs, explique un cadre, a été de produire des documents « bien clairs pour que chacun sache avec précision le rôle qui est attendu de lui ». Un directeur rappelle que « certains voulaient quelque chose de très codifié ».

Une évidente perplexité s'est manifestée du côté des consultants français chargés d'initier l'opération. L'un d'eux a insisté pour que l'on produise « des documents légers et réduits à l'essentiel ». Il avait souhaité éviter des consignes détaillées qui sont « un facteur de rigidité, dans lequel *il faut* éviter de s'enfermer ». Un conseiller français s'est déclaré sidéré par l'attitude d'un collègue camerounais : « Sa réponse a été : “Mais il y a le manuel pratique : ils rechercheront.” Je lui ai dit : “Non ! On n'a pas à ouvrir le manuel pratique.” Le manuel pratique, c'est un beau bouquin de deux centimètres d'épaisseur et ça, c'est dingue ! [...] Un manuel pratique pour moi, ça fait quatre pages. » Pour l'un des experts, le doute a tourné au malaise lorsqu'il a vu que, pour la réunion de vérification des fiches, les participants s'étaient réparti les rôles pour [107] en faire une lecture cérémonieuse, à la manière d'une litanie.

Face à un succès aussi soudain, tout le monde attribue généralement le résultat au nouvel outil, sans que personne ne songe à comprendre comment cette démarche-ci a réussi, là où les précédentes ont échoué. Pour les agents de l'entreprise camerounaise, l'utilité des manuels détaillés a paru évidente. Il en a été de même quant à leurs effets en termes de responsabilisation et de décentralisation. Du côté français, ces manuels font bien partie des dispositifs universels et leur im-

pact est « normal ». Certes, les consultants éprouvent une réticence spontanée par rapport à des manuels détaillés. L'utilisation ritualisée qu'en font les Camerounais est pour eux excessive. Mais ils supposent qu'il s'agit d'un archaïsme culturel qui finira par disparaître avec le temps. Pour eux, cette propension aux procédures est véritablement exotique, à la manière de certaines traditions locales.

Pour tous, l'amélioration des relations dans l'entreprise s'explique globalement par l'apport de ce nouvel outil. Mais outre le fait que Français et Camerounais n'en ont pas la même vision pratique, personne n'explique le comment de cette réussite singulière, en particulier comment s'est soudainement évanouie la résistance culturelle. Nous allons voir que celle-ci obéit en effet à des logiques, qui apparaissent dès que l'on entre dans une compréhension détaillée des craintes et des attentes des intéressés. Cette compréhension permet d'éclairer notamment le lien entre le contenu de l'outil et le sens qu'il revêt pour les intéressés. Pour cela, il faut commencer par mieux comprendre la lecture propre que les intéressés se font de la centralisation.

[108]

La centralisation vue à travers son interprétation locale

[Retour à la table des matières](#)

Regardant en détail la manière dont les acteurs décrivent leurs relations, nous allons voir que, au-delà des symptômes d'apparence universelle, la centralisation met en œuvre des logiques propres à la société camerounaise. Ces logiques donnent un sens aux dérives observées ainsi d'ailleurs qu'aux résistances exprimées face au changement. Simultanément elles éclairent les échecs répétés ainsi que l'adhésion soudaine au projet de rédaction des procédures.

Les formes immédiatement visibles de la centralisation – renvoi des décisions vers le sommet, lenteur des décisions, multiplication des visas, peur des responsabilités, etc. – sont mêlées ici à des éléments inhabituels qu'il est d'autant plus tentant d'ignorer qu'ils sont difficiles à mettre en ordre. Il est question de « libertinage » ou de gens

« cramponnés à leur région », mais ne doit-on pas y voir de simples fioritures de langage ? Il y a aussi des coutumes locales telles que l'importance des funérailles, mais ces éléments peuvent paraître secondaires par rapport aux logiques d'action essentielles dans une organisation. Il est enfin question du « facteur tribal », de « gens méchants » ou du « sentimentalisme » qui submerge l'application des règles. Mais on pourrait être tenté d'y voir les effets de la situation pathologique de l'entreprise. Repartant des aspects qu'une oreille étrangère tend à laisser dans l'ombre, nous allons pourtant chercher à mieux comprendre une manière propre d'interpréter les relations dans l'entreprise.

[109]

DES INDIVIDUS SENSIBLES À LEURS INTÉRÊTS

Un premier élément est constitué par cette bonne volonté qui affleure sans cesse, et qui s'oppose – tout aussi constamment – à une sourde suspicion à l'égard de la mauvaise volonté d'autrui. Cette juxtaposition constitue en fait un doublet à partir duquel les acteurs interprètent les situations. Elle contient en particulier une conscience omniprésente du rôle des individus et du poids de leurs intérêts, qu'une attention trop grande aux aspects communautaires des sociétés africaines rend souvent invisible.

Il faut commencer par remarquer cette sensibilité vive à l'influence propre des individus : « *Celui qui* est au sommet », « l'homme qui est chargé », « ce monsieur », « untel » sont des expressions qui reviennent constamment. Plutôt que de dire « la Société d'électricité a licencié untel », on dit plus généralement : « *Voilà monsieur X.* qui a fait licencier untel. » À plusieurs de nos questions, on répond que « cela dépend de la personne ». Dans le langage courant, on parle de « doigter quelqu'un », ce qui signifie « mettre en lumière son rôle particulier ». Dans le déroulement des procédures, chacun entend d'ailleurs « jouer le rôle particulier qui lui est dévolu ». Nos interlocuteurs ne voient pas tant un système que des individus qui s'y meuvent. À propos des freins au changement, on cite, d'évidence, « la résistance secrètement orchestrée par ceux qui y ont intérêt ».

En même temps, chacun se focalise vite sur l'intention des individus. Un supérieur, surpris par une initiative, croit que « c'est *pour* prendre sa place ». Un autre se dit que « c'est peut-être *pour* le piéger ». Si les chefs ne décentralisent pas, c'est, dit-on, « *parce que* ça les arrange ». Nos interviews visaient surtout à éclairer les blocages ; l'accent est donc mis plus souvent sur les mobiles négatifs. Mais [110] les motivations peuvent être également positives : « Si on a eu un document [de procédure], note un chef de section, on se dit que c'est *parce que* le chef est très gentil. »

Les acteurs montrent en particulier une singulière sensibilité à la présence des intérêts qui motivent chacun. L'idée de désintéressement paraît improbable : « *Franchement* [i.e. c'est évident], il faudrait qu'il soit généreux pour se saborder. » « Lorsqu'on ressasse tous ces accrochages, dit un directeur, on se rend compte que derrière tout ça il y a une mauvaise foi, qui est guidée elle-même par des intérêts personnels. » L'intérêt est vu comme une donnée toujours explicative. L'appétit humain est supposé naturel ; la voracité seule est pourchassée. Le proverbe « la chèvre broute là où elle est attachée » est l'un des plus cités au Cameroun, notamment par les analystes politiques : si la corde est trop lâche, l'animal va en profiter.

Plus que les intérêts – bien humains – on craint la mauvaise foi qui en dissimule l'importance. En cas de tension entre services, on songe immédiatement à la mauvaise foi que recouvre telle erreur « systématique ». Il s'agit de se montrer de « bonne foi ». Une manière d'y satisfaire consiste à dévoiler insensiblement mais rapidement ses intérêts. À l'inverse, chacun souligne souvent ce qui ne relève pas de sa propre volonté : une expression courante consiste à dire que l'on « a eu à » faire ceci. Dans toute relation, les intentions de chacun font l'objet d'une constante et subtile auscultation. On cherche à décrypter « l'idée que la personne a derrière la tête », les arrière-pensées que recèlent les « allusions du discours ».

Contrairement à ce que peut laisser croire l'image de la solidarité africaine, la pression communautaire n'implique pas un effacement des individus et de leurs intérêts. Au contraire, elle passe par la vive attention qui leur est portée. La pression sociale s'exerce par cette manière de scruter chaque individu, ses sentiments, sa [111] sincérité, et par-dessus, ses intentions et ses intérêts. Dans ce contexte, la confiance n'est pas immédiate à l'égard d'une personne que l'on

connaît peu. Elle est notamment liée dans les esprits à l'idée d'un lien personnel. « Les gens qui s'entendent bien au-dehors, explique un contremaître, ils travaillent mieux ensemble. Quand ils ont un problème, ils causent en amis ; un autre que vous ne connaissez pas, vous l'abordez avec beaucoup de méfiance. » Il est difficile de croire que le mobile d'une action puisse découler de l'application gratuite d'une règle, là où les intérêts sont omniprésents. À l'inverse, il est plus évident d'agir en référence à ce que l'on doit à ses amis et à ses proches.

L'ENTRAIDE QUOTIDIENNE ENTRE AMIS

D'une manière plus générale, les liens entre l'individu et le groupe renvoient à l'idéal d'une relation entre des amis. Chacun doit tendre vers le comportement que l'on a pour un ami, un proche, un cousin ou un frère.

Le mot « ami » – il a ici un sens très large – émaille les discours. Servant de référence automatique, il en devient banal ; le terme « frère » – qui toutefois ne suppose pas de lien généalogique – en est un équivalent plus soutenu. Mais le sens reste le même : il faut tendre vers l'image d'une « bonne entente », celle qui lie des « amis de cœur ». Plusieurs récits, traditionnels ou modernes, glorifient l'« ami sincère ». Plus généralement, en Afrique subsaharienne, les institutions qui réfèrent à cet idéal sont nombreuses et variées : dans certaines parties du Cameroun, les tontines en sont un exemple⁴⁸. Leurs membres se réunissent régulièrement à des fins d'entraide matérielle ou financière. Ils se retrouvent pour partager les [112] événements heureux et les deuils. Ces associations, placées sous le signe de l'amitié, constituent une pratique à la fois très courante et appréciée.

Les amis sont ceux qui sans cesse s'échangent des services. La vie quotidienne est faite d'innombrables services, demandés et échangés. Se comporter en ami, c'est être prêt à aider. La fidélité aux siens doit l'emporter et il est difficile de se dérober, comme l'explique ce cadre d'une banque camerounaise⁴⁹ : « Si j'ai été à l'école avec vous et que

⁴⁸ Alain Henry *et alii*, *Tontines et banques au Cameroun*, *op. cit.*

⁴⁹ Alain Henry *et alii*, *ibid.*

mon petit frère est à la barre [du tribunal], devant vous, et que vous savez que c'est mon petit frère, ça influence beaucoup ! Ça influence beaucoup parce que vous êtes avec moi tous les jours, on parle des mêmes choses, on est dans la même association des anciens du même collège. On a les mêmes choses. Et puis, à l'inverse, si vous ne rendez pas service à mon frère, demain vous serez à la banque [dans laquelle je travaille], je dirai : "Celui-là est un c..." Ça compte. Les relations comptent. La vie commune avec les gens, ça influence même le métier. » L'entraide l'emporte sur le respect des règles abstraites. Cette obligation s'étend à la vie sociale. Refuser n'est guère pensable. C'est aller à l'encontre de ce qui est socialement considéré comme humain.

Tout lien d'amitié s'appuie sur un préjugé de bienveillance. La bonne volonté qui ici affleure sans cesse est un préalable social. Il faut se montrer gentil. « Gentillesse » et « malveillance » sont en opposition, servant à donner sens aux relations, y compris dans un rapport hiérarchique. « C'est très important d'apparaître comme gentil », explique un directeur, ce qui s'oppose au fait d'être « méchant », voire « un peu méchant ». « En cas de problème, avec un collègue que vous ne connaissez pas, note un contremaître, vous soupçonnez, vous dites que [113] c'est une méchanceté. » Celui qui agit de façon négative ou trop abrupte est vite critiqué : « On peut écrire, dit un cadre, en demandant de ne plus prendre telle mesure. Les gens disent : "Monsieur T., vous avez envoyé une note très méchante." C'est vu comme une accusation, comme une méchanceté. »

L'intérêt individuel apparaît aussi comme un mobile humain naturel. Amitié et intérêts ne s'opposent pas, au contraire. Les amis s'échangent sans cesse des biens et des sentiments. Ils partagent leurs intérêts. On veille plutôt à ce que les individus ne se laissent pas dominer par leurs intérêts particuliers. On craint ceux qui veulent « tout accaparer ». Un refus apparaît vite comme un manque de bonne foi. Nul n'échappe au devoir d'entraide, sauf à laisser paraître un appétit abusif, voire une malveillance sous-jacente.

Dans toute organisation moderne, les acteurs sont soumis quotidiennement à des décisions peu claires, qui font fleurir les interprétations stéréotypées. Dans un contexte français, les décisions peu compréhensibles sont vite décortiquées pour leur « manque de logique » ; dans le contexte camerounais, elles sont scrutées à l'aune des appétits individuels et des loyautés cachées. Les finalités d'un auteur supposé

sont décryptées entre ses intérêts, ceux de ses amis ou sa méchanceté. Si son mobile ne saute pas aux yeux, on présume qu'il l'a fait pour le compte d'un proche. Une succession d'incidents négatifs devient inquiétante. Elle est le signe d'une « action génialement orchestrée par un individu » qui agit soit par appétit, soit sous l'emprise d'un ami, avec un but déterminé : « noyer » un collègue, prendre sa place, etc. Les jeunes ingénieurs racontent que des subordonnés arrangent « des fausses pannes pour les tester ». Devant notre incrédulité, ils font remarquer qu'un pareil concours de circonstances – des câblages systématiquement inversés – n'est « tout de même [114] pas normal ». Dans ce contexte, on tend à nier les simples coïncidences.

Si l'intérêt est naturel, on craint les appétits abusifs et l'avidité. On se méfie des jalousies et de leur débordement, de l'envie, laquelle peut se muer en « volonté gratuite de nuire ». C'est dans cette perspective notamment qu'il faut lire les affaires de sorcellerie qui surgissent de temps à autre, y compris entre collègues de bureau. Un prêtre français initié par des guérisseurs camerounais évoque ce type d'affaire ⁵⁰ : « J'ai reçu la visite d'un homme politique [...]. Regagnant le matin son lieu de travail, il a trouvé son bureau entouré d'un cercle épais de poudre blanche, signe d'une violente hostilité à son égard. Pour l'apaiser, je me rends à sa suite sur les lieux : rassemblement du personnel, prière, lecture de la scène évangélique de “la tempête apaisée”, bénédiction de l'eau, aspersion des personnes et du bureau. Puis balayage de la poudre par l'intéressé lui-même, et sa réinstallation sur son siège. Il était évident pour moi que le coupable se trouvait là parmi nous. » Si la sorcellerie renvoie à un ensemble de pratiques occultes, elle renvoie tout autant à un schéma d'interprétation des relations sociales, cherchant à mettre en lumière le lien – a priori invisible – entre un membre mal portant de la communauté et l'agression d'un proche ⁵¹. Elle permet de traiter ceux qui, secrètement, par envie ou par méchanceté, s'en prennent à un voisin. Elle donne un schéma d'éthique sociale. Les conflits y sont reportés dans le monde de l'invisible, permettant d'en atténuer en partie l'expression ouverte.

La malveillance, la jalousie ou aussi le sentimentalisme sont la face sombre de la gentillesse et de l'entraide. [115] Ces termes

⁵⁰ Éric de Rosny, *La Nuit, les yeux ouverts*, Paris, Éditions du Seuil, 1996, p. 183, 227.

⁵¹ Jeanne Favret-Saada, *Les Mots, la Mort, les Sorts*, Paris, Gallimard, 1977.

forment une opposition à partir de laquelle les relations sociales prennent sens. Nos interlocuteurs camerounais paraissent doués d'une sorte d'hypersensibilité – on peut dire d'une clairvoyance particulière – aux sentiments et aux appétits qui se cachent derrière les têtes. Ces catégories, reliées ensemble, leur servent à évaluer leurs relations et à les interpréter.

LE RÉCIT D'UNE CENTRALISATION CAMEROUNAISE

Pour comprendre les causes du changement soudain qui s'est produit, il faut commencer par voir la manière dont nos interlocuteurs percevaient et vivaient les blocages précédents. Il faut entrer plus dans les détails de la centralisation et dans la signification que prennent, dans ce contexte, certaines situations.

On ne peut guère en rester à une présentation générale de « la » centralisation, vue à la manière d'un phénomène universel, et dont notre cas ne serait qu'une forme extrême. En analysant la situation de la sorte, on occulte des éléments nécessaires à sa compréhension. Au-delà des traits reconnaissables dans le monde entier, la description doit en être faite à partir de la compréhension qu'en ont les intéressés, à partir du regard qu'ils lui portent. La personnalisation des décisions, l'appui des amis, le poids des intérêts et des sentiments, la crainte des mainmises individuelles ne sont pas tant les effets d'un cas de centralisation, mais le matériau avec lequel celle-ci s'élabore. Ils ne sont pas les symptômes, à un stade dépassé, d'une pathologie mondialement connue. Ils sont dans ce contexte l'expression concrète de la méfiance. Ce qu'il faut approfondir, ce sont les circonstances, propres à l'entreprise, dans lesquelles cet ensemble de réactions se produit.

La méfiance est latente entre ceux qui ne bénéficient pas d'un lien personnel. Elle se développe à chaque fois [116] qu'il s'agit d'interpréter des actes qui impliquent un refus d'aider ou une décision pénible envers autrui, sauf à bien montrer que « l'on est contraint ». À l'inverse, il existe des conditions favorables à la confiance et donc à l'initiative. Deux agents qui se fréquentent en dehors « abordent les

problèmes en amis ». Lors d'une panne, ils peuvent sans peine imaginer ensemble une solution originale.

En l'absence de lien amical, l'ajustement doit se construire au travers d'une concertation continue. En particulier dans un lien hiérarchique, il faut montrer que l'on ne cache rien. Au cours d'un entretien avec un chef d'unité dans une province, nous avons noté un continuel va-et-vient à sa porte, dû aux nombreux subordonnés venus demander son aval. Cette concertation spontanée permet de s'assurer des intentions mutuelles et dissipe les inquiétudes. En cas de circonstances exceptionnelles – par exemple, le chef reçoit des hôtes étrangers –, il devient possible d'agir sans son accord préalable : en cas d'incident, le supérieur ne sera pas porté à imaginer une machination. À l'inverse, à moins d'une relation personnelle privilégiée, on se méfie des subordonnés qui prennent des initiatives sans jamais consulter. Le directeur général oppose ainsi les « directeurs très très corrects qui, au moins deux fois par semaine, [lui] téléphonent en disant : “Est-ce qu'au moins on peut faire le point ?” » et la « nouvelle vague qui garde tout à eux ; vous retrouvez souvent des cas où la situation est devenue explosive ; quand vous discutez, vous vous rendez compte que s'il y avait une concertation permanente, on n'en serait pas arrivé là ».

Entre des collègues qui n'ont pas de lien personnel, les relations sont délicates. Celui qui est amené, pour une raison d'efficacité, à s'écarter d'une procédure courante éveille immédiatement le soupçon. Un cadre, qui a décidé en urgence d'un achat coûteux, apprend que la rumeur [117] s'interroge sur « les motifs de son zèle », laissant clairement peser le doute d'une malversation. Un autre, qui a pris la peine de signaler une erreur administrative, se voit immédiatement accusé de méchanceté. Le fait de contrecarrer quelqu'un a le sens d'une accusation, laissant entendre que l'on suspecte la personne d'une menée occulte. Les cadres dont les initiatives sont régulièrement contrées « sans qu'on leur explique pourquoi » se sentent soupçonnés ; simultanément, ils s'interrogent sur les motifs de ceux qui « leur mettent des bâtons dans les roues ». Ces soupçons croisés provoquent un état de frustration.

Il est difficile de sortir des procédures habituelles sans entrer dans une zone d'incertitude considérable : celui qui ne les applique pas encourt la suspicion ; également celui qui s'oppose à lui. L'un et l'autre

sont suspects d'intentions illégitimes ou néfastes, au moins d'agir pour le compte d'un tiers.

En même temps, chacun à son niveau est sollicité pour rendre des services. Si une première intermédiation échoue, le demandeur peut solliciter une ambassade d'un niveau plus élevé. Un directeur qui devait recruter un informaticien refusa de céder à la pression téléphonique d'un proche – parce que le candidat n'avait pas les compétences requises : à force de discussion, il s'entendit dire que ce n'était « pas grave », que la demande lui était adressée parce qu'il disait dans son entourage qu'il était directeur, mais que si ce n'était pas le cas, il suffisait qu'il donne le nom du directeur qu'il fallait appeler. Réaction feinte ou spontanée, on préfère supposer qu'il a exagéré son titre, mais on n'ose pas imaginer qu'il veuille refuser son aide ! Dans un tel contexte, il est difficile d'arguer du respect désintéressé d'une règle. Les sollicitations successives forment un système de pression auquel il est difficile de faire barrage. Il faut montrer que l'on est dans [118] l'impossibilité de donner satisfaction en raison, par exemple, d'une procédure strictement contrôlée. Il faut expliquer longuement et calmement que l'on « ne peut pas » et non que l'on ne veut pas.

Pour ne pas avoir à s'opposer, on préfère renvoyer les décisions vers le haut, comme pour la demande faite au directeur général d'un camion pour le deuil. La difficulté s'accroît lorsqu'il faut infliger une sanction négative. « C'est cet esprit de ne faire de mal à personne, explique le directeur général. Je crois que les gens ont peur de représenter les bourreaux de leur personnel. [...] On leur a donné un pouvoir disciplinaire, et même ça ils ne l'exercent pas. Ils ne veulent pas qu'on dise : "Voilà le méchant, c'est lui qui m'a collé trois jours de mise à pied." Comme ça, ils ont une espèce d'auréole. » En particulier, les cadres sont fort démunis face aux éventuelles infractions. S'ils font preuve de fermeté, l'accusé peut chercher à obtenir un arrangement par une « tierce personne interposée ». Son protecteur expliquera que l'impétrant n'a « pas voulu » mal agir ; que son chef s'est mépris sur ses intentions, que s'il le connaissait – comme un ami –, il le jugerait différemment... À moins au contraire que l'on puisse deviner une malveillance du supérieur ? Si ce dernier passe outre, l'accusation risque de se retourner contre lui : « Il n'en fait qu'à sa tête. »

Un désaccord ouvert peut déclencher des mesures de rétorsion. « Les gens ont peur de déplaire à un agent qui est parfois quatre, cinq

crans au-dessous d'eux, souligne le directeur général. Pourquoi ? La mentalité est comme ça. [...] Parce qu'ils pensent que l'agent a une personnalité bien placée. Ça peut lui rapporter des ennuis ou bien dans la famille on va dire : "Voilà le méchant qui n'a pas voulu donner de bonnes notations à telle ou telle personne, qui n'a pas voulu donner de l'avancement, etc." Voilà des facteurs qui sont réels dans notre pays. » « Si on a une [119] demande de sanction, confirme un cadre, on transmet à son chef et parfois on vous expose. Alors on préfère rester tranquille. On ne va pas attirer tous les ennuis, les colères sur nous parce qu'on veut bien faire le travail. » Un agent sanctionné peut en effet « réagir négativement », en contre-attaquant dans le monde du visible – « fausses pannes », « petits sabotages » – ou même de l'invisible : « La sorcellerie, dit un directeur, c'est surtout lorsque les gens se sentent mal jugés alors que l'emploi est fragile. » D'une manière générale, les contrôles qui ne sont pas intégrés comme une routine sont sources de tension. Par exemple les agents chargés de faire des vérifications chez les abonnés se plaignent de ce que, souvent, « on leur lâche les chiens » ou « on les menace avec un gri-gri ou même avec un poignard ».

L'emboîtement de ces logiques au niveau du pays a pris un tour collectif tel que la fragilité des systèmes administratifs n'y a pas résisté⁵². « Le pays comme la Société d'électricité, note un cadre, c'est un peu le gâteau national ; on le partage entre copains ou bien entre relations proches. » L'interprétation ethno-régionaliste qui s'est répandue à ce sujet n'est qu'une forme de rationalisation globale. « La base n'est pas vraiment tribale, précise un cadre, cela se fait sur la base des mêmes intérêts à défendre, des promotions à arracher. » En particulier, l'interprétation tribale a été grossie par une lecture culturaliste européenne projetant l'image d'un idéal communautaire africain. Un regard plus fin constate que, pour tous ceux qui exercent une responsabilité, la frontière est difficile à tracer entre l'entraide justifiée et celle qui ne l'est pas. « On a l'impression, indique le directeur général, que les gens ne sentent pas jusqu'à quelles limites ils peuvent [120] agir pour le bien de l'entreprise. » La difficulté tient plutôt au fait de devoir faire entrer une règle générale en conflit avec la fidélité due aux

⁵² Jean-François Bayart, *L'État en Afrique, la politique du ventre*, Paris, 1989.

siens, et par extension à l'égard de toute personne qui est appelée à devenir un proche.

La centralisation s'élabore donc selon l'ordre de ces perceptions sociales. La crainte des appétits pousse à morceler les processus, par exemple en confiant à des agents distincts la tenue de la caisse et son suivi comptable. Ce mécanisme de contrôle, systématiquement répété, donne aux procédures une forme de labyrinthe. L'effet d'opacité qui en résulte ne dissout pas totalement la méfiance. La commande d'un billet d'avion – susceptible il est vrai de soulever des convoitises – remonte ainsi par un chemin tortueux jusqu'au sommet. Rien ne vient réduire la méfiance latente entre ceux qui ne bénéficient pas d'un lien personnel. « On ne fait pas confiance aux gens, dit un directeur ; ne faisant pas confiance aux gens, ils ne se sentent pas responsables ; ne se sentant pas responsables, ils sont frustrés, ils ne travaillent pas ; ils n'ont pas trop confiance. » « Finalement, peu à peu, tout cela se reporte sur le directeur général, qui devient la bête noire de tout le monde », conclut l'intéressé. La plupart des décisions négatives remontent jusqu'à lui. Pour le reste, lorsqu'il faut prendre une initiative inhabituelle, refuser un service, infliger une sanction ou contrôler, chacun se sent ballotté par ses sentiments, situés entre complaisance, méfiance ou hostilité.

Une des questions clefs est celle de la subjectivité qui pèse sur le sens des initiatives. Leur interprétation dépend de l'existence d'une relation personnelle entre les intéressés et de l'impact – positif ou négatif – de la décision sur les personnes. Les cadres, unanimes, souhaitent que les décisions ne soient plus « biaisées par les sentiments » ; certains aspirent même à « une gestion scientifique ».

[121]

La ritualisation des procédures comme médium du changement

[Retour à la table des matières](#)

Cette subjectivité commande l'interprétation des règles dans l'entreprise. Nos interlocuteurs camerounais ont à plusieurs reprises espéré un changement venu des « outils » importés par les consultants internationaux. Encore fallait-il, comme ils le soulignent eux-mêmes, que la mise en œuvre de ces outils ne dépende pas trop de la volonté des acteurs. En effet, que celle-ci soit supposée positive – chacun se veut bienveillant – ou au contraire largement manquante – les complots d'intérêts ourdis par d'autres échelons –, tout dispositif de gestion, quel qu'il soit, risque d'être mis à mal par les obligations de fidélité ou bien par des règlements de comptes entre personnes. À moins, nous allons le voir, que l'outil comporte des aspects normatifs suffisamment rigides pour s'imposer effectivement à tous, quelles que soient les intentions en cause.

L'EFFET EXPLOSIF DES DISPOSITIFS MAL ADAPTÉS

Les solutions généralement importées par les consultants internationaux suscitent un malentendu. Elles visent en effet à répondre aux attentes d'objectivité. Pourtant, faute d'être conçues selon les logiques locales, elles n'apportent pas les améliorations attendues. C'est même parfois l'inverse qui se produit.

Le système d'évaluation des performances introduit peu avant notre premier passage visait à responsabiliser chaque agent sur des objectifs contractuels. Il prétendait apporter de l'objectivité en mesurant l'apport de chacun avec la rigueur d'indicateurs chiffrés. Le principe a donc été accueilli favorablement. Mais, dans ce contexte, la [122] pratique s'est avérée fort différente de la théorie. Le processus d'évalua-

tion des personnes ainsi que ses conséquences ont été déchiffrés selon les mêmes évidences relationnelles.

Un essai d'instauration en grandeur réelle dans une des régions a suscité de vives appréhensions. « Les agents se demandaient, explique un des responsables "ressources humaines", si, après l'évaluation, il n'y aurait pas des conséquences. C'est-à-dire qu'ils disent que c'est le chef qui m'empêche de travailler, de faire mieux mon travail, et que, après, le chef ne vienne me taper dessus. » Une notation négative conserve le sens d'une attaque personnelle, d'une « volonté de matraquer » : le supérieur est susceptible d'avoir fixé des objectifs trop élevés pour piéger ses ennemis. Inversement l'agent qui bénéficie d'une bonne appréciation, fondée sur ses performances, est soupçonné d'avoir été aidé par-derrière. Dans tous les cas, on doute largement de l'objectivité de la méthode.

Les faits sont interprétés en fonction de la nature des relations que le chef et son subordonné entretiennent : ils se connaissent de longue date, ils ont un lien amical, ils sont de la même région ou, au contraire, ils appartiennent à des groupes adverses, l'un a récemment critiqué l'autre, etc. Le directeur qui a demandé l'autorisation du directeur général à propos de l'affaire du camion pour le deuil souligne la part de coefficient personnel qui entre dans tout jugement : « [En cas d'accident], le problème commence à devenir très "grave". Il y a ce pouvoir discriminatoire du DG : il peut ne rien dire s'il a une certaine cote d'amour vis-à-vis de moi ; ou bien il peut dire : "Tiens, je vais sauter sur l'occasion pour lui régler son compte." [...] Supposons que le DG soit de mauvaise humeur ; il dit : "C'est extrêmement grave. [...] Je vais rendre compte au président du conseil d'administration et à la limite proposer votre relève." » Ce que les individus font ou [123] disent est perçu plus comme la manifestation de leurs désirs que comme une propriété objective du monde. D'une manière générale, toute analyse est passée au crible de ses finalités supposées.

Cette incertitude laisse place aux manœuvres subtiles déjà observées en cas de sanction. « Pour nous tenter, dit un directeur, ils soumettent à notre appréciation des dossiers de gens qui sont de nos tribus respectives. Vous voyez ce que je veux dire... Il faut vraiment que je regarde les textes, que je regarde froidement : "Bon, ce gars a commis une faute." Je donne des instructions en disant : "Bon, voilà, préparez telle sanction." » La voie est étroite : si on se laisse convaincre

par la bonne foi de l'intéressé, on est suspect de compromission envers un proche ; si on le punit, on rompt avec un devoir de compréhension amicale et l'on est accusé par son entourage de méchanceté.

D'une manière générale, on est loin de l'idéal projeté par les théories du management d'une relation contractuelle entre un client et son fournisseur. Au départ, plutôt que de négocier des objectifs, la hiérarchie « explique au subordonné ce qu'il est appelé à faire ». Ensuite, il n'est pas question de laisser ce dernier se retirer dans la liberté inaliénable d'un fournisseur. Il faut entretenir une concertation qui permet, de part et d'autre, de montrer ses bonnes dispositions mutuelles. Quant à la définition – toujours complexe – des critères de performance, elle laisse la place aux manipulations. Les résultats sont relus en fonction de la relation entre les intéressés. L'entretien d'évaluation étant lui-même lourd d'un risque d'affrontement, les supérieurs préfèrent laisser leurs subordonnés dans l'ignorance de leur notation. Au final, la démarche appliquée telle quelle alimente des jeux indéfinis d'interprétations. Elle avive les tensions, plus qu'elle ne les apaise.

Bien d'autres prescriptions avancées par les [124] consultants internationaux se sont avérées difficiles à mettre en œuvre. Ainsi l'idée de nommer un chef de projet, doté d'une « large autonomie », capable de « bousculer les obstacles et de court-circuiter les procédures », laisse entières les appréhensions locales quant au risque d'accaparement. Pendant ce temps, le nœud du problème demeure inchangé : les dispositifs de gestion existants ne permettent pas une interprétation spontanément positive des intentions des acteurs ; ils ne protègent pas non plus ceux qui doivent effectuer un acte qui ne rentre pas dans une logique d'amitié.

C'est justement ce vers quoi tend la formalisation des procédures. Nous pouvons maintenant mieux en comprendre la cohérence avec les attentes sociales, ainsi que les effets bénéfiques.

LE RITUEL COMME ANTIDOTE DES MENÉES INDIVIDUELLES

Alors que l'évaluation des performances reposait sur des objectifs globaux, la formalisation des procédures introduit une demande centrée sur les tâches élémentaires et, plus encore, sur les gestes à accomplir.

Les fiches de procédures, nous l'avons vu, prescrivent les tâches de chaque agent, considéré individuellement, avec force détails. Elles expriment un souci singulier de la précision, tant par le détail des explications que par l'invitation à être précis : « enregistrer avec précision », « remplir en indiquant bien », « s'assurer que le dossier est complet ». Non contentes d'encadrer les gestes techniques, elles vont jusqu'à enjoindre les comportements : « recevoir avec gentillesse » (ce qu'il semble utile de rappeler lorsqu'il s'agit de faire face à celui qui réclame), ou encore « si le problème peut être résolu dans l'immédiat, prendre les initiatives nécessaires ». Très largement, les procédures définissent des comportements à suivre pas à pas. [125] Plusieurs cadres confirment cette optique en parlant du besoin d'« évaluer les comportements », ce qui dans leur esprit se substitue à une évaluation des performances.

Le contenu des manuels n'a pas suscité d'hostilité : l'édiction de telles consignes est légitime du moment qu'elles correspondent à un besoin technique. Le fait de s'y plier rassure celui qui les applique, en même temps qu'il rassure son entourage sur son comportement. Alors que, de l'extérieur, un tel dispositif peut paraître rigide, plusieurs interlocuteurs ont estimé qu'il rendait « l'organisation plus fluide », à un point surprenant : « Si mes agents ont des règles écrites qui décrivent leur travail, dit un directeur, cela leur donnera plus d'autonomie. » « [Le fait] d'expliquer comment on fait, explique un agent, ça donne un certain nombre d'orientations pour permettre à la personne de s'exprimer un peu. » Les comportements attendus par la hiérarchie étant précisés, « ça met les agents à l'aise », note un cadre. Ils dépendent moins de la présence de leur supérieur. « Si on a eu un document, explique un autre, on se dit que c'est parce que le chef est gentil. »

À l'inverse, l'absence de consignes est jugée inquiétante. Selon un technicien, « ça permet aux chefs de faire tout ce qu'ils veulent » [avec tout ce que cela sous-entend]. Un manuel protège en partie de l'arbitraire des supérieurs. Il peut même offrir un support pour discuter un ordre sans paraître insolent : « Il faut émettre des règles écrites, dit un chef de service, sur lesquelles les gens vont se baser pour apporter [à leurs supérieurs] des objections. » Les agents craignent moins d'être contredits « sans qu'on leur dise pourquoi ».

L'introduction de ces consignes apporte une part d'objectivité aux relations. À un niveau pratique, elle rend plus lisibles des processus qui sont morcelés pour mieux protéger chacun des pressions. Plus encore, en suivant [126] assidûment les consignes, chacun peut donner des signes visibles de son attachement aux bons comportements. Le fait de fixer par écrit le détail des contrôles sert aussi à en désamorcer l'intentionnalité. Celui qui « oublie systématiquement » une tâche peut être rappelé à l'ordre. Celui qui persiste, malgré une instruction écrite et plusieurs rappels, donne la preuve de sa mauvaise foi. Le respect des procédures est une façon de faire apparaître ce qui semblait a priori le moins facile à rendre objectif : la qualité des intentions.

Une des conditions de validité du dispositif est d'en limiter strictement le droit d'interprétation. Il faut pouvoir montrer que l'on est contraint. « C'est compréhensible, dit un directeur, vous dites : "On s'en tient à la lettre et à l'esprit du texte (*sic*)." Là, tout le monde sait que si on déroge, on sera sanctionné. Et pas que deux personnes aient le même comportement, et que la sanction soit différenciée. » Le moindre espace laisserait la place à d'indéfinies interprétations : celui qui est chargé d'appliquer la règle n'a-t-il pas été plus tolérant la dernière fois, évidemment à l'égard d'une relation ? Pour quelle raison l'intéressé ne fait-il pas jouer à nouveau son devoir de gentillesse ? Cache-t-il des intérêts ou œuvre-t-il secrètement pour des fidélités adverses ? Les règlements de tontines connaissent aussi ce type de rigidité, comme celui-ci qui précise qu'une requête d'annulation d'une amende – par exemple pour bavardage intempestif – « entraîne automatiquement le doublement de la sanction ». Cette rigidité de la norme permet de désamorcer toute interprétation sur les intentions de ceux qui appliquent les règles. Elle offre un cadre comportemental figé qui permet, en contrepartie, de laisser libre cours aux sentiments d'amitié.

Ce dispositif est cohérent avec la manière dont les acteurs conçoivent le lien social. Il reproduit dans [127] l'entreprise une propension au rituel assez caractéristique des sociétés africaines. Les gestes de la vie quotidienne y sont traditionnellement très codifiés. Le respect par chacun du cheminement qui lui est dicté a un effet bienfaisant sur les personnes.

Les tontines obéissent elles-mêmes à des rituels rigoureux. Notre manuel de procédures n'est pas sans rappeler leurs règlements écrits. Avec un même sens de la minutie et de l'organisation des comportements, ceux-ci fixent la conduite à tenir : sur la façon de pointer les retards ou les absences, sur les attitudes à respecter en réunion, sur la façon de prendre la parole, sur le droit de plaisanter, sur la manière de s'habiller en certaines circonstances, sur l'organisation des repas, etc. L'ambiance « amicale » des tontines ne doit pas être confondue avec une sorte de convivialité débridée. Au contraire elle fait plutôt penser à cette entente discrète qui unit la communauté d'un monastère. Cet apaisement des relations par le rituel est aussi présent dans le récit de traitement de la sorcellerie que nous avons cité : rassemblement du personnel, prière, lecture d'une scène d'Évangile, bénédiction de l'eau, aspersion des personnes et du bureau, balayage de la poudre et réinstallation de l'intéressé sur son siège. Cet ordre rituel limite la place des stratégies individuelles. Il tend à dissoudre les tensions, et accomplit symboliquement un état de bonne entente. Les rituels offrent un bon antidote aux risques incessants d'interprétation. Dans la vie courante, le respect patient des formes, nombreuses, interminables, sert à exprimer et à produire l'attachement de chacun au groupe. Leur déroulement permet à chacun de mieux percevoir les attentes de ses pairs. Il permet des échanges d'une grande sensibilité, où peuvent se deviner successivement la gentillesse, le sérieux, la tension, la douceur ou la franche hilarité. À la longue, il peut s'y constituer des amitiés indéfectibles.

[128]

Le jugement social tend à privilégier la mesure des intentions, rendant toute vérification particulièrement délicate. Sa relative objectivité repose sur des contrôles périodiques, s'appuyant eux-mêmes sur des consignes formelles. Un contrôle strict des procédures est nécessaire pour leur donner force. Des procédures segmentées, écrites et contrôlées ouvrent ainsi la voie d'un contrôle a posteriori. Elles forment le

socle d'une ambiance amicale. Elles offrent en même temps un barrage plausible contre les excès de l'entraide. « Ça rassure un peu », note un cadre. À la longue, les services, ou du moins les individus qui y travaillent se font confiance. Le manuel de procédures apporte ainsi un élément nécessaire à la décentralisation.

Vue de loin, la rédaction des procédures fait bien partie des méthodes internationales. Elle répond partout aux normes d'assurance qualité⁵³. Mais, d'un contexte à l'autre, les acteurs n'en ont pas la même perception. Le sens que les acteurs prêtent à leur existence, au fait de les respecter ou au contraire de les adapter, varie d'un contexte à l'autre. Leur contenu, le volume et le type d'informations fournies, les conditions mêmes d'utilisation diffèrent. La question qui consiste à se demander si, du fait de la culture, les procédures sont mieux appliquées au Cameroun n'a guère de sens. Ici aussi il arrive qu'elles ne soient pas respectées : cela dépend des personnes et des circonstances. Il s'agit surtout de ce que la taille du manuel, son contenu pratique, la perception et l'utilisation qui en sont faites sont différents. L'effort assez lourd d'écriture et de mise à jour est le prix à payer pour instituer une organisation relativement souple. Dans ce contexte, il permet de parer aux inquiétudes sociales et [129] d'encourager les vertus coopératives. Il s'appuie sur la fidélité des individus au devoir de bonne entente, qui est source de confiance. Cette manière de canaliser les comportements est considérée ici comme une bonne façon de responsabiliser les personnes.

Dès son lancement, le chantier de rédaction des procédures a rencontré un vif enthousiasme. En même temps, comme tout changement, il a soulevé des questions auxquelles il fallut répondre. Comme partout, la direction générale a dû organiser des séminaires, en commençant par le sommet de la hiérarchie. L'objectif de ces séminaires est assez universel : expliquer les objectifs du chantier, apporter une formation sur les aspects techniques, répondre aux questions des uns et des autres, instaurer un dialogue sur les difficultés à résoudre, définir en commun une démarche adaptée au cas particulier de l'entreprise. Toutefois, en regardant de plus près, on voit à nouveau que le contenu des questions et les réponses apportées sont propres aux logiques locales.

⁵³ Alain Henry, Ignace Monkam-Daverat, *Rédiger les procédures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 3e édition, 2001.

Les débats portèrent peu – comme cela aurait été le cas dans un contexte français – sur la perte d'autonomie des agents ou sur le risque de dévaloriser leur métier. Au Cameroun, il paraissait impensable de critiquer le principe d'une formalisation détaillée des procédures. Par contre, les questions, parfois vives, visaient les arrière-pensées des uns et des autres. Qu'est-ce qui motivait la direction générale dans ce soudain revirement en faveur d'une attente évidente ? Visait-elle particulièrement une direction qu'elle allait ainsi réformer ? D'autres s'interrogeaient sur la résistance probable de la base : si la Société d'électricité manquait d'un tel outil, cela s'expliquait par la résistance des subordonnés que « ça *arrangeait* de travailler sans procédures ». De leurs côtés, ces derniers se déclaraient disposés mais doutaient de la sincérité de la direction générale : s'il n'y avait pas de manuels à ce jour, pensait un [130] agent de maîtrise, c'était « parce que la hiérarchie y avait *tout intérêt* ». Certains agents se demandaient, l'air impassible : « *Pourquoi* on veut changer ? » Ce faisant ils n'exprimaient pas de la lassitude mais une clairvoyance aiguisée aux jeux d'intérêts : en clair, ils voulaient savoir où l'on voulait en venir, pour le compte de qui, etc.

Les séminaires permirent de mettre en lumière l'existence d'un intérêt commun à tous ; de montrer qu'il ne s'agissait pas secrètement de coincer tel ou tel service ; de concevoir la démarche de façon qu'elle ne semble pas profiter à une personne en particulier qui en tirerait les ficelles. Il fut notamment décidé de mener le chantier simultanément sur l'ensemble des directions. Dès le premier séminaire de direction, on mit par écrit les rôles de la cellule de projet et la manière dont elle allait travailler avec l'ensemble des services.

Conclusion :
un cas de construction institutionnelle
adapté à son contexte

[Retour à la table des matières](#)

Les entreprises et les organisations administratives africaines présentent, à un degré souvent élevé, des travers bureaucratiques reconnaissables : centralisation, lenteur et inadéquation des décisions. Mais ce manque général d'efficacité est moins dû à d'éventuels archaïsmes culturels qu'à l'inadéquation des systèmes de gestion qui y ont été importés sans adaptation. Face aux faiblesses de gouvernance, les experts ont régulièrement tendance à projeter des pratiques sans prendre le temps de leur adaptation. Il leur est même arrivé d'écarter des démarches qui auraient ici un écho positif. Par exemple, la formalisation des procédures, qui se développe aujourd'hui, risque à leurs yeux de contribuer à un goût local excessif pour le formalisme.

[131]

Diverses études menées dans plusieurs pays subsahariens nous ont montré que les entreprises souhaitaient développer de tels manuels. Un rapprochement de nos résultats d'enquête montre que, moyennant des nuances, on y trouve des logiques communes : la sensibilité aux intérêts qui animent les individus, l'idéal de l'entraide entre amis, la gentillesse, etc. Les dispositifs de gestion, le plus souvent copiés des entreprises occidentales, ne répondent guère aux inquiétudes liées à ces logiques – la mauvaise foi, la méchanceté, la convoitise et les perversités secrètes, le sentimentalisme, etc. On trouve aussi cette propension à la formalisation des comportements, qui concrétise l'attachement des individus au groupe. Elle constitue en même temps une barrière aux pressions amicales et aux dérives subjectives. Le sens rituel, largement partagé dans les sociétés d'Afrique noire, laisse place à l'expression des sentiments amicaux, tout en limitant les excès. Ce même dispositif semble susciter partout un même sentiment de responsabilité. Son utilisation ne constitue évidemment pas une condition suffisante de bonne gestion. Toutefois les entreprises performantes

que nous avons rencontrées disposaient systématiquement d'un manuel de procédures assez développé.

Les experts internationaux focalisent souvent leur attention sur quelques pratiques exotiques. C'est en fait la manière dont sont mis en œuvre les outils modernes qui offrent à leur regard les difficultés d'un vrai décalage culturel. Le contexte culturel n'est pas un décor devant lequel on poserait des institutions universelles. C'est le matériau avec lequel il faut les construire. Des dispositifs institutionnels adaptés au contexte sont difficiles à concevoir uniquement de l'extérieur. En pratique, la compréhension d'une démarche réussie au Togo – ainsi que certaines similitudes d'interprétation – a inspiré sa reproduction dans une entreprise camerounaise.

[132]

Tandis que bon nombre d'entreprises africaines souffrent d'une gestion défailante, des progrès importants pourraient être réalisés en étudiant et en divulguant, au niveau régional, les démarches qui ont réussi.

[133]

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT.
Nouveaux modèles

Chapitre 4

GROUPES MAFIEUX OU RÉSEAU VERTUEUX : LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION EN ARGENTINE

[Retour à la table des matières](#)

La situation de l'Argentine en matière de corruption est peu brillante, qu'il s'agisse de son système politique ou de ses entreprises. Pourtant, certaines de ces dernières se sont vigoureusement attaquées à celle-ci, non sans succès. Nous avons étudié la politique menée par l'une d'elles, filiale d'un groupe international d'origine française⁵⁴. Les fragilités de la société argentine en la matière sont apparues comme liées à la coexistence problématique d'une morale, fondée sur la religion ou sur l'honneur, attachée à l'honnêteté et au rôle que joue dans la vie sociale la fidélité à des groupes d'intérêts et d'amitié. Tout en utilisant un ensemble d'outils classiques en matière de lutte contre la corruption, l'entreprise en a fait un usage original. Sa démarche tend à ce que, au lieu de faire pièce à l'attachement à l'honnêteté, la

⁵⁴ 20 entretiens ont été réalisés en décembre 2000 à Buenos Aires, avec des cadres, tous argentins, de divers niveaux de cette filiale.

fidélité aux siens entre en synergie avec celui-ci. Analysant les difficultés à réussir [134] pleinement dans cette voie, nous avons cherché les moyens de les surmonter.

*Une situation originale
derrière une apparente banalité*

***UN PASSÉ DE CORRUPTION ET LA MISE EN PLACE
DE FORMES CLASSIQUES DE LUTTE
CONTRE CELLE-CI***

[Retour à la table des matières](#)

L'entreprise comporte trois branches, ayant chacune une grande autonomie de gestion, qui appartiennent à des secteurs très contrastés : grande industrie pour la plus ancienne, activité de production et de vente au grand public pour la deuxième, sous-traitance de l'automobile pour la troisième. Ces deux dernières proviennent du rachat, relativement récent, d'un ensemble de petites entreprises locales. Les questions de corruption prennent un grand relief dans les deux premières. La branche la plus ancienne a connu une période marquée par des pratiques de corruption, liant certains groupes internes à l'entreprise à ses fournisseurs, qui étaient de notoriété publique. « J'étais dans d'autres entreprises [du secteur], relate un directeur, et on commentait qu'à l'intérieur de [l'entreprise] il y avait une corruption importante, organisée ; à tous les niveaux ; depuis les Français jusqu'aux Argentins ; de haut niveau » ; « il y a 10 ans ou plus, note de son côté un de ses collègues, l'image qu'avait l'entreprise était un grand libertinage ». Les entreprises à partir desquelles la seconde branche a été formée travaillaient sur des marchés où « la corruption est la règle ». Des réseaux de complicité, réunissant des membres du personnel situés aux divers maillons de la chaîne de production et de vente, depuis le « responsable de l'usine » jusqu'aux « chauffeurs chargés de commercialiser le [135] produit », vendaient une partie de la production pour leur propre compte. Par contraste, la troisième branche paraît n'avoir eu que peu de problèmes : « C'étaient trois entreprises familiales [les entreprises rachetées] et parmi ce que sont les entreprises

familiales, elles étaient d'un niveau assez bon. » De larges pratiques d'ententes, permettant des prix de vente confortables, ont longtemps paru « normales » dans le secteur concerné, mais l'ouverture des marchés à la concurrence internationale les a fait disparaître. Y reste posée, comme dans les autres branches, la question de possibles conflits d'intérêts provoqués par l'existence de liens, dus notamment au fait d'y détenir des actions, avec d'autres entreprises.

L'entreprise s'est énergiquement attaquée à ces dérives. Dans la branche la plus ancienne, la reprise en main date d'il y a plusieurs années et la mise en œuvre d'une politique appropriée est particulièrement avancée. Dans la deuxième branche, on trouve une politique simple et vigoureuse visant à produire une sorte d'assainissement de base. Dans la troisième branche, il ne s'agit encore que d'une préoccupation émergente. À première vue, les instruments utilisés, ou qui se mettent en place, à cet effet n'ont rien de particulier.

De grands efforts sont faits, ont souligné nos interlocuteurs, pour recruter des personnes « qui soient intègres ; intègres veut dire qu'elles soient fidèles à des valeurs éthiques, qu'elles soient honnêtes, que ce soit des personnes bien ». L'entreprise met en œuvre à cet effet des investigations poussées, avec une visite des lieux où habite le candidat à un recrutement, et un contact avec son entourage et sa famille, en vérifiant notamment que son train de vie correspond bien à ses ressources officielles.

Pour lutter contre les mauvaises habitudes qui avaient été prises, il fallait envoyer un message fort en sanctionnant ceux qui dévient. L'entreprise y a veillé, surtout dans [136] les phases de reprise en main d'entreprises récemment rachetées où il s'est agi de « blanchir » une culture de corruption. Des audits particulièrement musclés avec « greffier » et « agents de sécurité » ont été réalisés. Le licenciement de personnes corrompues, ou s'étant mises en situation de conflit d'intérêts (environ 30 dans la deuxième branche), a bien manifesté que les choses avaient changé, surtout lorsque ces personnes occupaient des postes importants. Au-delà d'une telle période de reprise en main, les contrôles, avec un « système d'audits croisés », permettent que la crainte des sanctions subsiste.

Dans la branche principale, un « comité des contrats », composé du directeur général et des responsables des services concernés (finances,

audit, ressources humaines, opérations), contrôle les décisions d'achat d'une certaine importance (plus de 100 000 ou 250 000 dollars, selon les cas). Non seulement les propositions de contrats sont examinées et soumises à un vote, mais les contrats passés sont audités « pour voir si les procédures ont été respectées » et regarder si ce qui est finalement advenu correspond bien à ce qui était prévu. Créé à une époque « où la corruption était très forte », ce comité constitue « une copie du système américain ».

La branche principale s'est également dotée d'un code d'éthique (*Principios de ética*), sans attendre que le groupe multinational auquel elle appartient fasse de même. Ce code donne une grande place aux questions de corruption et de conflits d'intérêts. Ces questions sont notamment l'objet d'un texte, « *Politica de Conflicto de Intereses* », qui, situé immédiatement après une préface et une « *Declaración de Valores y principios éticos* », occupe 2 pages d'une brochure qui en comporte 12. En outre, un comité d'éthique, composé du directeur général, du directeur des ressources humaines, du directeur juridique et du directeur de l'audit interne y a été mis en place, ainsi qu'un [137] « référent éthique » ; « [L'entreprise] a désigné le directeur des ressources humaines comme référent éthique pour le personnel. Tout employé pourra lui faire appel pour lui exposer, et qu'ils soient résolus, les cas de doute ou les questions d'interprétation qui pourraient se présenter à propos des valeurs et des principes éthiques », précisent les *Principios de ética*.

Nos interlocuteurs ont témoigné des succès obtenus : « Aujourd'hui l'entreprise a une image, dans son secteur, radicalement différente d'il y a dix ans » ; grâce à une « politique de transparence », le management a « neutralisé ou désincité les fournisseurs » à chercher « ces alternatives [des pratiques de corruption] » comme moyen « d'obtenir une série de choses ». Mais ils n'ont fait preuve d'aucun triomphalisme. « Je dirais que le fait d'avoir été une entreprise avec une forte corruption interne, cela coûte de changer cette culture. Nous croyons qu'elle a changé, mais l'histoire pèse. » Les acquis restent fragiles : « La question de l'éthique est quelque chose qu'il faut travailler tous les jours, tous les jours. » La conviction est massivement répandue que l'opération d'assainissement réalisée a été efficace au siège de l'entreprise à Buenos Aires, mais beaucoup s'interrogent sur ce qui se passe réellement loin de celui-ci. « Je pense qu'aujourd'hui,

tout le haut management de l'entreprise est totalement honnête et éthique [...]. Au bas de l'échelle, je n'ose pas le dire », note un directeur.

DES TRAITS PEU COMMUNS QUI FONT QUESTION

Ce premier examen pourrait conduire à conclure qu'une démarche somme toute parfaitement banale s'est montrée efficace pour lutter contre une situation particulièrement dégradée ; qu'il est bien normal que tout ne soit pas parfait vu le point d'où on vient et qu'il suffira de [138] poursuivre dans la même direction pour que les choses continuent à s'améliorer. Pourtant, à regarder de plus près, on trouve maints traits qui n'ont rien de commun. En premier lieu, si on observe dans le détail les outils qui ont été mis en place pour lutter contre la corruption, bien des choses paraissent peu banales.

Les *Principios de ética* de la branche principale comprennent une *Declaración de Valores y principios éticos* qui résume en deux petites pages les valeurs et principes de l'entreprise. En dépit de cette brièveté, le refus de la corruption est exprimé avec une minutie peu commune : « [L'entreprise] interdit à ses employés la possibilité d'offrir, demander ou accepter tout type d'incitation, présent, don, argent, pot-de-vin ou récompense (*incentivo, obsequio, dadivo, dinero, soborno o recompensa*) qui pourraient être interprétés comme une rétribution pour des actes en rapport avec son travail dans l'entreprise. » Pour sa part, un court document de deux pages, *Principios éticos y Procedimientos iniciales*, émis par la deuxième branche, au sein duquel une colonne est consacrée à la « *gerencia de finanzas* », précise des points qui, dans d'autres lieux, seraient considérés comme allant de soi, tels que « ne pas mêler » les fonds de l'entreprise et les « fonds personnels », ou « ne pas mêler les recettes et les paiements » (c'est-à-dire ne pas se servir directement de l'argent reçu pour procéder à des paiements).

De son côté, le référent éthique a une position originale. Il ne constitue pas une sorte de contrepoids éthique, doté d'une grande indépendance, à la structure d'autorité de l'entreprise, mais, directeur

des ressources humaines, fait étroitement partie de cette structure. De même le directeur général préside le comité d'éthique (et un de nos interlocuteurs s'est montré fort surpris qu'il n'en soit pas de même pour le groupe international, qui a au contraire veillé à l'autonomie du président de son comité d'éthique). [139] Dans une des branches, la confusion des rôles est encore plus grande : « Quand nous parlons de ces choses, nous enlevons la casquette du comité de direction et nous mettons celle du comité d'éthique », rapporte un membre de ce comité. Alors que, dans le modèle américain, ceux qui font des dénonciations s'adressent à une structure indépendante de la hiérarchie de l'entreprise et que ces dénonciations ne sont transmises à celle-ci que de manière anonyme, celui qui veut dénoncer doit ici obligatoirement se faire connaître du directeur des ressources humaines.

Les propos tenus montrent par ailleurs que la corruption a un statut peu banal dans la société argentine. Elle y est très développée, mais, loin d'être entrée dans les mœurs, elle est source de questionnements douloureux. Beaucoup, constatant que les classements des pays les plus corrompus mettent l'Argentine « en position vraiment mauvaise », et ne mettant nullement ce jugement en question, s'interrogent sur l'existence d'une sorte d'incohérence de leur société, avec une grande discordance entre une « morale individuelle » qui reste exigeante et une « crise des valeurs » au sein du monde économique et politique. Pour certains, la corruption, tout en constituant bien un produit de la société argentine, jure avec la réalité profonde du pays : « Évidemment, si nous avons ce gouvernement, d'une certaine façon nous devons le mériter, parce que nous ne l'avons importé de nulle part. Il sort d'ici. Mais je pense que, réellement, ce gouvernement ne reflète pas la culture du pays. » D'autres, au contraire, affirment que « c'est une question culturelle ». Ils attendent du groupe international auquel appartient l'entreprise qu'il aide à « changer un peu la culture du pays », ou du moins à « créer des îlots différents ». Loin de fuir le sujet, ce qui leur aurait été facile ⁵⁵, nos interlocuteurs l'ont mis [140]

⁵⁵ Le cadre donné à nos investigations était de recueillir, à la demande du groupe industriel dont l'entreprise fait partie, les réactions de sa filiale argentine à un nouveau code de conduite qu'il venait d'édicter. Celui-ci comporte de multiples aspects, tels le respect de l'environnement, les politiques de sécurité ou la politique sociale. Les questions de corruption sont loin d'y tenir une place centrale. Lors d'une enquête analogue, réalisée quelques mois auparavant, dans divers pays européens et aux États-Unis, pour aider à

au centre de leur propos. L'un d'eux, à qui nous faisons remarquer que le code de conduite du groupe ne parle pas explicitement d'honnêteté, a rétorqué que c'était pourtant bien de cela qu'il était question. « S'il n'y est pas question d'honnêteté, chaque chose qui y est dite est liée à l'honnêteté. » Celle-ci est vue comme le fait de « ne pas faire passer des intérêts personnels avant ceux de l'entreprise ⁵⁶. »

Ces divers éléments incitent à s'interroger sur la manière dont une démarche « universelle » a été adaptée à ce qu'ont de spécifique les repères éthiques qui prévalent dans la société argentine, ce qui suppose d'analyser ces repères.

[141]

La rencontre problématique d'une pluralité de repères

[Retour à la table des matières](#)

La contradiction apparente entre l'attachement à l'éthique exprimé dans les discours et l'étendue de la corruption dans la société argentine doit être mise en rapport avec l'existence d'une pluralité de références éthiques, entre lesquelles chacun se trouve quelque peu balloté, pluralité qui conduit à brouiller la frontière du bien et du mal. D'un côté une éthique, fondée sur la religion et sur l'honneur, oppose ce qui

la mise au point de ce même code, les commentaires de nos interlocuteurs avaient porté sur une très grande variété de sujets, tenant à la fois au contenu du code et la légitimité de l'entreprise à mener une démarche éthique. Certains résultats de cette enquête ont été publiés dans : Philippe d'Iribarne, « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 2002.

⁵⁶ Ce sont les questions d'honnêteté personnelle de chacun dans ses rapports avec l'entreprise qui ont été au centre des propos qui nous ont été tenus. Les questions d'honnêteté de l'entreprise ont été beaucoup moins abordées. Un de nos interlocuteurs a été jusqu'à affirmer : « Une chose est les codes d'éthique que les membres du personnel doivent respecter, qui devraient être identiques dans le monde entier [...], distinctes sont les attitudes que l'entreprise a, ou devrait avoir, vis-à-vis des tiers, que ce soient les gouvernants, les fournisseurs, les autres entreprises, qui changent dans diverses parties du monde. On est plus dans un contenu politique, non dans un contenu éthique. »

est bien et ce qui est mal en soi, l'honnête et le malhonnête. Mais, simultanément, le fonctionnement quotidien de la société est marqué par une éthique de fidélité à des groupes d'intérêts et d'amitié où règne une forte solidarité, pour le meilleur et parfois pour le pire ⁵⁷. Sans doute, la coexistence d'un attachement à des principes et d'une exigence de fidélité aux siens a-t-elle quelque chose d'universel. Mais elle fait particulièrement problème dans le contexte argentin. Alors que dans d'autres sociétés, des normes sociales communément acceptées définissent largement les circonstances où l'une ou l'autre logique doit prévaloir ⁵⁸, leur rencontre paraît beaucoup plus confuse dans ce contexte.

[142]

***L'ATTACHEMENT AUX PRINCIPES,
SUR FOND DE RÉFÉRENCES
À LA RELIGION ET À L'HONNEUR***

Nos interlocuteurs ont fait constamment usage des catégories du bien et du mal (ce qui n'était pas le cas dans les propos tenus en Europe, ou même aux États-Unis, dans des circonstances analogues). Sont sans cesse évoqués « ce qui est bien » et « ce qui est mal ». « Une personne honnête », « les gens bien », « les gens sains » sont opposés sans cesse aux « gens mauvais », à « quelqu'un de corrompu ». Le fait d'être ou non honnête est vu comme caractérisant une personne dans son être. « Je pense que ça ne peut pas se diviser. [...] Je pense que quelqu'un est intègre de tous les côtés à la fois, et s'il n'est pas intègre, il ne l'est ni d'un côté ni de l'autre. » Le fait que quelqu'un soit « honnête ou malhonnête » est rattaché à « la racine [...] de la personne [...] sa personnalité ». « Une formation morale rigide » a été évoquée avec faveur.

⁵⁷ Sur l'opposition de ces logiques, cf. Philippe d'Iribarne, « Éthiques d'entreprise et mondialisation », in *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, sous la direction de Monique Canto-Serber, 3e édition, PUF, 2000.

⁵⁸ Avec, par exemple, des restrictions au devoir de dénoncer, ou de prêter serment de dire la vérité quand on témoigne dans un procès, dès lors que les personnes en cause sont ses proches parents.

Cette référence à la vertu d'honnêteté a été largement rattachée à une inspiration religieuse : « Vous avez ici, en Argentine, de fortes valeurs éthiques, mais qui en réalité sont morales plus qu'éthiques, il me semble que leur source est le niveau élevé de catholicisme. » Les « dix commandements » ont été évoqués. Cette source se manifeste à travers l'usage qui est fait des termes « tenté », « tentation » : « s'il n'y a pas de contrôles à l'intérieur de l'entreprise, on ne va pas poursuivre [ceux qui ont mal agi] et les autres se sentiront probablement tentés de faire de même » ; « la majeure partie des Argentins [...] sont des personnes honnêtes et intègres. Le problème est [...] qu'un individu est un homme honnête dans sa vie privée, mais que [...] nommé gouverneur d'une province, ou nommé président d'une entreprise publique ou nommé ministre, il reçoit beaucoup de tentations et peut y résister ou non ». Le désir d'être en accord avec soi-même, en paix avec sa [143] conscience incite à être honnête : « Personnellement [...] je me sens bien de ce que nous n'ayons pas de situations de conflits d'intérêts ou de conduites incompatibles avec les principes d'éthique. »

On trouve également des questions de réputation, personnelle et collective, avec une référence à l'honneur : « c'est défendre le nom des deux, de [l'entreprise] et le mien » ; « si je ne me comporte pas correctement, [...] je fais mal voir [l'entreprise], que je représente. Et, en troisième lieu, si [l'entreprise] ne se comporte pas bien, elle fait mal voir le groupe [international] ». Un livre très connu en Argentine, *Martín Fierro*, a été évoqué pour illustrer ce point⁵⁹ : « Il y a une strophe dans *Martín Fierro* qui dit : “Il n'est pas honteux d'être pauvre, il est honteux d'être voleur.” Cela fait partie de la culture argentine. Être ouvrier n'est nullement honteux, on peut regarder les autres en face. Et celui qui vole se couvre de honte. C'est très lié à la culture, c'est une question d'honneur. »

Cet attachement personnel à une éthique de respect des principes est vu comme d'autant plus central, en matière d'honnêteté, que les cadres sociaux – qui, en bien des lieux, soumettent l'action de chacun, quelle que soit sa moralité propre, à des pressions qui l'incitent à rester intègre – semblent remarquablement peu développés. « Malheureusement, en Argentine, les systèmes judiciaires ne sont pas très bons, et ce qui amène une personne à remplir ses obligations, c'est directement son éthique personnelle » ; « l'intégrité et l'honnêteté ont à

⁵⁹ José Hernández, *Martín Fierro* (1872), 30^e édition, Losada, 2000.

voir avec les qualités personnelles de la personne, non celles de la profession ».

[144]

**LE POIDS DES GROUPES
LIÉS PAR DES REPÈRES COMMUNS
ET DES INTÉRÊTS PARTAGÉS**

Si l'attachement aux principes est très présent, les groupes unis par des intérêts communs tiennent simultanément, nous a-t-on affirmé, une place toute spéciale dans la société argentine. « Ce sont plutôt les groupes d'intérêts. L'amitié, l'amitié est très importante. [...] La famille aussi bien sûr, mais prédomine l'amitié ou l'intérêt commun. » Entre « amis », on va « arranger » les affaires les uns des autres, sans trop se soucier du respect des règles : « Un ami peut te régler n'importe quel problème sans poser de questions. “Fais-moi confiance, je vais te l'arranger comme demain tu l'arrangeras pour moi.” » Pour évoquer le lien qui s'établit ainsi, le terme *convivir* est largement utilisé⁶⁰. Cette solidarité a du bon. Il existe une certaine obligation morale « d'aider à croître » ceux avec qui on forme une communauté : « Elle est plus protectrice [l'entreprise] [...] que les entreprises américaines [...]. Cela donne une idée de protection. C'est positif. » Mais la médaille a son revers : « La famille et l'amitié sont des valeurs en elles-mêmes positives. Le problème, c'est qu'elles se transforment en valeurs perverses. » Dès lors que la solidarité au sein de groupes « d'amis » tend à prendre le pas sur le respect des principes, le développement d'une corruption organisée, assise sur la constitution de réseaux de complicité, trouve un terrain favorable : « C'est typiquement le système mafieux, ou le système de loyautés différentes. »

Le groupe d'intérêts ne se contente pas d'aider et de protéger ses membres. La « peur » d'être victime de « vengeance » si jamais l'on trahit favorise une loi du silence. Pour que celui qui se rend compte d'actes de [145] corruption « transmette » la connaissance qu'il en a, il faut qu'il cesse de « vivre avec » (*convivir*) la « structure de corruption » qui y conduit. Il est difficile de savoir, de l'extérieur d'un

⁶⁰ Sur *convivir* cf. note 15 chapitre premier, page 49.

groupe, ce qui s'y passe réellement. « Nous avons eu deux cas difficiles où il y eut des faits de corruption, et d'aucun des deux lieux nous n'avons eu d'informations de la part des employés. Et les employés qui auraient pu en donner étaient impliqués. »

Cette importance des relations « d'amitié » et les risques dont elles sont porteuses marquent spécialement les relations qu'une entreprise entretient avec ses fournisseurs et ses clients. On voit affirmer que, pour surmonter les difficultés qu'engendre la rencontre entre le respect des principes et la fidélité aux relations, « chacun devrait bien différencier ses relations personnelles et ses relations commerciales ». « J'essaie pour le moins de ne pas faire d'affaires avec mes amis », ajoute celui qui s'exprime ainsi. Sans cela « je peux avoir un problème interne, à cause de la relation personnelle que j'ai avec l'autre personne [...]. Avec mes amis, je me tiens à l'écart, je ne travaille pas avec eux. Je crois que c'est la seule façon. Sinon il y a toujours la possibilité d'avoir un conflit ». Mais si quelqu'un « essaie » de séparer relations professionnelles et relations personnelles, cela veut dire qu'il n'y arrive pas toujours. Et que faire si ceux avec qui on a des relations commerciales deviennent des amis ? Développer avec eux des liens étroits a un côté positif. Ainsi, par exemple, un de nos interlocuteurs s'est fait le défenseur d'un monde où on « s'occupe des personnes », on obtient qu'elles vous soient « fidèles », on s'entraide, on s'attache à ne pas « faillir » en mettant son partenaire en difficulté. Dans un tel monde, chacun respecte ses obligations contractuelles non par peur des sanctions que la justice peut lui infliger s'il les viole, mais parce qu'il a à cœur que ceux à qui il est lié « puissent continuer à vivre ». Mais jusqu'où aller lorsque [146] ces relations viennent menacer le respect des principes d'honnêteté ? Pour ne pas se laisser influencer, il suffit de « mettre des limites », ne pas « mêler » les registres. « Je peux partager un repas et être bien. Maintenant, ceci ne veut pas dire que je ne dois pas payer la facture au moment où arrive la facture [du produit vendu]. On ne mélange pas. [...] Tu peux aller jusque-là. » On peut prendre comme référence les relations familiales où il faut savoir mettre des limites aux enfants, au besoin en les grondant, ce qui ne veut pas dire qu'on ne les aime pas, ce qui incite à se montrer optimiste. « Je ne pense pas que ce soit une question difficile. » Mais la plupart sont beaucoup plus embarrassés.

Comment définir la frontière au-delà de laquelle on passe de bonnes relations à des relations coupables ? « Il y a beaucoup de “zones grises”, des aides que l’on peut apporter, un service fourni par un vendeur, et nous voyons continuellement jusqu’où il peut nous aider, et à partir d’où c’est une faveur intentionnée. » En l’absence de repères indiscutables, comment savoir où est la limite ? « Ce sont des choses difficiles. Nous en parlons en équipe, mais je suis conscient qu’il y a une autre équipe dans l’entreprise qui fait autrement, et une autre encore, encore autrement [...] Certains acceptent jusqu’à telle chose et d’autres n’acceptent rien. »

Dans ce contexte, la question, universelle, des cadeaux prend un relief singulier. Les bonnes relations ont leur logique et ce n’est pas parce que l’on se veut honnête que l’on va s’en affranchir. Quand s’établissent des relations étroites avec les fournisseurs, qu’exprime le terme *convivir*, comment refuser des « marques d’attention » qui témoignent de la qualité de celles-ci ? De telles marques vont de soi dans la vie courante. « Si moi je vis avec quelqu’un (*convivo*), en dehors de l’enceinte de l’usine, personne ne sera étonné que cette personne ait des attentions pour moi [147] ou que j’aie des attentions pour elle. » Si on trouve la même intensité de relation dans la vie professionnelle, pourquoi y agirait-on différemment ? « Si je vis professionnellement (*convivo laboralmente*) avec un fournisseur, nous luttons pendant toute une année [...] où nous passons ensemble des étapes difficiles, nous résolvons des problèmes, ils s’adaptent à nos nécessités comme clients, ils sacrifient des choses [...]. Il ne me semble pas déraisonnable, inapproprié, quand arrivent ces époques, que ce fournisseur qui a passé toute l’année avec moi, avec toutes ces difficultés, ce fournisseur me fasse un petit cadeau, ou un cadeau. » Dans une logique de fidélité à des groupes, plutôt que de respect des règles, celui qui « montre quotidiennement sa fidélité à l’entreprise » ne peut être « jugé exclusivement parce qu’il a reçu une attention de son fournisseur à la fin de l’année ». Tout, alors, « est une question de mesure ». Ce qui relève de bonnes relations humaines, « un signe de respect, de reconnaissance » (et, dans ces conditions, « ce n’est pas la valeur intrinsèque du bien qui importe, mais le fait que l’on est pris en compte »), est une chose. Ce qui « compromet économiquement les personnes » est autre chose. Mais où est la frontière ? On rencontre alors « des problèmes d’interprétation ».

***UN GRAND FLOU DANS L'APPRÉHENSION
DES FRONTIÈRES PRATIQUES DE L'HONNÊTE
ET DU MALHONNÊTE***

Cette question des frontières se pose de manière d'autant plus aiguë que les conceptions partagées de la frontière du bien et du mal manquent particulièrement dans la société argentine. « Une chose paraît honnête à l'un et malhonnête à l'autre. » Interprétés différemment, les mêmes mots peuvent recouvrir des choses bien [148] différentes. « Le même mot éthique, je crois que si nous demandons à cinq personnes comment elles l'interprètent, nous allons avoir cinq définitions distinctes. » Ainsi, « si, ici en Argentine, on se contente d'une ligne disant qu'on doit éviter les situations de conflits d'intérêts, tous l'interprètent de manière distincte ». Tout dépend du milieu au sein duquel chacun vit et au sein duquel les grands principes reçoivent une interprétation concrète. Ce qui est « mal » pour les uns est « normal » pour les autres, élevés dans un autre milieu. À la limite, « si vous naissez au sein de la mafia, les actes qui sont mauvais vont être ce qui est commun [...] ce qui est normal. Ainsi, si on est éduqué de cette manière, vous ne savez pas si c'est bien ou si c'est mal ». Référence a été sans cesse faite à des différences de « culture », au sein des entreprises, conduisant à des visions très contrastées de la corruption.

Parfois, cette vision, comme de manière plus générale l'interprétation qui est donnée des grandes prescriptions morales (ne pas mentir, ne pas voler, etc.), est extrêmement rigoureuse. Ainsi, à notre étonnement, le fait de vendre un produit que l'on ne possède pas encore et de couvrir cette vente par un achat ultérieur a été jugé très sévèrement par un de nos interlocuteurs : « Il a signé un contrat et donné sa parole qu'il allait vendre [un produit] qu'il n'a jamais eu et qu'il n'a pas. [...] Il ment, il écrit un mensonge. Il faut se méfier, parce que si cet individu ment ainsi, c'est comme cela qu'il se comporte dans l'existence. » Le fait de « ne pas s'engager dans son travail » a pu être qualifié de « malhonnête ». Parfois une interprétation très rigoureuse est en concurrence avec une interprétation plus souple et on trouve alors de grandes hésitations sur la manière de qualifier moralement une action. Ainsi, comment qualifier le fait de recruter du personnel qui travaille

dans une autre entreprise ? Est-ce un vol, et peut-on dire qu'en agissant ainsi « une autre entreprise [149] nous vole un travailleur », ce qui justifierait qu'une telle action « passe pour malhonnête » ? Ou est-ce honnête, car « c'est une offre de travail et le travail n'est pas malhonnête » ? Celui qui évoque la question, à propos des « tentations » qu'un travailleur est susceptible de rencontrer, reste pour sa part dans le doute.

On trouve parallèlement des interprétations fort laxistes. Ainsi, un de nos interlocuteurs a évoqué, pour illustrer son propos, des footballeurs qui, payés pour faire de leur mieux lors d'un match par un club qui a intérêt à ce que leur adversaire du jour perde, justifient cette pratique. « Je dois [...] gagner et mon club me paie pour cela. Si je reçois en plus un cadeau de quelqu'un pour faire ce que je dois faire, je n'y vois pas de mal. » « Une incitation (*incentivo*), affirment les intéressés, n'est pas un pot-de-vin (*soborno*). » Celui qui rapporte le fait a, pour sa part, une tout autre interprétation : « Nous, nous disons que l'incitation est le frère aîné de la corruption. »

Du fait de cette pluralité d'interprétations qui coexistent, le passage de grands principes, de grandes références éthiques, situés à un niveau très abstrait, très général (certains parlent de philosophie), à un ensemble de règles dont le respect est assuré par un système efficace de contrôle social et qui fixent la frontière, dans la diversité des situations concrètes, entre l'honnête et le malhonnête, se fait difficilement. On a une forte opposition entre le monde des valeurs, qui paraissent claires et sont prises très au sérieux, et le monde des règles pratiques, au statut incertain. D'un côté, sont évoqués des principes qui « font partie de la liste des valeurs de tout individu occidental », des « principes universels » qui vont de soi, « sont implicites dans la relation de chaque collaborateur avec le groupe », et dont on peut dire : « Nous ne leur sommes pas étrangers », « nous ne les méconnaissons pas ». De l'autre, les règles pratiques qui fixent concrètement les limites du [150] bien et du mal constituent un domaine beaucoup plus flou. Pour les fixer, il est nécessaire, faute de critères plus concrets communément acceptés, d'élaborer toute une casuistique qui permette de juger chaque situation singulière à l'aune de l'opposition fondamentale entre « ce qui est bien » et « ce qui est mal », seulement relayée par de grandes catégories morales, le mensonge, le vol. Cette opération a quelque chose de très subjectif, ce dont les individus sont bien

conscients, déclarant souvent : « je le vois comme bien », « je le vois comme mal », et non « c'est bien » ou « c'est mal ». Dans ces conditions, « faire descendre une philosophie », c'est-à-dire passer des principes aux pratiques, est loin d'aller de soi. Les règles officiellement en vigueur n'ont qu'un statut bien relatif. « Les gens n'ont pas internalisé les règles [...]. Ils croient que les règles, les lois et les normes sont plus ou moins des guides, mais si on peut les violer sans être puni, en avant ; il n'y a pas d'inhibition pour violer les règles. »

Beaucoup, très conscients de ce qu'il existe des visions très diverses de la frontière pratique du bien et du mal, prêts à croire qu'ils sont du bon côté mais inquiets de ne pas en être sûrs, cherchent à s'appuyer sur une référence extérieure qui leur ôte leurs doutes et les rassure. C'est avec d'autres qu'ils cherchent à fixer des repères : « avec nos vendeurs [...] nous devons [...] voir où nous mettons les limites » ; « nous sommes dans la gestion commerciale. [...] C'est là que l'argent rentre. Alors ce processus doit être très transparent. Nous en parlons en équipe. Toutes les discussions sont en équipe, toutes les actions sont en équipe ». L'influence de l'entourage immédiat sur ces repères est dès lors d'un grand poids. Ainsi, quand, au sein d'un milieu donné, les dirigeants donnent l'exemple d'interprétations laxistes des principes, la plupart manquent de conceptions propres, fortement intériorisées, qui leur permettent d'y résister. « Il faut que le patron de [151] chacun soit un homme transparent et honnête. [...] Si la personne voit que son patron est corrompu, elle tendra à être corrompue elle-même. » De même, quelqu'un de corrompu risque fort d'influencer ses collègues ; il y a un risque élevé qu'il constitue une « semence » de corruption dont l'effet soit de « pourrir tous les autres employés ».

Dans de telles incertitudes, on a de grands écarts entre les manières d'agir usuellement considérées comme « normales » dans divers domaines de l'existence, tant les milieux au sein desquels se constituent les normes pratiques qui font référence peuvent être très inégalement stricts d'un domaine à l'autre. Pour leur part, les milieux économiques et politiques ne le sont guère. On observe par ailleurs une grande variété dans les positions prises par les divers individus. Parmi ceux que nous avons rencontrés, certains ont défendu très vigoureusement les relations d'amitié reliant les membres de l'entreprise à ses fournisseurs. Ils ont dénoncé « les mauvaises interprétations qui peuvent être faites de ce que signifie travailler unis (*juntos*) avec un fournisseur »,

avec les « cadeaux » que cela implique. Si ces relations sont « mal vues », est-il alors affirmé, c'est que la culture du pays est mal comprise par certains qui « confondent les valeurs culturelles, les valeurs personnelles, l'idiosyncrasie du pays, la culture du pays ». D'autres – spécialement un directeur dont la famille, venue d'Espagne du Nord, n'était en Argentine que depuis une génération – ont adopté des positions beaucoup plus raides, rejetant en particulier l'idée d'accepter quelque cadeau que ce soit : « Vous savez ce que je fais des cadeaux de fin d'année ? [...] Je les tire au sort entre les gens [...] ceux que l'on me donne je ne les garde pas. [...] Moi-même j'ai une maison modeste (*humilde*). »

[152]

Une forme de lutte contre la corruption adaptée au contexte argentin

[Retour à la table des matières](#)

Si le rôle d'une entreprise n'est pas de définir des « valeurs », il lui revient « de les afficher, de les faire respecter et de les respecter ». La légitimité de son intervention en la matière, soulignée par nombre de nos interlocuteurs, n'a été contestée par aucun d'entre eux. L'entreprise ne s'est pas contentée de lutter contre les réseaux de corruption, comme elle aurait pu le faire n'importe où, par une combinaison de contrôles et de sanctions. Elle s'est organisée pour aider son personnel à sortir de ses doutes relatifs à la frontière du bien et du mal, et pour protéger ceux qui ont un désir d'agir honnêtement contre les pressions corruptrices, venant aussi bien de l'intérieur de l'entreprise que de leur propre entourage, qu'ils sont susceptibles de subir. Pour ce faire, elle n'a pas ignoré la logique de solidarité de groupe, mais s'est forcée de la mobiliser au service de sa lutte contre la corruption. Elle a cherché à faire en sorte que son personnel, au lieu d'être tiré à hue et à dia entre les influences contradictoires d'un principe d'honnêteté et de l'appartenance à des groupes « d'amitié », se trouve intégré dans une sorte de réseau vertueux, animé par ses responsables, au sein duquel règnent solidarité, confiance et transparence. Tout en utilisant large-

ment à cet effet les outils classiques de lutte contre la corruption, elle les a adaptés à un tel objectif.

LA CLARIFICATION DES REPÈRES

Dans un contexte où les conséquences pratiques à tirer des grands principes sont particulièrement incertaines, il faut « définir continuellement les limites de [...] [153] ce qui est bien [...] ou ce qui est mal ». Il faut le faire « sans rien laisser au hasard », de manière à arriver à une situation où « les choses ou sont noires ou sont blanches ». Ainsi, « il a fallu définir à partir de quand il y a un conflit d'intérêts ».

Cette clarification a une fonction éducative : « Ces vingt dernières années, l'éducation s'est relâchée, aussi tout ce qui parle d'éthique nous aide à former les opinions. » Le personnel n'est pas seul concerné. Il s'agit aussi « que tous ceux qui travaillent en rapport avec nous, que ce soient nos fournisseurs ou nos clients, connaissent notre position ». Avoir précisé les limites à ne pas franchir est de nature à aider chacun à résister aux pressions corruptrices, ou du moins à éviter les conflits internes entre son désir d'être honnête et les devoirs de l'amitié : « S'il y avait eu quelque chose de rendu public par l'entreprise, certaines relations auraient été moins difficiles pour moi. Parce que j'aurais dit à quelqu'un qui m'offrait quelque chose : “Regarde, ce sont les règles de l'entreprise, je fais partie de l'entreprise et je dois les respecter.” » Certes, même en l'absence de telles règles, il reste l'éthique personnelle de chacun : « Aujourd'hui je dis un peu : “Regarde... moi G... je n'accepte pas cela.” Je ne sais pas si l'entreprise l'accepte ou non, mais je me sens mal, et si je me sens mal, je ne le fais pas. » Mais la valeur accordée aux devoirs de l'amitié fait qu'il est, plus qu'en bien d'autres sociétés, coûteux de se tenir à cette éthique si on ne peut s'abriter derrière les règles édictées par l'entreprise.

La promulgation d'un code d'éthique est, de manière générale, un moyen privilégié d'obtenir pareille clarification. Mais, dans le contexte argentin, il n'est pas facile de lui donner une place appropriée.

S'il constitue une déclaration de principe qui ne rentre pas dans les détails, le code vient en concurrence avec ce [154] que chacun estime avoir reçu de son éducation et est mal venu : « Cela ne m'apprendra rien, mon père me l'a déjà appris, je n'ai pas besoin qu'on me le dise dans un code d'éthique [...] un manuel ne va rien changer de ma manière d'agir. » Au mieux il suscite une sorte d'indifférence polie : « On n'apprend pas l'éthique dans un manuel. On apprend l'éthique dans l'éducation que l'on reçoit de ses parents, dans la famille » ; quand on voit que « ce qui est bien dans l'entreprise [...] coïncide avec l'éducation que j'ai reçue », il n'y a « rien qui surprenne ». Le code de conduite du groupe, qui ne rentre pas dans les détails, suscite des réactions telles que « cela me paraît quelque chose de raisonnable pour un groupe international de la nature de [du groupe] ; je le vois comme raisonnable ». C'est que, le code du groupe comme celui de la filiale ou d'autres entreprises « sont des codes très généraux », alors que « le thème de l'éthique est un thème pratique, cas par cas » et « évidemment ces codes ne peuvent prévoir les cas pratiques qui se posent ». Un code voué aux « généralités » n'est pas en mesure de répondre quand « surgit un doute ».

Ce sont des limites précises dont on a besoin et qu'il est bon de fixer par écrit. « Il y a certaines normes d'éthique que l'on possède de par sa formation personnelle, mais il est vrai que l'on se meut dans un milieu où il est important que les limites soient fixées dans un code. » En fixant les règles pratiques, on peut éviter les interprétations laxistes des principes. « Il est important [...] que la règle soit écrite, que personne ne puisse dire que ce que lui a dit son père était une exception. » Si l'on rend claire « la règle du jeu [...], personne ne peut ensuite trouver une excuse pour dire : "Moi, je l'ai compris d'une autre façon" ». Il faut au premier chef « mettre au clair quelles sont les règles de vie en commun (*convivencia*) avec l'entourage ».

Mais, en la matière, comment rendre les textes [155] parfaitement clairs ? « Pour ceux qui veulent les respecter, les règles du jeu seront toujours claires, pour ceux qui ne veulent pas les respecter elles ne le seront jamais. » Si on veut supprimer toute échappatoire, il faut multiplier les garde-fous. C'est, avons-nous vu, ce que font les *Principios* en matière de corruption. L'accumulation des mots (*incentivo, obsequio, dadio, dinero, soborno o recompensa*) utilisés pour désigner les divers visages que celle-ci est susceptible de prendre trouve son sens

dans un tel contexte. « Cela est fait avec un critère extrêmement minutieux, extrêmement casuistique », reconnaît un des concepteurs du code. « Cela est écrit pour une époque déterminée dans un pays déterminé. [...] Si vous le voyez hors d'un contexte sociologique et d'une ambiance, cela peut conduire à penser que nous qui l'avons écrit sommes sots. » Il est bon de traquer la corruption derrière les euphémismes qui servent à la voiler ; ainsi, pour « *recompensa* » : « Cela aurait l'intention d'être un pot-de-vin, mais sans les mots. » Une vision aussi radicale est-elle prête à rentrer dans les mœurs ? Certains en tout cas y résistent : « Le présent (*obsequio*) est peut-être ici un peu difficile à mesurer ; un réveil de bureau peut être un présent, je pense que ce n'est pas une faute d'éthique d'accepter d'un fournisseur un présent de cette nature. » De fait, l'intention de ceux qui ont écrit le code n'est pas d'établir une règle destinée à être suivie à la lettre, mais d'exprimer la radicalité d'une exigence : « Ce que nous voulons faire ici, [...] c'est envoyer un message très fort d'autocontrôle et de contrôle vis-à-vis du monde extérieur. Si c'est respecté ou non, c'est une autre histoire [...] ; cela a une valeur de message, plus que d'application stricte. »

Dans ces conditions, coucher des repères sur le papier n'ôte pas à chacun la charge d'interpréter les textes, ce qui le laisse confronté à ses doutes. C'est là que le « référent éthique » joue un rôle essentiel. Dans la manière dont a été [156] évoquée son action, on voit, une fois encore, combien l'application des principes aux situations concrètes fait question. Les propos de nos interlocuteurs renvoient sans cesse aux « doutes », aux points qui ne sont « pas clairs », à ce qui « pourrait être interprété » comme un conflit d'intérêts, à ce que l'on « croit », qui vous « paraît » bien ou mal, qui n'est « peut-être » pas transparent, qui est « considéré comme » mal, est « mal vu », dans une vision très subjective de l'éthique (encadré 1). Le texte même des *Principios de ética* de la branche principale se situe largement dans ce registre. Il prohibe tout ce qui « pourrait être interprété comme une rétribution pour des actes en rapport avec son travail dans l'entreprise » et présente le référent éthique comme celui qui résout « les situations de doute ou d'interprétation relatives aux valeurs et principes éthiques ».

Grâce à ce référent éthique, ceux qui doutent du bien et du mal peuvent trouver une réponse à leurs inquiétudes, retrouver leur « tran-

quillité ». Il permet « que certaines personnes puissent s'exprimer, lui présenter des problèmes ou des difficultés, qui [...] par le fait d'avoir été exprimés, les laissent travailler plus tranquillement, alors qu'elles pensaient qu'elles pouvaient avoir contredit quelque principe éthique de l'entreprise ». « Si je savais que je suis en contradiction, ou si j'avais un doute sur le fait d'être en contradiction, avec un des points dont il est question ici, je pourrais pour le moins le déclarer [...], pour le moins pour être plus tranquille », note un de nos interlocuteurs.

Le référent éthique lui-même s'appuie sur une structure collégiale. Le directeur des ressources humaines, premier concerné, peut lui aussi avoir des doutes, et c'est collectivement que les repères sont fixés : « Le référent éthique, quand il doit lever un doute, parle avec B. [le directeur général], avec moi [un des membres du comité d'éthique], jamais il ne lève un doute tout seul. [...] Nous [157] savons dialoguer et parler de cette question entre nous. » De plus, le comité d'éthique de la maison mère constitue une « cour suprême », une instance « de définition » à laquelle il est possible de s'adresser « pour résoudre les questions qui pour nous peuvent être douteuses ».

Encadré 1

Sortir du doute

« *Devant des doutes* concernant une situation, un conflit d'intérêts, toute secrétaire, tout employé, gérant, directeur, s'adresse au référent éthique. »

« À un moment j'ai eu des actions [d'entreprises argentines appartenant au même secteur], une petite quantité, aussi j'ai demandé au directeur des ressources humaines *s'il considérait que c'était mal*. [...] J'ai demandé *si c'était mal vu* de l'entreprise ou non. De toute façon je les ai vendues. Je ne crois pas qu'ici, en étant une entreprise de [le secteur où il travaille] en Argentine on puisse influencer le prix [du groupe dont il avait des actions] dans le monde, mais *peut-être ce n'était pas tellement transparent* d'avoir des actions [d'entreprises du secteur], de petites quantités, mais *ça ne me paraissait pas...* Cela a été le seul point sur lequel *j'ai eu des doutes*. [...] J'ai dit bon, c'est minime, mais *peut-être cela pourrait être interprété* comme un conflit d'intérêts. Je ne devrais pas avoir d'actions d'une entreprise [du secteur]. J'ai envoyé un mail au directeur des ressources humaines et il m'a donné la consultation immédiatement. Cela a été le seul point sur lequel j'ai consulté, parce que c'est là que *j'avais un doute*. »

[158]

***UNE ENTREPRISE QUI AIDE,
MORALEMENT ET MATÉRIELLEMENT***

Cherchant à être vécue par ses membres comme un ensemble marqué par des relations de confiance et d'appui mutuel, l'entreprise s'est écartée sensiblement, dans l'utilisation des outils classiques de contrôle, d'une perspective qui demande avant tout de surveiller et punir. Les instances de contrôle ont été largement évoquées comme fournissant à chacun une aide, un appui, contre les sollicitations extérieures et les tentations intérieures, tout autant, si ce n'est plus, que comme permettant de sanctionner ceux qui dévient.

Ainsi le « comité des contrats » est vu en grande part comme un moyen d'aider, d'« épauler », ceux qui veulent agir droitement. Il apparaît comme une source de « confort », surtout quand la décision qui paraît la meilleure ne s'impose pas selon des critères évidents et peut donc être soupçonnée : « Il y a des situations où le comité peut donner à l'acheteur le confort de ce que le choix qu'il propose, même s'il n'est pas le moins coûteux, est le plus souhaitable du fait d'autres facteurs. » Pour certains, ce rôle est même poussé trop loin, car il tend à « dissoudre la responsabilité » de chacun : « Quand il y a un excès de contrôles et de vérifications, le problème est qu'ensuite il n'y a personne de responsable. »

Plus largement, l'existence d'un système de contrôle fournit une aide dans les décisions difficiles. Ainsi, après avoir affirmé : « Je pense que la question des achats [...] est un problème de contrôles internes à chaque secteur, de telle façon que personne n'ait un pouvoir suffisant pour décider tout seul », un juriste précise : « Il devrait toujours y avoir un appui. »

Par ailleurs, ceux qui travaillent pour l'entreprise [159] seront d'autant moins tentés de dévier qu'ils y trouvent un soutien en cas de difficulté, sans avoir besoin de le chercher auprès d'un groupe de complices. Cela est essentiel quand les temps sont difficiles. Certes, « quand on est bien, on peut lever le drapeau de l'éthique ». Mais quand les temps sont durs, « ce que [...] on a appris à la maison » se heurte au désir de « pouvoir soutenir sa famille », et « la nécessité fait que les limites se relâchent ». Il est donc important que chacun voie que c'est en étant fidèle à une entreprise prête à l'aider en cas de difficulté qu'il pourra le mieux remplir ses devoirs vis-à-vis des siens (alors que s'il tente de s'enrichir aux dépens de l'entreprise, il risque de perdre son emploi et donc de ne plus pouvoir les aider). Ainsi il n'aura pas le sentiment qu'en étant honnête il lèse gravement ceux à l'égard desquels il se sent le devoir d'être solidaire. De plus, quand l'entreprise se montre attentive aux difficultés de ses membres, il s'y développe des relations de « confiance », conduisant au sentiment de former une « équipe », aux intérêts de laquelle chacun doit veiller, ce qui suppose d'être honnête à son égard. Au total, le respect des principes d'honnêteté et le devoir d'aider ses proches se trouvent alors réconciliés (encadré 2).

DES POINTS DÉLICATS

Pour être pleinement efficace, la mise en œuvre d'une politique de lutte contre la corruption doit à la fois pourchasser les corrompus grâce à un système de contrôles et de sanctions et créer des relations de confiance et de solidarité conformes au modèle des relations d'amitié, entre les membres de l'entreprise. Ces deux dimensions ne sont pas faciles à concilier. La conception des relations d'amitié qui prévaut implique que l'on fasse confiance à ceux à qui on est lié, sans leur poser trop de questions : « Les personnes se croient avec le droit de ne rien montrer, de [160] n'avoir pas besoin de rien montrer et exigent que les autres aient confiance en ce qu'elles disent. » A contrario, aux États-Unis, « il semble qu'il y ait une plus grande obligation de montrer, de montrer ce que l'on est, ce que l'on fait, tout », ce qui permet à la mise en place de systèmes

Encadré 2

Réconcilier respect des principes et souci des siens

« J'ai eu un vendeur qui a eu sa maison dévalisée et sa mère à l'hôpital pour quelque chose de très grave. J'ai parlé avec mon directeur, on lui a accordé un prêt pour qu'il puisse s'en sortir, aujourd'hui il a déjà remboursé le prêt. Je lui ai dit : "Regarde, par le bien [on reçoit] tout, autrement dit le ciel, par le mal tu restes seul. C'est-à-dire, si tu fais quelque chose qui est en dehors des normes tu restes seul, si tu es dans le bien on va t'aider ; si l'entreprise ne t'aide pas, le directeur va t'aider, sinon moi, [...] tranquillise-toi et tout ira bien. Par le mal, si par nécessité tu gardes de l'argent de l'entreprise ou tu fais une vente fictive pour pouvoir gagner une commission, si je m'en rends compte tu te retrouves sans travail et en dehors de l'entreprise." [...] Cela m'a servi pour [...] que les autres personnes voient aussi que c'est par le bien qu'on obtient les choses. [...] C'est un exemple qui m'a servi beaucoup, parce qu'auparavant, on avait le sentiment que l'entreprise était froide et qu'elle n'aidait pas ses employés s'ils avaient un problème [...] Et eux ne comprenaient pas que c'est nous qui étions l'entreprise. [...] Il y a un processus de confiance qui ne se donne pas d'un jour à l'autre. La formation de l'équipe ne s'obtient pas en un mois. Ici, il y a des gens qui font confiance l'un en un mois, là en un an et là encore, jamais. Nous sommes dans ce processus. Maintenant, [...] nous sommes en train de leur faire voir que par la bonne voie on obtient tout, on avance, et par l'autre on reste à côté du chemin. »

[161]

de contrôle poussés de faire bon ménage avec le développement de relations de confiance. Il n'en est pas de même dans la société argentine.

Le rôle donné au référent éthique constitue un élément de réponse à cette difficulté. Il privilégie en effet les initiatives de chacun, dont il est attendu qu'il aille présenter de lui-même les aspects problématiques de sa propre situation à quelqu'un chargé de l'aider en clarifiant

la frontière du permis et du défendu. On évite de ce fait la mise en place de procédures contraignantes de contrôle, comportant par exemple l'obligation pour chacun de déclarer son patrimoine, assortie de la vérification systématique de la sincérité de telles déclarations. Une telle obligation serait ressentie, dans le contexte argentin, comme un signe majeur de méfiance, difficilement compatible avec la constitution de l'entreprise en ensemble solidaire, fonctionnant à l'image d'un groupe d'amitié. Les choses prennent un tout autre sens si c'est chacun qui prend librement l'initiative d'aller présenter ce qui est susceptible de faire question (et de fait les démarches en ce sens ont été nombreuses), manifestant ainsi sa confiance envers le référent éthique et, en fin de compte, puisque celui-ci fait partie des responsables de l'entreprise, envers la direction de celle-ci ⁶¹.

Dans l'activité du référent éthique, la possibilité de recevoir des dénonciations constitue un point sensible qui suscite des réactions particulièrement mitigées. D'un côté, l'idée de dénonciation provoque de sérieuses réticences. « On le considère comme un acte de délation, c'est-à-dire... je vais le dire en argot argentin, "*alcahuetería*", c'est un "*soplón*". Cela, la société argentine [...] ne l'aime [162] pas du tout. » De fait, ceux qui jouent le rôle de référent éthique ne semblent guère recevoir de dénonciations. « Jamais personne ne m'a parlé de rien ; je ne sais s'ils l'ont fait avec d'autres », affirme l'un d'eux. Mais, simultanément, l'existence d'une possibilité de s'adresser à quelqu'un qui soit prêt à recevoir une dénonciation est regardée avec faveur : « Je trouve qu'il est bien que cela existe », ajoute l'un de ceux qui a affirmé « nous n'avons pas l'habitude de dénoncer ». Dans l'esprit des intéressés, il ne s'agit pas de s'adresser, à l'américaine, à un service spécialisé, composé de *lawyers*, gardien de la règle, mais de pouvoir échapper à la pression d'un groupe local corrompu en s'appuyant sur un niveau d'autorité supérieur disposé à vous écouter et à vous protéger : « N'importe quel employé a la possibilité de parler avec le numéro un et je crois que ceci a une valeur de dissuasion. » C'est l'idée que l'on « trouve les portes ouvertes » en haut lieu, qui est alors appréciée.

⁶¹ Une situation analogue, en matière de rapports entre contrôle et confiance, est analysée de manière approfondie par Alain Henry dans « Sensibiliser avec retenue : une démarche participative en Mauritanie », in *Cultures et mondialisation*, *op. cit.*

Ce désir qu'il existe une possibilité d'appel au niveau supérieur, moyen de se protéger contre les dérives d'un groupe local, a été particulièrement exprimé à propos du rôle que joue le groupe multinational dont l'entreprise fait partie. Le fait que « l'instance ultime de l'entreprise est ouverte pour écouter » est ressenti comme une protection contre la pression de la hiérarchie locale : « Je pense que ce que le code du groupe essaie de dire est qu'il y a une ouverture totale pour évoquer n'importe quel problème au niveau le plus élevé. [...] Parce qu'il n'y a pas de refus, de peur. [...] La question mérite que l'instance la plus élevée de l'entreprise elle-même soit ouverte pour écouter. Alors c'est un message. » Cette possibilité de s'adresser au sommet du groupe a, même si en fait elle est inemployée, une valeur protectrice : « Si j'étais en possession d'un secret très important et que j'aie la liberté de sauter par-dessus ma hiérarchie et de parler avec Monsieur D. [le [163] président du groupe], je pense que cela est bien. Parce que cela inhibe, freine les conduites à n'importe quel niveau. »

Un autre point délicat concerne le statut à donner au code d'éthique : doit-il ou non être signé par chaque membre du personnel ? Les deux branches qui se sont dotées d'un tel code ont pris des partis contraires. La plus ancienne, après avoir beaucoup hésité, a décidé de se contenter de communiquer son code à chaque membre de son personnel. Au contraire, le code édicté par la seconde comporte la formule, que chacun doit signer : « En ce jour je prends connaissance des principes éthiques et des nouvelles procédures de l'entreprise [nom de l'entreprise] qui m'ont été communiqués, j'y adhère, les accepte et m'engage à les respecter et à les faire respecter intégralement. » De fait, les bonnes raisons ne manquent pas pour suivre l'une ou l'autre option.

Dans une perspective de contrôle et de sanctions, où l'on cherche au maximum à barrer la route à ceux qui sont prêts à profiter de toute possibilité de tourner les règles, il faut évidemment faire signer. Celui qui a simplement lu le code peut toujours dire : « Je ne l'ai pas vu, on ne me l'a pas donné » (encadré 3). La signature est « une preuve » que les choses ont été dites. Elle permet, dans le cas où une personne se trouve en situation de conflit d'intérêts, de la « licencier sans indemnisation ».

Mais simultanément, faire signer le code est une marque de défiance peu compatible avec la forme de relations qui existent au sein

d'un groupe d'amitié. « Une entreprise travaillait depuis cinquante ans dans le pays, et un jour ils décidèrent d'émettre officiellement un code d'éthique, des principes d'éthique. Essentiellement avec l'objectif de mettre l'accent sur les conflits d'intérêts. Et ils le firent signer. [...] La réaction des employés a été négative. [...] Les gens ont refusé de le signer. Pourquoi ? Parce qu'il s'agissait d'une entreprise où les employés avaient

[164]

Encadré 3

Comment se sentir engagé

« Si à moi, si à un Argentin, et je parle en tant qu'Argentin, je parle de l'Argentin moyen, si on me donne ceci et on me dit : "lis-le", il se peut que je le lise ou ne le lise pas, mais je vais être loin de me sentir engagé. Si on me dit : "lis-le et ici, prends connaissance du fait que tu dis que tu adhères et que tu l'acceptes", et je signe, c'est probable que... je parle en général, je ne parle pas de quelqu'un en particulier, c'est probable que cette personne se sente plus engagée. [...] On se sent engagé. De l'autre côté, je vais dire : "je ne sais pas, je ne l'ai jamais vu, je ne l'avais pas, on ne me l'a pas donné à moi". »

beaucoup d'ancienneté, avaient travaillé beaucoup de temps pour l'entreprise et disaient : "Après avoir travaillé vingt ans pour cette entreprise, aujourd'hui ils veulent me faire signer quelque chose, que je n'ai pas de conflits d'intérêts avec l'entreprise... j'ai déjà démontré durant vingt ans que je suis une personne à laquelle on peut faire confiance, et on a confiance en moi. Quelle est la nécessité de formaliser cela ?" »

Comment arbitrer entre ces deux perspectives ? De fait, la branche qui avait racheté récemment des entreprises à haut niveau de corruption, et qui était encore dans une phase de « blanchiment » d'une « culture de corruption », a pris le parti de faire signer son code. Au contraire, la branche la plus ancienne a pris le parti de ne pas faire signer le sien.

[165]

DES DIFFICULTÉS QUI DEMEURENT

Il a été largement affirmé qu'en matière d'éthique la tête donne le ton : « Cela doit venir du haut vers le bas. Le message, les ressources, l'action, pour éduquer les gens et que l'on sente l'importance du problème [...]. Du plus haut possible. » On retrouve une même optique quand sont évoqués les rapports entre l'entreprise et le groupe dont elle fait partie : « Je crois que dans les entreprises étrangères comme la nôtre, il est important que le message éthique vienne de la tête. » Mais encore faut-il « faire descendre » jusqu'à la base l'impulsion venue du sommet. Cela suppose qu'existent entre ces deux pôles des relations personnelles de confiance, telles que celles qui prévalent dans un groupe « d'amis » qui se connaissent bien. On est loin de l'influence d'une référence purement morale qui définit des repères et les fait connaître sans avoir besoin d'établir des liens personnels avec ceux dont elle inspire l'action. Une telle combinaison d'autorité et de proximité est usuellement présente au sein de la famille. On la retrouve facilement dans une petite entreprise familiale, sans que des démarches particulières soient nécessaires. « Quand ce sont des entreprises familiales, remarque un de nos interlocuteurs, [...] je crois qu'il ne devrait pas y avoir de code éthique. [...] Parce que souvent il y a un, deux ou trois associés, tous membres de la même famille, et souvent les employés sont les enfants de l'un d'entre eux. » La situation est bien différente au sein d'une grande entreprise, composée de personnes qui peuvent vivre à des milliers de kilomètres les unes des autres et ne pas se connaître. Le changement d'échelle fait que deux types d'obstacles rendent difficile d'obtenir des relations confiantes.

Les hauts responsables et la base appartiennent à des [166] mondes différents, alors qu'un groupe d'amitié est ordinairement formé de semblables. Pour quelqu'un qui occupe un rang modeste, s'adresser à des gens importants n'est pas facile. « Si nous créons un organe avec [...] des gens qui ont du poids dans le groupe [industriel], avec le directeur général, peut-être obtiendrons-nous un effet inverse chez les gens, [...] qui est qu'ils vont avoir peur de prendre leur téléphone et d'appeler pour consulter, pensant qu'ils vont s'adresser au comité

d'éthique, que cela va être B. [le directeur général] et que si la question est stupide, B. va dire : "j'ai un employé stupide". Les autres au sein du comité peuvent avoir une réaction de ce type. » Le principal référent éthique a été choisi en conséquence. Il s'agit du directeur des ressources humaines, qui a « une manière d'être ouverte, ample, et de très bonne communication avec le personnel ». Lui ont été associés le directeur de l'audit et le directeur juridique, avec qui certains peuvent avoir plus de facilité de communication, se sentir « plus à leur aise ». Mais tous ne trouvent pas suffisant l'effort ainsi fait : « Les gens, c'est mon impression, ont probablement peur parfois de recourir au directeur des ressources humaines, qui est le niveau maximum que la filiale possède. Le voyant de ce point de vue, il me semble que peut-être si j'avais quelque problème, je ne sais pas si j'aurais le courage d'aller directement vers lui. [...] Beaucoup de gens ne le connaissent pas, ils le voient comme quelqu'un de très haut. »

Par ailleurs, dans une entreprise ayant un ensemble de branches et d'établissements répartis sur le territoire d'un grand pays, il ne faut pas sous-estimer les difficultés de communication, et donc de transmission d'une influence, dès que l'on s'éloigne de Buenos Aires, où se trouve le siège, et que l'on cesse donc d'être proches. « Nous sommes à cet étage, proches les uns des autres [...]. Il peut y avoir une discussion, mais en général je [167] dirais qu'il y a une communication fluide, en principe, avec les collaborateurs directs [...]. Je crois que les activités dans la campagne sont plus structurées, plus rigides, et c'est cela qui gêne ou qui restreint cette communication », s'inquiète un membre du comité d'éthique. Quelles relations établir avec ceux qui sont loin géographiquement, avec qui on n'est pas quotidiennement « en contact » ? Comment permettre aux préoccupations de la base de remonter jusqu'au sommet, « trouver la forme, le moyen de communication que doit avoir l'employé devant quelque événement que ce soit » ? Les responsables craignent que des groupes locaux ne se replient sur eux-mêmes et ne dérivent sans qu'eux-mêmes le sachent : « Je ne me préoccupe pas beaucoup de Buenos Aires, parce que nous sommes tous en contact [...]. Je me préoccupe des autres sites, les gisements [...]. Les gens qui sont là-bas me préoccupent. Les personnes qui sont en Terre de Feu à 3 000 kilomètres de distance, et il y a 200 personnes qui travaillent là-bas. [...] Nous sommes en

contact permanent entre tous et nous savons tout ce qui se passe ici à Buenos Aires. Nous ne savons pas ce qui se passe dans les sites. »

Le fait que la branche où la lutte contre la corruption est vue comme la plus nécessaire ait été composée en regroupant un ensemble de petites entreprises récemment rachetées ne facilite pas non plus les choses. Il entrave l'identification à l'entreprise nécessaire pour que le personnel se sente à son égard les devoirs de fidélité qui sont la règle envers un groupe dont les membres sont étroitement associés. « On ne peut communiquer le code d'éthique séparément de ce qu'est le groupe économique. Aujourd'hui les gens qui travaillent dans les dépôts [...] ne connaissent pas bien le groupe [...]. Il devrait exister un processus d'intégration [...] Je crois que le premier problème que nous ayons pour la mise en œuvre d'un code d'éthique efficace est la transmission aux divers niveaux de [168] l'entreprise. Quand se fait cette transmission, il faut faire aussi la transmission institutionnelle de ce qu'est [le groupe] dans le monde. » « Il faut que les gens se compènetrent avec le groupe économique. [...] Le processus d'identification avec l'entreprise est difficile, surtout si nous comprenons que la majorité du personnel de notre entreprise vient de diverses fusions. »

Nombre de nos interlocuteurs ont exprimé, sous des formes diverses, le souhait que soit mise en place une chaîne de relais à travers lesquels l'impulsion éthique puisse passer de proche en proche du sommet du groupe aux parties de l'entreprise qui en sont les plus éloignées, à la fois socialement et géographiquement. Ainsi des interlocuteurs occupant des fonctions relativement modestes pourraient servir d'intermédiaire entre les échelons inférieurs de l'entreprise et le directeur des ressources humaines : « Il me semble que le directeur des ressources humaines, s'il irait bien comme président de ce comité d'éthique, il me semble qu'il devrait y avoir des gens plus bas... ; c'est-à-dire qui soient plus au même niveau et qui puissent détecter certains types de problème, à travers un dialogue plus proche [...] avec les personnes qui travaillent. » De même a été évoquée « une espèce de nœud avec chacune des filiales, je ne sais pas si c'est à travers un secteur spécial ou à travers le directeur général de chaque filiale, ou quelqu'un désigné à cet effet ». Pour ceux qui, tel le chauffeur d'une région reculée, sont à la fois loin et « d'un niveau culturel différent », le problème est spécialement aigu. Il faudrait qu'ils puissent nouer des liens personnels, générateurs de confiance, avec quelqu'un

de bien défini, qu'ainsi ils se sentent « soutenus », face à la pression des « structures de corruption » locales : « Ce que nous devrions réussir, c'est un canal de communication avec des personnes responsables et, que face à certains événements, ils sentent un appui, comme pouvoir établir [169] un lien ou parler avec des personnes qui savent. Qu'un chauffeur de Venado Tuerto sache qu'on peut, d'une cabine téléphonique, appeler par téléphone M. Untel et que ce M. Untel l'écoute et qu'il peut parler avec lui. »

Conclusion

[Retour à la table des matières](#)

La société argentine ne manque pas, tant qu'on en reste aux principes, d'une conception de l'honnêteté qui condamne vigoureusement la corruption. Mais elle manque, pour guider l'action, d'un ensemble de normes pratiques, portées par les mœurs et par la loi, qui fournissent une conception communément acceptée de la frontière du bien et du mal. Chacun est tiraillé entre des références morales qui incitent à être honnête et l'appartenance à des groupes d'amitié dont les rapports à l'extérieur sont régis par une combinaison de défense peu scrupuleuse des intérêts communs et de loi du silence. Il se sent tenté de s'affranchir des principes que son éducation lui a transmis, mais a quelque mauvaise conscience à le faire. Il est plein de doutes sur la frontière entre les arrangements acceptables avec sa conscience et une franche corruption. Des options très strictes coexistent, parfois chez les mêmes personnes, dans des domaines distincts de l'existence, avec des options fort laxistes. L'entreprise, dont cette situation rend l'action éthique particulièrement nécessaire, travaille à aider ses membres à surmonter ces tiraillements et ces doutes. Elle cherche à se constituer en un réseau solidaire, composé de personnes qui se font confiance, et où prévaut une interprétation rigoureuse des exigences d'intégrité. Un ensemble de mesures (code d'éthique, mise en place d'un référent éthique auquel il est fréquemment fait recours pour lever les doutes en matière de conflits d'intérêts, [170] création d'un comité des contrats qui, tout en jouant un rôle de contrôle, assume les décisions difficiles dans les rapports avec les fournisseurs) a permis d'avancer dans ce sens. Reste, pour que la démarche éthique pénètre efficacement jus-

qu'aux parties de l'entreprise situées le plus loin du sommet, à mettre en place une chaîne de relais mettant en contact, de proche en proche, des personnes qui se connaissent bien et se font confiance, chaîne à travers laquelle puissent passer aussi bien les impulsions du sommet que les interrogations et le besoin d'être réassuré de la base. Elle pourra ainsi achever de se constituer en réseau vertueux. Certes, le risque demeure que, comme cela a été le cas dans le passé, de vastes ensembles, voire des branches tout entières, dirigeants compris, soient un jour tentés de dériver à nouveau. La présence tutélaire du groupe international auquel appartient l'entreprise, recours possible pour ceux qui voudraient lutter contre de telles dérives, est une source précieuse de dissuasion.

[171]

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT.
Nouveaux modèles

Chapitre 5

LA RENCONTRE DE L'UNIVERSEL ET DU LOCAL

[Retour à la table des matières](#)

Que nous enseignent de général les quatre cas que nous venons d'examiner ? Que révèlent-ils concernant les aspects du management qui demandent des efforts particuliers d'adaptation aux contextes locaux ? De quelle alchimie commune, susceptible, compte tenu de leur diversité, d'avoir une portée générale, relève l'alliance que l'on y trouve de l'universel et du local ? Après avoir analysé chacun d'eux pour lui-même, nous allons maintenant les rapprocher, tout en les reliant à un ensemble plus vaste de recherches portant sur l'adaptation du management à la diversité des cultures, pour en tirer un éclairage plus global.

*De chacun pour soi au développement
d'une coopération confiante*

Dans les quatre cas analysés, ceux que nous avons interrogés ont évoqué le passé de l'entreprise, avant que de nouvelles formes de management y soient mises en place. Sous des formes diverses, on rencontre dans le tableau qui[172] en est brossé une qualité de coopéra-

tion très médiocre, associée à une grande méfiance par rapport aux supérieurs, aux collègues, aux subordonnés. Partout règne une faible « transparence », chacun dissimule ses intentions et ourdit dans l'ombre des stratégies aussi indifférentes aux préoccupations de ceux avec qui il devrait coopérer qu'au bien de l'entreprise. Ce manque de transparence s'accompagne de peur : au Mexique, peur du chef, autoritaire et méprisant, qui vous parle durement ou vous ignore, refuse en tout cas d'entendre vos raisons ; au Maroc, peur d'être accusé à tort, d'être victime de l'arbitraire de supérieurs qui dissimulent soigneusement leurs stratégies ; au Cameroun, peur de l'ennemi plein de jalousie et de mauvaises intentions, prêt à mobiliser de multiples forces pour vous nuire, dans le domaine du visible comme dans celui de l'invisible ; en Argentine, peur des mesures de rétorsion qui menacent celui qui prend ses distances par rapport aux liens de solidarité et de corruption où il est engagé. Partout, au sein du monde ancien, les règles qui sont censées encadrer l'action de chacun de manière qu'elle aille dans le sens de l'efficacité commune ne sont l'objet que d'un respect très limité. Au total, on trouve évoquée, à propos de chacun des cas, une situation où l'on s'entend mal et où l'on coopère médiocrement, avec plus ou moins de violence ou de ruse, d'opposition frontale ou de retrait.

Quand un tel mode de relations règne, le management s'y trouve pris. Il y contribue, d'une manière ou d'une autre, qu'il fasse peur, se montre distant, s'enrichisse aux dépens de l'entreprise, refuse la loi commune. Et, simultanément, il en est victime, face à un personnel peu coopératif qu'il a du mal à contrôler. Il en est réduit à appliquer des méthodes à l'efficacité limitée, agir en « tyran » au Mexique, faire le « policier » au Maroc, centraliser jusqu'aux décisions les plus minuscules au Cameroun, animer lui-même des réseaux de corruption en Argentine. [173] Dans tous les cas, il s'isole de ceux sur qui s'exerce son autorité. Parfois, du reste, il craint de perdre celle-ci s'il cesse de faire peur.

Tous les cas sont marqués par le passage de ce chacun pour soi à des rapports beaucoup plus coopératifs. Les diverses pathologies qui marquaient le fonctionnement antérieur n'ont sans doute pas totalement disparu, mais se sont beaucoup atténuées. Chacun, moins occupé que par le passé à se défendre des autres (supérieurs, subordonnés, collègues, autres services) et à pousser ses pions à leurs dépens, est

plus disponible pour s'associer à eux dans des actions qui concourent à la réussite de l'entreprise. Des relations plus confiantes ont pris corps entre les niveaux hiérarchiques et les services. Ainsi, au Mexique, chacun cesse de s'enfermer dans la gestion de ses propres affaires et peut compter en permanence sur l'aide, l'appui, de ceux avec qui il travaille. Le personnel syndiqué désire se rapprocher du personnel « de confiance ». Le management peut s'appuyer sur le développement d'une forte coopération entre des pairs qui prennent collectivement en charge les problèmes qu'ils rencontrent. Au Maroc, les rapports entre services sont moins un lieu d'affrontements et d'accusations mutuelles, pendant que la base, qui se sent moins livrée à l'arbitraire des supérieurs, devient plus confiante en leur justice. Ceux-ci, moins occupés à surveiller et punir, le sont plus à donner l'exemple. Les problèmes de l'entreprise sont pris en charge de façon plus collective. Au Cameroun, chacun craint moins les pièges des « méchants ». Il est plus disposé à prendre des responsabilités, sans chercher en permanence à être couvert par ses supérieurs. Les responsables, moins encombrés par les affaires qui leur remontent, sont également moins inquiets de la façon dont leurs subordonnés utilisent la marge d'action qui leur reste. En Argentine, les groupes qui associent, à fin d'enrichissement illicite, des membres de [174] l'entreprise à des complices extérieurs, perdent leur importance, et chacun compte plus sur les succès de l'entreprise et sur l'aide qu'elle peut lui apporter pour prospérer.

Dans les transformations qui se sont ainsi produites, l'universel et le local sont intimement associés. C'est en fonction du niveau d'analyse que l'on adopte que l'un ou l'autre se donne à voir.

On peut, se plaçant à un haut niveau d'abstraction, chercher à caractériser les situations en parlant de qualité de coopération, de respect des règles, d'intégrité du personnel et des responsables, d'adhésion à l'entreprise, d'engagement dans le travail, d'écoute du personnel par le management, de transparence, de confiance partagée, etc. Ces éléments constituent sous tous les cieux des ingrédients essentiels d'un fonctionnement d'entreprise efficace. Ils permettent d'obtenir, en adoptant un langage encore plus abstrait d'économiste, un bas niveau de coûts de transaction. Tant que l'on se situe à de tels niveaux d'abstraction, on peut dire que chacun des cas n'est qu'un exemple particulier de quelque chose d'universel et ne nous apprend rien que nous ne

connaissances déjà. Il ne fait au mieux que confirmer que les bons principes du management s'appliquent partout, dans les pays en développement comme ailleurs. À la limite, on pourrait même dire, en montrant encore en généralité, que ces cas ne font qu'illustrer les plus vieux enseignements de la sagesse des nations, tels que « l'union fait la force ». Mais, bien sûr, c'est dans une perspective beaucoup plus concrète que se situe leur apport.

Si l'opposition entre bonne et mauvaise coopération est universelle, il y a de multiples manières de mal et de bien coopérer. Chaque culture a ses recettes en la matière, pour le meilleur et pour le pire. Cela est vrai, même dans la sphère étroite des pays de culture européenne, le fonctionnement de leurs institutions politiques en témoigne. [175] Cette diversité est encore bien plus grande à l'échelle de la planète. Elle affecte en particulier, les cas présentés l'illustrent bien, la vie des entreprises. Il y a des manières mexicaines, marocaines, camerounaises ou argentines de mal s'entendre et des manières de coopérer efficacement, dans l'entreprise comme dans la vie en général. Elles sont, à de multiples égards, bien différentes entre elles, comme elles le sont de leurs homologues américaines, françaises ou autres. Cette diversité ne peut être ignorée quand il s'agit de mettre en œuvre concrètement les recettes les plus universelles du management. Ainsi, pour prendre une comparaison, un restaurant doit, sous tous les cieux, fournir une nourriture qui plaise à sa clientèle ; c'est là un précepte universel d'un bon management. Mais pour appliquer ce précepte, il faut savoir ce qui, hic et nunc, plaît à celle-ci. De même une entreprise doit, en tout lieu, mettre en place un système de délégation et de contrôle qui laisse assez d'autonomie à chacun tout en assurant la coordination de l'action de tous, elle doit motiver son personnel, etc. Mais, dans la manière de le faire, elle doit utiliser des moyens adaptés au contexte local.

Toutes les dimensions du management sont concernées par cette nécessaire adaptation. Les cas étudiés attirent l'attention sur trois d'entre elles : la mobilisation des hommes, l'exercice du pouvoir et la mise en œuvre d'une démarche éthique. Qu'elles concernent l'une ou l'autre de ces dimensions, les pratiques de gestion qui font référence, enseignées dans les écoles de management, répandues par la littérature managériale et diffusées par les consultants internationaux, sont bien inspirées par des principes de portée universelle. Mais la manière dont

elles les incarnent est marquée par le terreau culturel où elles se sont développées, pour l'essentiel les États-Unis. Quand il en est fait usage dans les pays industrialisés, où des méthodes de gestion indigènes ont pris corps au cours de [176] l'histoire dans le monde de l'entreprise, on les retrouve souvent sous des formes adaptées aux contextes locaux. Par contre, dans les pays en développement, elles arrivent de manière beaucoup plus brute, portées par des entreprises étrangères, pendant que manquent les modèles locaux qui permettraient de les réinterpréter. Il est dès lors essentiel, si on veut les utiliser efficacement, de bien démêler ce qu'elles ont effectivement d'universel et ce qu'elles ont de contingent, lié aux particularités des cultures où elles se sont développées. On sera ainsi mieux placé pour mener à bien le travail nécessaire d'ajustement à chaque contexte.

Comment mobiliser ⁶²

[Retour à la table des matières](#)

En quoi la mobilisation des hommes relève-t-elle d'approches universelles et en quoi suppose-t-elle au contraire la prise en compte de spécificités locales ? D'un côté, il n'est pas faux de dire que les hommes sont les mêmes partout et qu'il existe des exigences universelles dans la manière de les traiter, telles que répondre à leur soif de dignité et satisfaire leurs besoins économiques. Simultanément, il paraît difficile d'ignorer que ce qu'ils attendent précisément n'est pas uniforme sur la surface de la planète. Beaucoup d'entreprises s'interrogent sur la manière d'articuler, en la matière, le général et le local. La comparaison de nos cas mexicain et marocain, exemples l'un et l'autre d'une mobilisation particulièrement réussie, est riche d'enseignements sur ce point. Ce qu'ils ont de commun attire d'autant plus l'attention que [177] leurs contextes culturels diffèrent nettement ; l'existence de traits généraux de démarches de mobilisation réussies en est sans doute responsable. Simultanément, les différences notables qui les séparent sont révélatrices de ce que ces démarches exigent d'adaptation à la diversité des cultures.

⁶² Cette partie s'inspire largement de : Philippe d'Iribarne, « Motivating workers in emerging countries : universal tools and local adaptations », *Journal of Organizational Behavior*, 23, 243-256 (2002).

DES TRAITS COMMUNS

Les démarches adoptées dans les deux cas se ressemblent à bien des égards.

Dans les deux cas, une grande place est donnée à la diffusion des responsabilités, à tous les niveaux, y compris ceux dits « d'exécution ». Un grand effort de formation, l'écoute des idées venues de la base, une large information, accompagnent cette diffusion. Dans les deux cas, les personnes interrogées ont souligné qu'il ne s'agissait pas seulement de discours (conformes au credo contemporain du management) mais de pratiques. De plus, la rémunération du personnel est jugée satisfaisante par les intéressés ; ils ont le sentiment d'avoir affaire à une entreprise qui reconnaît et récompense les efforts faits pour assurer sa bonne marche.

Dans les deux cas, ces éléments, qui relèvent du fonctionnement concret, se combinent avec d'autres éléments qui relèvent d'un registre symbolique et affectif. Un ensemble de pratiques en fait assez diverses est placé sous la bannière d'un projet central, symboliquement fort : le « *doble proyecto* » au Mexique, le « TQM » à Casablanca. La célébration de ce projet par l'entreprise est une source d'identité pour son personnel. Ce symbolique, qui n'a pas pour rôle de se substituer au tangible, aide à lui donner sens, à en faire une source d'enthousiasme et pas seulement de satisfaction. Il favorise une forte identification à l'entreprise.

Dans les deux cas, des normes soigneusement définies [178] concernent de multiples aspects de la gestion (politiques de qualité, rémunération, etc.). Elles font que les pressions auxquelles chacun est soumis apparaissent comme l'application de règles conçues pour le bien de tous, et non comme l'effet d'une volonté personnelle de ceux qui les exercent. Cela permet que ces pressions n'altèrent pas les relations entre les personnes.

Dans les deux cas, ces divers éléments se renforcent les uns les autres. Ainsi la diffusion des responsabilités favorise l'identification à l'entreprise. Et cette identification rend à son tour plus facile aux res-

ponsables, dans une sorte de cercle vertueux, de confier des responsabilités à la base, en ayant confiance qu'elle en fera bon usage.

Enfin, l'adhésion à l'entreprise et la mobilisation de son personnel sont favorisées, dans les deux cas, par la vigueur du contraste entre l'entreprise et son environnement. Les membres du personnel ont le sentiment de vivre quelque chose d'exceptionnel par rapport à ce qu'ils ont connu auparavant ou ailleurs, ou encore à ce qu'ils connaissent par ouï-dire. Les rapports humains qui constituent leur quotidien représentent à leurs yeux une exception heureuse au sein du monde de l'entreprise, et non une manière de faire qui y serait courante.

Mais l'existence de ces similitudes ne doit pas masquer celle de différences significatives, dues au fait que les manières de vivre et de travailler ensemble que l'on apprécie, de même que celles qui servent de repoussoir, ne sont pas les mêmes dans l'un et l'autre contexte. Les règles du jeu qui régissent les rapports humains sont très différentes d'un pays à l'autre, et les acteurs construisent différemment leur identité.

[179]

DES FORMES DIFFÉRENTES DE NON-COOPÉRATION ET DE COOPÉRATION

Les fonctionnements non coopératifs qui sont évoqués dans chacun des deux cas (à propos du passé de l'entreprise, de ce qui se passe d'autres entreprises, ou pour faire ressortir par contraste ce qui est vécu et apprécié là où on est) diffèrent. À Casablanca, est évoqué un monde de dissimulation, de mauvais coups ourdis dans le secret, d'accusations mensongères, de pratiques manipulatoires. On est constamment sur ses gardes. Au Mexique, il s'agit plutôt d'un monde d'indifférence, de distance, ou alors de rapports rugueux, où l'on ne peut guère demander l'aide des autres, où l'on ne peut compter que sur soi. Corrélativement, le changement nécessaire pour qu'advienne un fonctionnement coopératif n'a pas été le même. Au Maroc, une certaine rectitude de comportement, associée à la mise en place d'une forme d'ordre moral, a pris corps à tous les niveaux, protégeant ainsi de la

manipulation et de l'arbitraire. Au Mexique, le souci des uns pour les autres, l'aide mutuelle, l'engagement mutuel, se sont développés, sortant ainsi de la distance et de l'indifférence. Les institutions qui font référence comme modèle de fonctionnement coopératif diffèrent non seulement quant au registre de la vie sociale concerné mais par le style de relations qui y prévaut. La confrérie marocaine, rassemblée autour d'une grande figure à la fois morale et guerrière, est bien différente de la famille de frères mexicaine.

Au Mexique, l'objet de l'adhésion du personnel est d'abord une communauté, Danone Mexique, et c'est en tant que communauté que l'entreprise suscite adhésion ; à Casablanca, c'est un système, le TQM, fondement d'un ordre moral, et c'est dans la mesure où elle est régie par cet ordre que l'entreprise suscite adhésion.

[180]

Dans le cas marocain, l'avènement de rapports coopératifs est très loin d'entraîner une absorption de l'individu dans le tout. C'est l'existence de règles régissant la confrontation des intérêts et d'un arbitre garant du respect de ces règles qui permet que cette confrontation reste compatible avec l'établissement d'une bonne coopération. Mais chacun continue à défendre avec vigueur ses intérêts et sa position personnels et il n'est pas question de voir s'effacer les frontières d'attributions. Au contraire, dans le cas mexicain, le tout tient une grande place, et celui qui refuse de s'y fondre n'a qu'à partir. Corrélativement on trouve dans le premier cas et non dans le second un système très développé de prise en compte et de récompense des apports individuels. Ainsi, il existe dans les deux cas un concours de suggestions avec des prix, mais le montant de ceux-ci est beaucoup plus modeste dans le cas mexicain.

L'existence d'une aide très visible à la communauté qui entoure l'entreprise, à travers des enfants en difficulté, joue un rôle important dans le cas mexicain parce qu'elle y prend un sens très fort, du fait que la culture mexicaine l'associe à l'image d'une communauté où l'on s'aide et qui aide. Elle témoigne du fait qu'une telle communauté a pris corps et incite donc à agir d'une manière qui est appropriée en son sein. Une telle aide n'aurait pas le même sens dans la culture marocaine, et ne serait donc pas reçue au Maroc avec le même enthousiasme.

Si, dans les deux cas, des procédures, qui spécifient ce qui doit être fait en de multiples circonstances, encadrent fortement l'action de chacun, elles ne jouent pas le même rôle dans le bon fonctionnement des rapports humains. Ce n'est pas contre les mêmes craintes qu'elles protègent. Dans le cas marocain, il s'agit d'abord de garantir une certaine « transparence » des actions des supérieurs, d'éviter l'arbitraire et de rendre manifeste qu'on l'évite. Elles sont largement conçues en [181] conséquence. Ainsi, de très grands efforts sont faits pour mesurer les performances de chacun de façon aussi objective que possible et les éléments de décision utilisés en matière de rémunérations ont un caractère public. De cette manière, les intéressés ne pourront soupçonner celles-ci d'être régies par le favoritisme, et de servir aux responsables à exercer des pressions indues (par exemple de servir d'instruments de harcèlement sexuel). Dans le cas mexicain, la crainte qu'il s'agit de conjurer est moins l'injustice que la rupture de l'égalité au sein d'un groupe de pairs (préoccupation qui n'est pas centrale au Maroc). Les procédures aident à exercer une autorité sans revêtir le rôle de chef autoritaire et distant de ceux qu'il dirige, à donner des instructions tout en continuant à apparaître comme un compagnon de ceux à qui on les donne, détenteur d'une autorité fonctionnelle mais sans supériorité sociale. Moins tournées vers le jugement des personnes, elles mettent en lumière la nécessité des choses, nécessité dont le supérieur apparaît comme un simple instrument. Elles aident aussi à départager les pairs, quand leurs avis divergent, sans briser l'harmonie de la communauté, en donnant le sentiment que les uns ne l'emportent pas sur les autres, mais que tous se soumettent à une nécessité commune.

DE L'UNIVERSEL ABSTRAIT AU LOCAL CONCRET

Quand on observe ce qui rapproche et ce qui distingue ces deux cas, on discerne bien les rapports entre ce qui est universel et ce qui est particulier à un contexte. Tant que l'on en reste au niveau d'abstraction qui est celui que privilégient les théories et les préceptes de management, on ne voit pas de différences selon les contextes. Si vous voulez motiver les hommes, où qu'ils soient, quelle que soit leur culture, il faut les respecter, leur donner des [182] responsabilités, les

écouter, les informer, les récompenser justement de leurs efforts, leur donner le sentiment qu'ils appartiennent à un ensemble remarquable, leur permettre d'avoir confiance en ceux avec qui ils travaillent. Là où, pour beaucoup, l'invocation de pareilles manières de faire n'est que paroles creuses, largement contredites par les pratiques, il est nécessaire de passer aux actes. Il y a longtemps que la littérature managériale, et en particulier celle qui vante les entreprises dites « à forte culture ⁶³ », enseigne tout cela.

Mais c'est justement quand on passe du discours à l'acte que l'universel abstrait cède la place au local concret. Il faut alors incarner les perspectives abstraites et générales, les traduire en mesures pratiques, en procédures bien définies. Il faut s'adresser à chacun dans un langage qui le touche. Il est alors impératif de prendre en compte ce que veut dire concrètement, en chaque lieu, être traité avec respect, avoir des responsabilités, être engagé dans des formes de coopération que l'on trouve satisfaisantes, etc. ⁶⁴. Tout cela s'inscrit, au sein de chaque culture, dans une vision singulière de ce que sont de bonnes relations, de ce qu'est la vie d'une communauté où règnent des rapports empreints de confiance et de respect mutuel (ou, au contraire, entretenir de mauvaises relations, marquées par la crainte et le mépris). C'est en jugeant ce qu'il vit à l'aune de l'idéal que représente une image particulière d'une bonne communauté, et du repoussoir que représente celle d'une mauvaise communauté, que chacun donne sens à la manière dont il est traité et réagit en [183] conséquence. Les conceptions d'une bonne communauté que nous avons rencontrées au Mexique (la famille de frères qui s'entraident) et au Maroc (la confrérie unie autour d'un saint homme) diffèrent. Diffère encore le réseau d'entraide fortement hiérarchisé que l'on trouve en Argentine, et encore différent est le « clan » camerounais uni par des rituels définissant minutieusement ce que chacun doit faire dans les diverses circonstances de l'existence. L'imagination humaine paraît inépuisable en la matière et les entreprises ont grand intérêt, en chaque lieu où s'exercent leurs ac-

⁶³ T.J. Peters et R.H. Waterman, *In search of excellence*, New York, Harper and Row, 1982.

⁶⁴ On peut dire, en d'autres termes, qu'il faut tenir compte de la variété des « contrats psychologiques » selon les pays. Denise M. Rousseau et René Schalk (éd.), *Psychological Contracts in Employment*, Sage, 2000.

tivités, à discerner quelle est la forme de communauté qui fait référence.

Par ailleurs, on voit bien en considérant ces cas comment la culture opère. Elle n'a pas d'effet magique, fournissant ici des *individus* naturellement coopératifs et là d'autres qui ne le sont pas. Il existe partout des ensembles humains où l'on s'entend bien et l'on coopère, et d'autres où l'on s'entend mal et où l'on ne coopère pas, sans qu'aucune fatalité culturelle ne voue ni ici ni là à l'un ou l'autre destin. On ne saurait trop insister sur ce point, tellement la vision la plus courante de la culture, chez les praticiens et même dans une partie des sciences sociales, va en sens contraire⁶⁵. La culture fournit des *images* de ce que sont une bonne et une mauvaise communauté, images qui servent de repères aux personnes concernées, d'étalon d'évaluation de la réalité qu'elles vivent. C'est la tâche du management, par ses actes et par ses paroles, de donner le sentiment au personnel qu'il a affaire, dans la conception qui en prévaut localement, à une bonne communauté, au sein de laquelle la confiance, la loyauté, l'engagement au service des autres et de l'ensemble sont de mise. Là encore, [184] les signes qui font reconnaître qu'il en est ainsi, les gestes qu'il convient d'accomplir, les mots qu'il convient de prononcer, varient d'une culture à l'autre (ainsi, nous l'avons vu, l'aide apportée aux membres en difficulté de la société environnante est au Mexique un indice important du type de communauté que l'on forme, alors qu'il n'en serait pas de même au Maroc ; réciproquement, le fait de disposer d'une règle de vie commune, fondée sur un livre, est un indice important au Maroc, alors qu'il ne le serait pas au Mexique). Il revient au management de discerner, dans chaque culture, ce qu'il doit faire et dire pour favoriser la création d'une bonne communauté, dans la forme qu'elle prend localement.

Cette mobilisation de l'image d'une bonne communauté concerne bien sûr les questions de style de rapports humains. Mais les aspects immédiatement relationnels ne sont pas seuls en jeu. Tous les systèmes de procédures qui encadrent l'action de chacun sont concernés, et en particulier ceux qui permettent d'évaluer son apport, de le juger, le récompenser et le sanctionner. Ici (comme au Maroc) il sera très

⁶⁵ Nous y reviendrons plus longuement dans le chapitre VI, première partie, en développant la conception de la culture comme contexte d'interprétation au sein duquel les situations et les actions prennent sens.

important d'évaluer finement chaque contribution individuelle, là (comme au Mexique) cela le sera moins. Ici et non là (avec la même opposition entre le Maroc et le Mexique) les procédures d'évaluation devront être très formalisées, etc. On recoupe ainsi des aspects très divers du management, et notamment l'exercice de l'autorité.

L'exercice de l'autorité

Partout, l'exercice de l'autorité a quelque chose de doublement délicat.

Il existe un sentiment largement répandu dans le monde selon lequel dépendre trop étroitement d'un patron [185] (d'un maître) place dans une position inférieure où la dignité de l'individu n'est pas pleinement respectée. On oppose, dans de multiples cultures, la dignité de l'homme libre qui, protégé par la coutume et par la loi de l'arbitraire de celui qui a autorité sur lui, conserve une forme substantielle d'autonomie au sein même d'une position subordonnée, et l'indignité d'une sorte d'esclave, totalement dépendant de son maître, ravalé au rang des créatures inférieures. Même dans les sociétés européennes, où l'esclavage au sens propre a disparu depuis longtemps, l'opposition mythique entre l'homme pleinement libre et celui qui subit une sorte de servitude sert à donner sens à bien des situations ; le refus de situations assimilées à des formes d'esclavage (situation de sujet d'un souverain absolu, de prolétaire soumis au pouvoir du capital, de femme soumise à la tutelle des hommes, etc.) a été le leitmotiv des mouvements d'émancipation qui ont animé ces sociétés au cours des derniers siècles⁶⁶. Cette opposition apparaît toujours en filigrane de multiples formes de contestation du fonctionnement des entreprises, qu'elles soient le fait des organisations politiques, des syndicats ou des intéressés eux-mêmes. Tout en proposant des voies très différentes pour y arriver, la tradition socialiste et la tradition libérale se rejoignent pour faire un objectif essentiel du développement d'un travail réellement libre. Si, dans de nombreux pays où la législation du travail est encore embryonnaire, on dénonce couramment le manque d'autonomie des

⁶⁶ Ce point est développé dans : Philippe d'Iribarne, *Vous serez tous des maîtres*, Seuil, 1996.

travailleurs, c'est en jugeant leur situation par contraste avec l'image de celui qui, même s'il travaille pour autrui, reste pleinement libre.

Par ailleurs, l'exercice de l'autorité conduit à louer et à critiquer, à récompenser et à sanctionner. Comment éviter [186] les doutes sur ce qui anime réellement pareilles actions : celui qui règle ainsi le sort de ses subordonnés est-il objectif, ou se laisse-t-il guider par les relations personnelles qu'il entretient avec eux ? N'est-il pas sensible, avant tout, au fait que l'un fait partie d'un groupe (famille, tribu, anciens d'une même école, fidèles d'une même religion, membres d'un même réseau d'influence) dont il est solidaire, et l'autre d'un groupe qui lui est hostile, ou du moins étranger ?

Assumer ces deux difficultés fait partie du cahier des charges universel du manager : partout il lui faut exercer l'autorité d'une manière suffisamment ferme (il ne s'agit pas d'être faible sous prétexte de ne pas offenser ceux que l'on dirige) ; simultanément il lui faut laisser à ses subordonnés l'autonomie nécessaire pour qu'ils se sentent respectés dans leur dignité d'homme libre, et leur donner le sentiment d'être traités avec justice. C'est à ce prix qu'il pourra susciter l'adhésion de ses troupes, et s'il échoue il risque fort de susciter révolte ou découragement. Mais ce qui fait qu'une manière concrète d'exercer l'autorité (qu'il s'agisse du style de leadership ou des procédures de délégation et de contrôle) va être ressentie comme respectueuse de la dignité de ceux sur qui elle s'exerce et comme empreinte de justice varie considérablement selon les cultures.

DES CONCEPTIONS TRÈS DIVERSES DES FORMES D'AUTORITÉ RESPECTUEUSES DE LA DIGNITÉ DES SUBORDONNÉS

Nos cas mexicain et marocain peuvent être rapprochés à nouveau par la sensibilité que l'on y observe à l'attitude plus ou moins respectueuse des détenteurs du pouvoir envers leurs subordonnés. On trouve dans les deux cas une référence appuyée à une égalité foncière entre dirigeants et dirigés, et une sensibilité particulièrement développée à [187] la manière dont les détenteurs de l'autorité se font ou non, dans leurs rapports quotidiens, proches de ceux sur qui celle-ci s'exerce.

Des éléments de proximité symbolique, tels que prendre ses repas ensemble, y sont, dans les deux cas, hautement appréciés. On pourrait être tenté de dire que ces observations ne font que confirmer les vertus universelles d'un management démocratique, vertus qui transcenderaient la diversité des cultures. Mais, à regarder les choses de plus près, on observe, dans un cas comme dans l'autre, des attentes qui cadrent mal avec un tel management : l'affirmation d'autonomie de l'individu qui paraît inséparable des idéaux démocratiques est étrangement absente. Au Mexique, il est attendu des supérieurs qu'ils s'intéressent à chaque personne de manière globale, dans son désir de croître, de se développer ; qu'ils l'aident, l'appuient, dans la réalisation de ce désir. Cela implique que l'autorité réalise une sorte de prise en charge générale du subordonné. De même, au Maroc, il est énormément attendu de la justice bienveillante des supérieurs comme de l'exemple qu'ils donnent par la rectitude de leur conduite. On est loin par exemple de la fière affirmation de l'Américain qui prétend être totalement responsable de lui-même, gérer lui-même ses propres affaires et n'attendre de ses supérieurs que le respect de ses droits.

Ce qu'ont ainsi de commun deux manières de concevoir les relations entre dirigeants et dirigés permettrait-il de dire que le Maroc et le Mexique sont simplement deux variantes d'un même modèle ? En fait, ce n'est qu'à un niveau encore élevé d'abstraction, où on se contente de distinguer des attentes plus ou moins fortes vis-à-vis des supérieurs, sans spécifier de quelles attentes il s'agit, et des désirs plus ou moins vifs d'égalité, sans spécifier de quelle égalité il s'agit, qu'on peut les mettre dans une même case. Dès que l'on rentre plus avant dans le concret, le contraste entre les deux cas est (comme dans les domaines que nous [188] avons précédemment examinés) considérable. Les formes de leadership qui y sont appréciées sont très différentes. Ainsi, à Casablanca, tous les yeux sont tournés vers le directeur général, les signes de son authenticité d'homme de Dieu sont scrutés avec attention, son pouvoir arbitral est considérable et il n'hésite pas à en user. Il est proche des membres de la communauté comme un pasteur l'est de son troupeau. Au Mexique, le directeur général joue au contraire un rôle effacé. Le fait qu'il se mêle volontiers à la communauté ne veut pas dire qu'étant un saint homme il échappe à l'ordre profane, mais qu'il appartient à la communauté des frères, avec simplement quelques prérogatives d'une sorte d'aîné. On observe le

même effacement, bien différent de ce qu'on trouve à Casablanca, chez les responsables de niveaux intermédiaires. L'égalité entre dirigeants et dirigés qui est célébrée dans l'un et l'autre lieu n'a ni les mêmes manifestations ni le même sens. Au Mexique les grands perdent leur statut élevé pour descendre au niveau des membres ordinaires de la communauté. Au Maroc les petits s'élèvent par le fait qu'ils se trouvent admis dans la compagnie de grands qui, s'ils sont soumis à la loi commune, n'en restent pas moins grands.

S'il y a bien dans les deux cas de grandes attentes vis-à-vis des supérieurs, jointes à un désir d'égalité, ce ne sont pas les mêmes.

Au Mexique, l'individu n'est pas vu, et ne se voit pas, comme achevé et autosuffisant, mais comme un être qui désire croître et, pour cela, être aidé à croître. C'est une telle aide qu'il attend de ses supérieurs. Simultanément chacun se conçoit comme aidant ceux-ci en même temps qu'il en est aidé. Ce n'est pas en affirmant son autonomie face à ses supérieurs que l'on se montre leur égal, mais en répondant à leurs dons par des contre-dons suffisamment généreux pour ne pas rester en dette à leur égard. C'est la [189] conviction que l'appui, l'aide, ont un caractère largement symétrique, et qu'en fin de compte on est quitte, qui permet de concilier le désir d'être aidé et le sentiment de ne pas s'abaisser⁶⁷. Cette vision est d'autant plus crédible que c'est au « tout » que forme l'entreprise, largement assimilée à l'ensemble de son personnel, que chacun fait sans cesse référence. Les rapports d'entraide qui prennent place au sein de ce tout sont vus comme peu différenciés, l'aide mutuelle entre supérieurs et inférieurs ne se distinguant guère de celle qui se pratique entre égaux. Dans ces conditions, les supérieurs sont perçus comme peu différents des membres ordinaires de la communauté. C'est cette quasi-similitude qu'exprime le fait qu'on les traite familièrement en égaux. Les rapports d'entraide prennent alors un sens analogue à celui qu'ils ont dans une famille de frères peu hiérarchisée, qui est regardée comme fournissant un modèle idéal d'intégration. Cette image s'oppose à celle d'une autorité méprisante, exercée par quelqu'un qui se pose comme étranger à la communauté et la domine.

⁶⁷ Dans la logique analysée par Marcel Mauss dans son « Essai sur le don », in *Sociologie et Anthropologie*, PUF, 1950.

Au Maroc, il est attendu du supérieur qu'il constitue, par la rigueur de sa conduite et la justice de ses décisions, le garant d'un ordre moral. Dans ce registre, il n'est pas question de réciprocité, mais on a au contraire affirmation de relations clairement dissymétriques. Il n'y a pas non plus d'égalité dans le registre profane de l'honneur, marqué par la réciprocité du don et du contre-don. Le rétablissement de l'égalité se fait dans le registre religieux de l'égale soumission de tous à une loi identifiée à la loi divine (aux préceptes de l'islam). Si le supérieur est différent en tant que garant de la loi, vers qui tous se tournent, il est semblable par le fait que la loi au nom de laquelle il agit n'est pas sa loi, mais une loi qui le dépasse infiniment, [190] à laquelle il se soumet humblement, au même titre que le plus petit de ceux qu'il dirige. C'est dans la mesure où ce registre occupe le devant de la scène que l'inégalité, qui reste manifeste, dans un ordre profane, peut être regardée comme secondaire. La familiarité des relations prend son sens dans ce registre de proximité de chaque membre d'une confrérie envers celui qui en est le centre. Elle élève les membres ordinaires de celle-ci par le fait qu'ils partagent la vie d'un maître. Cette image de l'autorité prend tout son sens par contraste avec l'image de dirigeants sans justice qui bafouent la loi commune, en même temps qu'ils se tiennent loin de ceux qu'ils dirigent.

UN SUPÉRIEUR BIENVEILLANT ET JUSTE

En matière de relations entre supérieurs et subordonnés, le cas camerounais ne s'oppose pas seulement aux trois autres par des réponses différentes apportées à des questions qui seraient identiques, mais par les questions qui occupent le devant de la scène. Dans les autres cas, les réactions aux actes d'autrui (et au premier chef des supérieurs) s'expriment avant tout dans le registre du haut et du bas ; elles conduisent à mettre en avant des questions de statut, de rang, de considération et, corrélativement, de mépris, d'humiliation. La place donnée à ces questions est centrale dans de nombreuses sociétés : sociétés européennes, ou marquées par des cultures issues d'Europe, sociétés méditerranéennes, nombreuses sociétés asiatiques où les questions de « face » tiennent une place éminente. Quand, étant issu de ces cultures ou privilégiant leur observation, on étudie les conditions d'exercice de

l'autorité, on est amené à mettre l'accent sur le respect de la dignité des subordonnés. On cherche les voies que chaque culture privilégie pour permettre à ceux-ci de ne pas vivre leur position de manière humiliante. Dans le cas [191] camerounais c'est un autre registre qui attire l'attention : celui de la gentillesse et de la méchanceté, de l'ami et de celui qui vous veut du mal, de la confiance et de la peur. C'est moins la crainte de se sentir pris de haut que celle d'être menacé dans ses biens, ou même dans son intégrité physique, voire dans son existence (notamment par des actions de sorcellerie), qui est immédiatement visible. Ce type de crainte affecte particulièrement les relations avec les supérieurs. Ainsi, les sanctions ou les critiques venant de celui-ci sont facilement perçues, y compris au sein des entreprises les plus modernes, comme l'expression d'une intention hostile d'un ennemi ou d'un « méchant ». Plus généralement la place donnée à ces questions est très grande dans une vaste aire culturelle qui coïncide en bonne part avec les sociétés d'Afrique noire ⁶⁸.

Certes, les questions correspondantes se posent partout. Faire preuve de la fermeté nécessaire quand il y a lieu de critiquer ou sanctionner, sans apparaître pour autant malveillant, constitue partout un point sensible de l'exercice de l'autorité. Mais en bien des lieux, ce registre n'est guère évoqué par les intéressés, à la fois, sans doute, parce qu'il n'est pas porteur de difficultés majeures et parce que les tensions hiérarchiques, quelle que soit leur nature, tendent à être exprimées dans un autre langage. Pour ceux qui sont chargés de critiquer et sanctionner il n'est pas trop difficile d'être crédible dans un rôle d'homme droit, respectueux de la vérité, honnête gardien de la loi, suffisamment dévoué à sa tâche pour faire passer les obligations de celle-ci avant ses préférences [192] personnelles. Il suffit d'agir conformément aux exigences de ce rôle pour acquérir une réputation d'intégrité qui met largement à l'abri des soupçons. Au contraire, au Cameroun, ces difficultés occupent le devant de la scène. Le rôle du gardien rigoureux de la

⁶⁸ Ceci n'est pas propre au monde de l'entreprise. Ainsi, au Cameroun, il est difficile de développer un système d'assurance-vie qui conduit, lors du décès de l'assuré, à verser une somme à un bénéficiaire désigné par celui-ci. En effet ce bénéficiaire est immédiatement suspecté d'avoir été à l'origine du décès ; cf. Éric Le Goff, *Acceptation ou rejet de l'assurance-vie*, mémoire de DEA, Paris X-Nanterre, 1995.

loi n'y est guère crédible et il est pratiquement impossible d'acquérir une réputation de droiture telle qu'elle mette à l'abri du soupçon ⁶⁹.

Ce poids du soupçon doit être pris en compte lorsque l'on conçoit les procédures de délégation et de contrôle. Dès que celles-ci laissent une marge d'appréciation dans l'évaluation de l'action des subordonnés, le supérieur est « naturellement » soupçonné d'utiliser cette marge de manière intéressée. Celui qui sévit est « naturellement » soupçonné de régler ses propres comptes. Or la critique a posteriori du subordonné à qui on a fixé des objectifs et qui a cherché à les atteindre en prenant des initiatives laisse une place notable à une interprétation toujours douteuse du cours des événements. Quelle a été la part des circonstances, et celle de l'action de celui qui est jugé, dans le succès ou dans l'échec ? Si l'un a réussi à atteindre ses objectifs, n'est-ce pas parce qu'un supérieur complaisant lui en a fixé de faciles ? Et si l'autre échoue, n'est-ce pas parce qu'un supérieur qui lui voulait du mal lui en a fixé d'impossibles ? Même si l'intéressé a accepté de tels [193] objectifs, le supérieur connaissait peut-être, et lui a caché, des aspects de la situation qui rendaient fatal au départ que sa mission échoue.

Pour faire taire ces soupçons il faut écarter l'incertitude qui les alimente. Quand on a défini à l'avance les gestes à accomplir on est sur un terrain plus sûr, d'autant plus que tout a été fixé minutieusement dans le détail. On peut en effet, en comparant ce qui a été fait à ce qui a été prescrit, déterminer sans équivoque si celui à qui on a confié une tâche a ou non bien agi. On peut alors récompenser ou sanctionner sans être immédiatement soupçonné d'hostilité ou de favoritisme. Dans une petite structure, le responsable peut définir au coup par coup

⁶⁹ On peut se demander d'où vient la différence que l'on a en la matière par rapport aux sociétés de cultures européennes. La différence de place qu'accordent les diverses cultures aux croyances en des instances transcendantes (Dieu, la raison) garantes de la rectitude morale de chacun est sans doute essentielle. Au Cameroun (et dans l'aire culturelle plus vaste dont il fait partie) ce sont plutôt des instances immanentes (le groupe, le supérieur) qui surveillent la conduite de chacun, même lorsqu'elles mobilisent des moyens qui se situent dans l'invisible (sorcellerie). À la différence d'instances transcendantes, des instances immanentes peuvent toujours être soupçonnées d'être corruptibles, ou peu clairvoyantes. Elles n'opposent que de faibles barrières à l'omniprésence du soupçon. Nous retrouverons ces différences à propos des questions d'éthique.

ce que chacun doit faire, ne serait-ce qu'en donnant son accord quand ses subordonnés le préviennent : « Chef, je vais faire ceci. » Dans les grandes structures, on peut faire usage de prescriptions qui définissent finement les tâches à accomplir et laissent donc très peu de marge d'interprétation. Celui qui les suit se trouve dès lors dans la même situation que s'il avait eu un accord formel. Dans d'autres cultures (en France en particulier), de telles prescriptions sont lues comme un signe de ce que le supérieur a des doutes sur la compétence professionnelle de son subordonné, qu'il le considère comme incapable d'être plus qu'un « simple exécutant ». Mais au Cameroun, elles veulent dire au contraire que le supérieur entend établir avec son subordonné des relations de confiance, en bannissant les « pièges » qu'est toujours susceptible de tendre celui qui se garde la latitude de confier sans le dire des missions impossibles.

[194]

L'éthique d'entreprise : la lutte contre la corruption

[Retour à la table des matières](#)

L'éthique d'entreprise constitue un troisième lieu privilégié de la rencontre de l'universel et du local. Ainsi il est de moins en moins admis que l'on invoque une forme quelconque d'exception culturelle pour se dispenser de lutter contre la corruption. Les organisations internationales, telles l'OCDE, définissent celle-ci en faisant abstraction du contexte culturel. De plus en plus, les entreprises se veulent garantes de la rigueur de leur personnel et s'organisent à cet effet (promulgation de chartes d'éthique, mise en place d'outils de surveillance du respect de cette charte, formation à l'éthique). Quand il s'agit de groupes multinationaux, ces politiques concernent des pays répandus sur la surface de la planète. Or, l'éthique est profondément marquée par la diversité des conceptions de l'existence, des valeurs, des mœurs⁷⁰. Certes, quels que soient les temps et les lieux, quelqu'un d'honnête agit en fidèle mandataire sans se laisser corrompre par les

⁷⁰ On sait que le terme même d'éthique vient du terme grec *êthos* qui désigne les mœurs, celui de morale venant pour sa part du terme latin correspondant.

fournisseurs, les clients, ou quiconque ; il refuse d'accepter des produits de qualité inférieure, d'embaucher des personnes qui ne sont pas les plus qualifiées, de consentir des rabais sur les produits vendus, en contrepartie d'avantages personnels, matériels ou immatériels. Il juge impartialement ceux sur qui s'exerce son autorité. Mais les ressorts d'un comportement honnête n'ont rien d'uniforme.

[195]

ÉTHIQUE DE PURETÉ ET ÉTHIQUE DE FIDÉLITÉ ⁷¹

Il est éclairant de distinguer, au moins en tant que types idéaux, deux grandes familles d'éthique. Dans un premier type, il s'agit d'être un homme de bien. Que l'on s'attache à une loi promulguée par un grand fondateur religieux, que l'on suive un code de l'honneur, ou que l'on respecte des principes réputés conformes à la raison universelle, il faut se montrer pur, digne, conforme aux exigences d'un idéal transcendant ⁷². La relation à autrui fournit la matière du devoir et non sa source ⁷³. Corrélativement le devoir oblige envers l'autre, quelque relation que l'on entretienne avec lui, envers l'homme en général, l'étranger, voire l'ennemi. La caution d'une instance transcendante (Dieu, les dieux, la raison) fait que ses prescriptions opèrent même en l'absence de surveillance extérieure. Au contraire, dans le second type d'éthique, il s'agit d'être fidèle aux groupes dont on est membre, famille, clan, confrérie, réseau d'intérêts. Si, vis-à-vis des membres d'un tel groupe, on doit faire preuve d'une disponibilité extrême, de son temps, de ses biens, voire de sa vie, tout est permis vis-à-vis de ceux qui lui sont extérieurs. Le risque, si l'on échappe à ses devoirs, n'est pas de se sentir indigne face à une instance transcendante, mais de su-

⁷¹ Cf. Philippe d'Iribarne, « Éthiques d'entreprise et mondialisation », contribution au *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, sous la direction de Monique Canto-Sperber, 3^e édition, PUF, 2000.

⁷² Pour Kant, est en jeu « la dignité d'un être raisonnable » ; Emmanuel Kant, *Fondements de la métaphysique des mœurs* (1785), in *Œuvres philosophiques*, Bibliothèque de la Pléiade, 1985.

⁷³ Pour Aristote, « l'homme de bien aura besoin d'être sur qui il accumulera ses dons » ; Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Garnier, 1965.

bir la vengeance du groupe auquel on s'est montré infidèle. Celui-ci ne manque pas de mettre en œuvre des moyens de surveillance et de rétorsion, sans [196] oublier des moyens occultes qui opèrent jusque dans les circonstances où l'on agit à l'abri des regards. On peut concevoir plusieurs manières de désigner ces éthiques. La nature du devoir oppose des éthiques de la pureté ou de la vertu à des éthiques de la fidélité, l'extension de l'obligation des éthiques universalistes à des éthiques particularistes, la nature des instances de contrôle des éthiques de la transcendance à des éthiques de l'immanence. Il y a en pratique un lien étroit entre ces trois dimensions. Ainsi une éthique universaliste, qui implique des devoirs envers ceux qui n'ont aucun pouvoir sur vous, peut difficilement être opératoire en l'absence d'une instance de contrôle transcendante.

Au sein d'une très grande part des sociétés de cultures européennes, plus en Europe du Nord qu'en Europe du Sud, diverses formes d'éthiques de respect des principes font référence. Cela est beaucoup moins vrai dans les sociétés que nous avons évoquées. Parmi elles, c'est le Cameroun qui va le plus loin en sens contraire et, plus généralement, une éthique de fidélité aux siens règne sans grand partage dans une vaste aire culturelle qui recouvre une bonne partie de l'Afrique subsaharienne. Il y a là une des raisons fondamentales du sentiment d'étrangeté que provoquent ces sociétés chez ceux qui proviennent d'autres horizons, troublés qu'ils sont de voir interpréter en termes de relations personnelles les actes qui leur paraissent les plus strictement régis par l'accomplissement des devoirs d'une fonction. En Argentine et au Mexique, cette fidélité aux siens, liée au poids de groupes étroitement solidaires, familles ou groupes d'intérêts, compte aussi beaucoup, mais coexiste avec une éthique de respect des principes, à fondement religieux, qui est l'objet d'un véritable attachement, même si elle ne régit pas vraiment l'existence. Cet attachement est suffisant pour que celui qui s'efforce d'être fidèle à une telle éthique ne soit pas [197] immédiatement suspecté de cacher son jeu et suscite au contraire un réel respect, même de la part de ceux qui ne suivent pas ses traces. De même, dans le cas marocain, il existe dans la société environnante une éthique religieuse de respect des principes, même si celle-ci ne joue usuellement qu'un rôle limité dans l'entreprise. Aussi ceux qui, à l'image du directeur général de l'entreprise où

nous nous sommes rendus, tranchent par leur rectitude suscitent le respect de ceux mêmes qui agissent à l'opposé.

La condamnation morale de la corruption prend tout son sens là où prévaut une éthique attachée aux principes. La valeur accordée aux préceptes généraux d'honnêteté y fonde celle qui peut s'attacher à des règles édictées par une entreprise pour régler les questions de choix du personnel, de sélection des fournisseurs, d'appréciation des performances des subordonnés, de sanction aux manquements à la sécurité, ou de tout autre domaine. C'est en référence à une telle forme d'éthique qu'il paraît sensé de refuser de transiger sur ces préceptes ou ces règles, au nom des relations particulières qui unissent à un parent, un ami ou un membre d'un réseau d'entraide mutuelle. C'est de même dans ce type d'éthique que prend sens le fait de refuser, au nom des devoirs associés à la fonction que l'on occupe, les tentations des corrupteurs prêts à vous faire bénéficier de ressources dont profiteraient ceux qui vous sont proches et qu'on a le devoir de soutenir.

Ces conduites, dont le caractère louable ne fait pas de doute quand prévaut une éthique de respect des principes, apparaissent beaucoup plus questionnables quand c'est une éthique de fidélité aux siens qui prédomine⁷⁴. Lorsque c'est la fidélité au groupe qui prévaut, agir de manière « honnête », selon les standards classiques, peut [198] être compris au mieux comme signifiant que l'on a préféré être fidèle à l'entreprise plutôt qu'à sa famille ou à ses amis. De plus, comme pareille préférence n'est souvent guère crédible, on est facilement soupçonné par ceux qui se sentent ainsi trahis d'avoir des raisons cachées et peu avouables de le faire : vouloir garder pour soi tout ce que l'on peut prélever sur l'entreprise, ne pas avoir en réalité le pouvoir (par exemple d'embauche) que l'on prétend détenir, être d'un naturel « méchant », etc. Il paraîtra plus conforme à une conduite éthique d'accepter diverses formes de « corruption » que de les refuser. De lourdes sanctions, allant de l'ostracisme à la sorcellerie, menacent celui qui trahit les siens.

⁷⁴ E. C. Banfield, *The Moral Basis of a backward society*, Glencoe, Illinois, The Free Press, 1958.

**COMMENT LUTTER CONTRE LA CORRUPTION
DANS LES CULTURES OÙ PRÉDOMINE
LA FIDÉLITÉ AUX SIENS**

Ces différences affectent fortement la manière dont les entreprises doivent s'organiser pour lutter contre la corruption.

Là où prédomine une éthique de respect des principes, le personnel a une motivation propre à agir honnêtement. Il faut certes mettre en place des contrôles pour éviter que des doutes ne s'installent sur la frontière pratique du licite et de l'illicite et que les moins scrupuleux ne fassent dériver progressivement la masse, mais ceux-ci n'ont qu'un rôle subsidiaire. De plus, il faut éviter qu'ils n'offensent les plus rigoureux, ce qui les rendrait contre-productifs. Or c'est dans un tel contexte que les pratiques de gestion qui font référence sur l'ensemble de la planète ont été conçues pour l'essentiel. Les entreprises y comptent sur une forte intériorisation de ce type d'éthique par la grande majorité du personnel. Mais, là où prévaut une éthique de fidélité aux siens, on ne peut attendre [199] grand-chose d'un respect spontané des principes. Dans les cas extrêmes où une telle éthique règne quasiment sans partage, la corruption ne mérite même pas d'être qualifiée ainsi dans les catégories de la culture locale ; c'est largement de l'extérieur, ou au moins en étant influencé par un regard extérieur, qu'on la stigmatise. Quand les éthiques se mêlent, comme en Argentine, la valeur attachée au respect des principes peut être suffisamment forte pour qu'on parle bien de corruption, mais sans l'être assez pour fournir une barrière puissante contre celle-ci.

Serait-ce à dire que les sociétés où prédomine une éthique de fidélité aux siens sont vouées irrémédiablement au règne de la corruption ? que pour lutter efficacement contre celle-ci il faudrait (projet sans doute utopique) changer leur culture elle-même ? En réalité la situation n'est pas si sombre.

Il est essentiel, dans ces sociétés, de faire en sorte que ceux qui sont placés dans des positions où existent des tentations de corruption soient protégés de la pression de leurs proches, qu'ils puissent montrer à ceux-ci que, s'ils refusent leurs sollicitations, ce n'est pas par

manque de fidélité à leur égard, mais parce qu'ils ne peuvent pas faire autrement, sous peine de s'attirer eux-mêmes des ennuis majeurs. Une telle approche est de rigueur, en Afrique sub-saharienne, dans les institutions traditionnelles d'épargne que sont les tontines ⁷⁵. Celui qui participe à une tontine est sanctionné très sévèrement s'il ne remplit pas ses obligations à son égard. Cela lui permet de se justifier vis-à-vis des siens quand il met de côté une partie de ce dont il dispose, plutôt que de leur apporter l'aide immédiate qu'ils lui réclament. Plus généralement, la mise en place de procédures rigoureuses, et dont l'application est soumise à [200] des contrôles très étroits, qui encadrent la réalisation de tous les actes susceptibles d'être des occasions de corruption, va dans ce sens. Un tel contrôle rigoureux n'est pas vécu comme il le serait dans un univers où domine une éthique de pureté. Lorsque c'est une telle éthique qui prévaut, tout contrôle apparaît comme une marque de défiance. Encore relativement acceptable quand on a affaire à une éthique religieuse (qui regarde l'homme comme naturellement pécheur), une telle marque fait particulièrement injure à celui qui la subit lorsque prévaut une éthique de l'honneur ⁷⁶. Au contraire, lorsque c'est la fidélité aux siens qui domine, la vigueur du contrôle exercé par un groupe sur ses membres n'a rien d'offensant. Un tel contrôle est d'autant mieux accepté que ceux qui succombent aux sollicitations des leurs ne le font pas forcément de gaieté de cœur ; il leur est très difficile d'y résister sans justifications crédibles. Dans ces conditions, les contrôles qui fournissent de telles justifications peuvent être vécus très positivement. Il en est de même là où, comme dans les cas mexicain et argentin, une éthique de fidélité aux siens est en concurrence avec une éthique de pureté. Protégeant contre les demandes des proches, un contrôle systématique est de nature à éviter bien des « tentations » et des « conflits internes ». Il est alors ressenti, comme nous l'avons vu dans le cas argentin, comme une « aide », un « appui », source d'un certain « confort ».

À côté de contrôles stricts, un découpage soigneux des responsabilités, évitant qu'un individu ait le pouvoir de consentir, de sa propre

⁷⁵ Alain Henry *et alii*, *Tontines et banques au Cameroun. Les principes de la Société des amis*, Karthala, 1991.

⁷⁶ Ceci apparaît bien dans les différences de réactions au contrôle en France et aux États-Unis ; Philippe d'Iribarne, « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 2002.

autorité, des faveurs envers ses proches, peut contribuer lui aussi à protéger chaque [201]membre du personnel de pressions auxquelles il lui est difficile de résister ⁷⁷.

Lorsque les deux types d'éthique ont un poids important, il est bon qu'elles tirent dans le même sens au lieu d'être en conflit. Plus l'entreprise est elle-même un groupe d'appartenance fort, objet d'une intense adhésion, plus cette appartenance est porteuse d'obligations qui l'emportent sur les obligations envers d'autres groupes, ou du moins équilibrent celles-ci. En outre, plus l'entreprise se montre solidaire des communautés auxquelles ses membres appartiennent (familles, communautés locales), plus la fidélité que l'on doit à ces dernières peut être vécue comme faisant bon ménage avec la fidélité à l'entreprise. Les cas mexicain et argentin fournissent deux illustrations d'une telle réconciliation.

Parfois (comme dans les cas marocain et argentin), les grands préceptes moraux, portés par une éthique religieuse, constituent des références de principe dans la société environnante, mais n'affectent que très imparfaitement la vie des entreprises. Au Maroc, ces préceptes ne concernent usuellement que d'autres sphères de la vie sociale. En Argentine, ils concernent théoriquement le monde économique, mais ne s'y incarnent guère en règles pratiques, effectivement prises au sérieux, qui tracent la frontière du licite et du condamnable. Un certain flottement éthique, combinant des principes clairs et une application incertaine, se produit alors. Les deux entreprises concernées ont réussi à jeter un pont entre les principes et les pratiques. Dans le cas marocain, les exigences de rigueur portées par une démarche de qualité totale ont permis de faire le lien entre l'univers de [202] l'entreprise et les principes moraux de l'islam. Dans le cas argentin, un « référent éthique », habilité à fournir une interprétation autorisée des principes, a permis de mettre fin aux doutes qui laissaient la porte ouverte à toutes les dérives.

⁷⁷ On en trouve un exemple particulièrement instructif dans M. Zady Kessy, *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Abidjan, CEDA, 1998.

Combiner fonctionnement communautaire et rigueur des procédures

Qu'avons-nous rencontré qui soit commun à l'ensemble des cas et des domaines de management que nous avons évoqués, et donc susceptible de concerner de manière très générale le management au sein des pays en développement ? D'une part, l'ajustement de pratiques relevant de domaines très divers à tel ou tel trait particulier d'une culture s'inscrit chaque fois (ce qui n'est pas propre à ces pays) dans une rencontre globale entre un management pris dans sa cohérence et une culture politique. De plus (et ce trait est plus spécifique) la qualité de coopération obtenue repose sur un fonctionnement communautaire intense en même temps que des procédures rigoureuses font obstacle aux dérives dont un tel fonctionnement est facilement porteur.

DES CULTURES POLITIQUES

Chaque ensemble humain au sein duquel existent des institutions, des règles, des procédures, qui servent à organiser et à réguler les rapports entre ses membres, baigne dans une culture politique. Cela est particulièrement vrai des nations, dans la mesure où elles constituent un échelon privilégié de régulation. Leur culture politique concerne, outre le fonctionnement des institutions proprement politiques (au sens qu'a pris ce terme dans les [203] sociétés où on les distingue clairement), toutes les formes de vie commune, quelle que soit la taille des groupes concernés. C'est que l'ensemble des règles et procédures qui régissent l'exercice de l'autorité, la gestion des différends, etc., dans le fonctionnement de la société politique, comme dans celui de groupes plus restreints et en particulier des entreprises, est influencé par des représentations communes, largement héritées, de ce qui constitue une bonne manière de vivre en société. On trouve dans chaque culture une façon particulière de donner sens aux événements et aux situations, en considérant qu'une pratique de l'autorité est ou non compatible avec la dignité de ceux sur qui elle s'exerce, qu'une

décision prise dans telle et telle condition a un caractère sacré et doit être respectée comme telle, ou ne constitue au contraire qu'une base de discussion, etc. Ce contexte d'interprétation fait appel à des figures de référence : des images d'un chef juste, un homme droit, une famille unie, etc. On y trouve de même des schémas d'explication du fait que certains événements plutôt que d'autres sont advenus, en privilégiant les lois de la nature et ses hasards ou l'action intentionnelle des hommes, en prêtant à ceux-ci telles ou telles raisons d'agir, etc.

C'est au sein d'un tel contexte culturel que chaque pratique de management prend du sens et est reçue ; qu'une sanction pour résultats insuffisants, jugée parfaitement normale aux États-Unis à partir du moment où elle résulte de l'application d'une règle claire et bien connue à l'avance, apparaîtra au Cameroun comme l'expression d'une volonté de nuire ; qu'une procédure de dénonciation de ceux qui ont violé les dispositions d'un code d'éthique, jugée là encore parfaitement normale aux États-Unis, apparaîtra en Argentine comme relevant de la délation, etc. C'est en référence à des images, positives et négatives, de personnages de supérieurs, identifiés par [204] certains traits caractéristiques, que la personne et les actes d'un détenteur d'une autorité vont être interprétés et reçus, et ceci même lorsqu'il ne fait strictement que mettre en œuvre des procédures qu'il a la responsabilité d'appliquer du fait de sa fonction ; que, par exemple, ce qui sera au Maroc source d'enthousiasme risque de paraître simplement étrange au Mexique, et réciproquement.

Ce fait que les situations, les événements, concernent les hommes à travers le sens qu'ils leur donnent, qu'en conséquence tout acte de management est toujours perçu à travers le prisme d'une culture, est inhérent à ce que sont les sociétés humaines en général, et ne concerne pas spécifiquement les pays en développement. Le fait qu'il existe, sur la surface de la planète, une très grande variété de cultures susceptibles de donner des sens très différents à des situations « objectivement » identiques, ne leur est pas propre non plus. Mais l'effort d'adaptation nécessaire pour tenir pleinement compte de cette variété quand on importe des pratiques de gestion venues des pays européens – ou au premier chef de La Mecque du management, les États-Unis – est particulièrement grand dans les pays en développement.

***DES CULTURES OÙ IL EST DIFFICILE
DE COOPÉRER EFFICACEMENT
SANS FORMATION D'UNE COMMUNAUTÉ SOUDÉE***

Il existe, dans toutes les cultures, des formes de relations plus ou moins coopératives. L'opposition entre ces formes nous a été présentée comme particulièrement radicale dans les cas que nous avons analysés. Nos interlocuteurs n'ont pas évoqué de situation intermédiaire entre un monde où règne un grand individualisme, associé à un très faible niveau de confiance et à une coopération très médiocre, et un monde où, à des degrés divers, l'individu [205] est fortement intégré dans une communauté à laquelle il a fait allégeance. Une telle intégration n'est pas seulement présentée comme de nature à permettre d'améliorer encore des rapports déjà raisonnablement coopératifs, mais comme la seule alternative possible à des rapports très peu coopératifs.

Ainsi, au Mexique, ont été évoqués soit à un extrême des rapports hiérarchiques très inégalitaires, associés à l'image de « dieux » « intouchables », à un grand formalisme, soit au contraire à un autre extrême des rapports très familiers, entre « amis » ou « compagnons », qui se tutoient, s'appellent par leur prénom et considèrent qu'ils ne sont pas dans une vraie relation entre chef et subordonné. On passe sans transition du chef « tyran » à celui qui est « au service » de ceux qu'il dirige. Nos interlocuteurs n'ont guère évoqué de situation médiane entre des affrontements verbaux difficiles où personne ne veut baisser pavillon, avec une impossibilité d'argumenter face à l'autorité, et une situation où on arrive à une « communion d'opinion ». De même, au Maroc, ont été évoqués soit des rapports hiérarchiques où le supérieur agit à l'image d'un « policier », dans une version spécialement inquiétante de celui-ci, soit des rapports où il ressemble à une sorte de maître, spirituel en même temps que temporel, auquel on se confie totalement. Au Cameroun, on voit opposer, là encore sans intermédiaires, un supérieur qui revêt la figure du « méchant », prêt à tendre des pièges pour vous faire du mal, à celui à qui on se confie au point de suivre à la lettre, à la manière d'un rituel, les procédures qu'il a instituées pour définir les manières de faire qui s'imposent en

chaque circonstance. En Argentine, un supérieur dont on se méfie, engagé que l'on est dans un groupe qui se protège de ses regards, a été opposé à celui qui, tête d'un réseau où on est engagé, défend les intérêts [206] des siens en même temps qu'il trace la frontière du bien et du mal.

On pourrait bien sûr se demander s'il n'y a pas là de simples manifestations d'une rhétorique destinée à magnifier ce qui est vécu dans l'entreprise. Mais un élément de poids incite à prendre au contraire très au sérieux le caractère tranché d'une telle opposition. Aucun de nos interlocuteurs n'a accordé un rôle significatif aux modes de régulation qui, dans les vieux pays industriels (États-Unis, pays européens), alimentent une coopération pratique déjà très honorable entre individus (supérieurs et subordonnés comme pairs) qui restent fort distants les uns des autres.

Ainsi, l'attachement aux règles considérées en elles-mêmes, indépendamment des personnes avec qui elles mettent en relation, a été présenté, dans chacun des cas, comme bien limité. De ce fait, il est difficile de faire fonctionner de manière satisfaisante un univers contractuel. Certes, la version pesamment ritualiste, si souvent dénoncée, des fonctionnements usuellement qualifiés de « bureaucratiques », peut prospérer. Dans une telle version, les règles, qui ne sont pas respectées en tant que telles, ne constituent que des instruments très médiocres de régulation. Loin d'encadrer les jeux de pouvoir, elles s'y trouvent prises. Au sein de relations méfiantes, leur transgression constante se combine en permanence avec leur usage défensif, destiné à se protéger de ceux que l'on craint. Mais on ne trouve pas trace d'un univers réellement régi par des règles, où chacun s'attache, de manière créative, aux devoirs de sa fonction, indépendamment des relations personnelles qu'il entretient avec ceux avec qui il est en rapport ⁷⁸.

[207]

⁷⁸ En fait, un tel univers, qui peut être qualifié de bureaucratie au sens originel du terme, régit largement les entreprises des pays industrialisés qui se déclarent le plus ennemies de la bureaucratie, en assimilant celle-ci à ses dérives ritualistes. C'est justement le respect partagé des règles qui permet d'échapper à ces dérives.

Plus généralement, les divers modes d'ajustement qui permettent de coopérer dans un registre professionnel, indépendamment du sentiment que l'on peut avoir de former une communauté privilégiée, n'ont qu'un rôle bien limité. Nous n'avons guère trouvé d'attachement aux devoirs du métier, avec ce qu'ils comportent d'obligation de tenir compte des répercussions de son travail sur celui des autres, individus ou services, aussi mauvaises que soient les relations personnelles que l'on entretient avec eux. De même nous n'avons guère trouvé de désir d'établir des compromis pragmatiques entre des personnes dont les points de vue restent fondamentalement différents. La faiblesse de ces mécanismes fait qu'il n'y a guère de milieu entre deux extrêmes ; d'un côté un individualisme touchant à l'anarchie (individualisme dont les membres des sociétés dites communautaires témoignent au plus haut point, dès qu'ils ne sont pas encadrés strictement par une communauté dans laquelle ils se sentent réellement engagés) ; de l'autre une intégration dans des ensembles régis par des relations très privilégiées.

Dans ces conditions, il est spécialement important, au sein des pays concernés, de ne pas se reposer seulement sur les formes de relation qui régissent les rapports anonymes entre individus que rien ne lie spécialement. Il faut mobiliser les liens qui prévalent au sein de communautés spécifiques. Dans les vieux pays industriels, des formes particulièrement fortes d'intégration, telles qu'on les trouve dans les entreprises dites « à forte culture », sont de nature à améliorer le fonctionnement des entreprises et leur efficacité productive, mais sans pour autant les bouleverser. De telles formes paraissent au contraire de nature [208] à avoir des effets beaucoup plus décisifs au sein des pays où nos investigations ont pris place. Dès lors, la manière dont est gérée une entreprise conduit à ce que l'on y rencontre l'un ou l'autre modes de fonctionnement très contrastés : soit le fonctionnement « normal », peu coopératif et peu efficace, d'une entreprise du pays ; soit au contraire un fonctionnement très coopératif, et susceptible d'être beaucoup plus efficace, prenant modèle sur celui d'une institution à forte solidarité autre que l'entreprise. Le passage de l'un à l'autre représente un enjeu considérable. Or, la mobilisation de formes de relation que l'on trouve dans des communautés liées par des relations privilégiées n'est pas courante dans les entreprises de ces pays. Cela n'est sans doute pas étranger au fait que les entreprises hautement productives y sont rares.

Au-delà des quatre pays où nos pas nous ont conduits, quelle est la portée de ces constatations ? Les recherches que nous avons menées dans d'autres pays en développement, dans des entreprises moins exceptionnelles, montrent que la difficulté à obtenir un fonctionnement collectif efficace est partout très présente. Par ailleurs le poids des relations personnelles est essentiel dans toutes les sociétés correspondantes. On peut au moins faire l'hypothèse que la nécessité, pour atteindre un haut niveau d'efficacité, de s'appuyer sur une forme de fonctionnement communautaire, est générale dans les pays en développement. Cela suggère que le fait que bien peu de leurs entreprises agissent ainsi constitue un facteur important de leur difficulté à rattraper les pays plus prospères.

Mais comment expliquer ce caractère commun de cultures si diverses ? Elles se rejoignent simplement par le fait qu'elles ne partagent pas les singularités des cultures européennes, ou du moins des cultures de la partie de l'Europe qui a montré la voie dans l'avènement de [209] l'individu (et, corrélativement, de l'État de droit)⁷⁹. À l'échelle de la planète, ce sont celles-ci qui se distinguent. Elles ont développé au fil des siècles (nous l'avons vu à propos de l'éthique) des manières de vivre en société originales par la place qu'elles accordent à des formes de devoir qui obligent envers quiconque, quelques relations que l'on ait avec lui, en faisant abstraction de ces relations. Elles demandent de remplir des rôles qui se définissent par des droits et obligations qui valent envers tous (rôle de juge, d'enseignant, de médecin, etc.) et non en référence aux relations particulières que l'on entretient de manière spécifique avec certains (rôle de père, de fils, de frère, d'ami, etc.)⁸⁰. Ces rôles généraux sont relativement

⁷⁹ Toute l'Europe au sens géographique du terme n'est bien sûr pas concernée, sans que la frontière soit évidente à fixer ; l'appartenance de l'Italie du Sud, des pays des Balkans ou de la Russie à cette Europe culturelle fait pour le moins question. Il en est de même pour des régions telles que la Corse ; Alain Thomasset, Philippe d'Iribarne, *Culture de la relation et régulation du travail dans l'entreprise en Corse*, INTP, 2002.

⁸⁰ Ce trait a été mis en avant par Parsons comme une caractéristique des sociétés modernes, en un temps où seules les sociétés de cultures européennes rentraient, à des degrés divers, dans cette catégorie. De fait, il a commencé à apparaître dans les sociétés européennes dès l'époque médiévale et, quand les sociétés non européennes se modernisent, elles ne s'alignent pas pour autant dans ce domaine sur les sociétés de cultures européennes.

bien séparés des rôles spécifiques. Cela implique que l'exercice des fonctions publiques ait été largement dissocié des liens privés, que le magistrat tranche impartialement entre ses proches et ceux qui ne lui sont rien, que la fortune de l'État est bien séparée de la cassette du prince, etc., et que l'on trouve une situation analogue à l'intérieur des entreprises. Certes, cette séparation n'est parfaitement réalisée nulle part et partout les liens privés viennent influencer plus ou moins souterrainement la vie publique. Mais dans la plupart des sociétés de cultures [210] européennes (y compris le prolongement des sociétés européennes au-delà des mers) une telle séparation est suffisamment poussée pour avoir de grandes conséquences pratiques. Elle rentre au contraire beaucoup plus difficilement dans les mœurs en Afrique, en Asie ou en Amérique latine, ainsi que, même là où elle les régit officiellement, dans le fonctionnement de leurs institutions publiques comme dans celui de leurs entreprises.

Or, l'approche du management qui s'est développée dans les sociétés européennes ou de cultures européennes s'appuie largement sur des formes de devoir indépendantes de la nature des liens entretenus avec autrui. Elle suppose que chacun remplit, sans états d'âme, les devoirs de sa fonction, en se situant dans le strict registre de l'administration des choses, sans considération des personnes ; qu'il fait confiance à ceux avec qui il coopère parce qu'il est convaincu qu'eux aussi rempliront avec exactitude les devoirs de leur fonction, sans se laisser troubler par des considérations personnelles. L'aspect « humain » de la gestion se résume alors à l'évaluation honnête et à la juste récompense des efforts faits et des succès obtenus. Cette tâche fait partie des fonctions du manager et il est supposé qu'il la remplira en faisant lui-même abstraction des liens d'amitié ou d'inimitié qui existent entre lui et ceux qu'il dirige (et si la réalité ne correspond pas parfaitement à cette image idéale, celle-ci reste la référence et, quand la pratique s'en écarte, on juge qu'il revient aux dirigeants de remettre les choses en ordre). Dès lors, le management peut se concentrer sur la définition des fonctions, l'organisation collective des tâches, sans trop se préoccuper de la qualité des liens qui se tissent au sein de l'entreprise (ou en admettant tout au plus que de bonnes relations peuvent apporter un petit plus, mais de second ordre). Il peut ne porter que peu d'intérêt aux « états d'âme » de ses troupes. Pour être mise [211] en œuvre efficacement, une telle approche du management implique que

l'on puisse séparer effectivement l'administration des choses de la dimension personnelle des relations entre les hommes. Ceci n'est possible qu'au sein d'une culture où la séparation des rôles généraux (d'ingénieur, de comptable, d'ouvrier professionnel, d'auditeur, etc.), auxquels il est fait appel dans l'administration des choses, et des rôles spécifiques (d'ami, de parent, etc.) est vue comme quelque chose de sensé. Moins cette condition est vérifiée, moins l'approche du management conçue dans les sociétés européennes peut être mise en œuvre avec profit ; plus, pour obtenir que chacun remplisse bien, isolément et en coopération avec d'autres, les devoirs de sa fonction, il faut mobiliser des types de relations impliquant une forme de proximité (membres d'une famille, d'une confrérie, d'un réseau d'amitié, etc.).

ÉQUILIBRER LA PROXIMITÉ DES RELATIONS PAR DES PROCÉDURES STRICTES

Selon la vision commune, qui s'appuie sur l'expérience des entreprises américaines « à forte culture », la rigueur des procédures peut se relâcher quand on passe de relations anonymes à des relations entre proches : comme on se fait plus confiance, il est moins nécessaire de préciser les engagements de chacun dans des contrats détaillés, de multiplier les règles protectrices, etc. Or, dans les quatre cas que nous avons examinés, on a affaire à un phénomène contraire. Le rapprochement des personnes ne s'est pas accompagné d'un relâchement des règles et des procédures mais d'un renforcement de celles-ci. Au Cameroun, des procédures très détaillées définissent ce qui est attendu de chacun. Au Maroc et au Mexique, la mise en place de démarches qualité s'est accompagnée d'une grande formalisation des rôles. En Argentine, les procédures d'audit et [212] de contrôle ont connu un vif essor. Comment expliquer cette divergence ?

Dans une perspective d'efficacité productive, les sociétés de cultures européennes, à la pointe du mouvement de modernisation qui a marqué ces derniers siècles, ont sans doute poussé trop loin le développement de relations impersonnelles et des formes bureaucratiques de fonctionnement qui s'appuient sur ces relations. Mais il ne faut pas sous-estimer pour autant ce qu'a apporté ce développement. Il a permis d'éviter les dérives contre-productives d'une sorte d'engluement

communautaire. Cela a sans doute fait beaucoup pour permettre le succès de leurs économies. Dans les entreprises « à forte culture » relevant de ces sociétés, il n'y a pas d'abandon de cet acquis, mais simple correction de ce qu'il peut avoir d'excessif. Chacun reste largement protégé par un ensemble de règles et de procédures des pressions informelles, liées au poids de l'interpersonnel, susceptibles de paralyser son action.

Au contraire, à la périphérie des sociétés européennes comme hors de celles-ci, l'interpersonnel tend à régner en maître de manière beaucoup plus radicale. Tout acte, aussi conforme soit-il à une raison gestionnaire, tend à être interprété comme l'expression des relations entre celui qui l'accomplit et celui qui en supporte les conséquences, comme un signe d'amitié ou d'hostilité, de respect ou de mépris. Ce n'est habituellement qu'en se tenant à distance de ceux qui dépendent d'eux, avec toutes les conséquences négatives qui en résultent, que les détenteurs de l'autorité évitent d'être entravés par les exigences de bonnes relations, lorsqu'il leur revient d'accomplir les tâches qui impliquent de sanctionner, critiquer, contraindre. Nous l'avons bien vu, en particulier, aussi bien à propos du Cameroun que du Maroc ou du Mexique, quand était évoqué le fonctionnement « ordinaire » des entreprises. Or, la bonne marche d'une entreprise suppose [213] en tous lieux que de bonnes relations, associées à un climat de coopération, aillent de pair avec un exercice sans concession de l'autorité. Cela exige que celui qui détient celle-ci soit perçu comme contraint par une force qui échappe à sa volonté. Dans une grande part des sociétés de cultures européennes, le fait d'être chargé d'une fonction et d'en remplir les devoirs suffit, dans une bonne mesure, à donner le sentiment que l'on n'agit pas de soi-même, mais comme représentant d'exigences qui vous dépassent. Au contraire une telle intériorisation d'un devoir strictement professionnel n'est guère crédible dans des sociétés où ce sont les relations qui tendent à primer. Il faut alors que chaque responsable soit soumis à un encadrement plus strict que celui que fournissent les devoirs généraux d'une fonction.

Des procédures du type de celles qui sont mises en place dans les systèmes de certification de qualité sont, dans de tels contextes, d'une grande utilité. Comme elles encadrent de manière relativement serrée l'action de chacun, elles permettent que les actes accomplis dans l'exercice d'une fonction soient protégés des interprétations en termes

de relations personnelles. Un exercice non démagogique de l'autorité reste alors compatible avec le maintien de bonnes relations entre supérieurs et subordonnés. Ainsi, dans un contexte mexicain, ces procédures permettent, lorsque c'est nécessaire, de « prendre le rôle de chef » tel que le prévoient les procédures en y étant en quelque sorte contraint, et donc sans que cela altère les relations avec ceux que l'on dirige. Cela est compatible avec le fait, le reste du temps, de conserver des rapports très proches avec ceux-ci, en « oubliant que l'on est un chef », c'est-à-dire en ne prenant pas l'attitude, courante dans la société mexicaine, du supérieur hautain qui se tient à distance. De même dans le cas camerounais, des procédures dont le respect est assuré par un dispositif [214] d'audit très contraignant encadrent étroitement l'action de chacun. Cela permet d'échapper à une interprétation des actes des supérieurs qui y voit l'expression d'une relation et non l'exercice d'une fonction. Dans un contexte marocain, la ritualisation des rôles, la dimension morale et religieuse donnée à la manière dont ceux-ci sont remplis, protègent de même d'une absorption des rapports professionnels par les relations entre personnes. Dans le contexte argentin, l'existence de procédures d'audit permet de limiter les effets d'une loi du silence qui favorise la dérive commune de groupes d'« amis ».

Conclusion

[Retour à la table des matières](#)

L'imagination des humains dans l'organisation de la vie en société est aussi foisonnante que dans l'élaboration des langues. Certes on trouve partout la présence d'une autorité, la fidélité à des devoirs, des procédures de gestion des conflits. Mais ce qui est attendu d'une autorité, les devoirs qu'il paraît naturel d'accomplir, les démarches qui permettent de tempérer les conflits, varient considérablement d'une extrémité à l'autre de la planète. Pour leur part, les sociétés de cultures européennes se distinguent par la capacité qu'ont leurs membres à construire des coopérations efficaces entre des individus qui restent très étrangers les uns aux autres. Elles le doivent à la présence de conceptions du devoir qui obligent envers autrui en général, indépendamment des rapports personnels que l'on entretient avec lui. Elles

ont développé des approches du management qui tirent parti de cette capacité. Mais, à l'échelle de la planète, elles représentent un cas très particulier. Dans la plupart des autres sociétés, de telles conceptions du devoir ne jouent qu'un faible rôle et les coopérations entre individus étrangers les uns aux autres [215] sont médiocres. Corrélativement, on y trouve, au lieu des revendications radicales d'autonomie de l'individu qui marquent les sociétés de cultures européennes, un regard beaucoup plus positif sur des formes intenses d'engagement (variant substantiellement d'un lieu à l'autre) au sein de communautés solidaires – familles, réseaux d'amitié, confréries et autres.

Quelques entreprises pionnières ont su tirer parti de cette capacité à s'engager dans de telles communautés pour construire des coopérations efficaces. Beaucoup reste à faire pour que le plus grand nombre s'inspire de leur exemple.

[216]

[217]

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT.
Nouveaux modèles

Chapitre 6

UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS POUR LES ENTREPRISES ET LES INSTITUTIONS AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT

[Retour à la table des matières](#)

Actuellement, le développement de méthodes de management adaptées à la diversité des contextes culturels est très inégal selon les lieux. Dans les vieux pays industriels, ce développement s'est fait, au fil du temps, de manière endogène. Il existe des formes de management allemand, suédois, belge, suisse, etc., largement répandues dans les entreprises du pays, aussi bien dans des groupes industriels nationaux, capables d'être compétitifs sur la scène de l'économie mondiale, que dans les filiales étrangères de groupes multinationaux. Même si elles n'ont guère été théorisées et décrites, ces formes sont un élément de l'efficacité de ces entreprises. Quand de nouvelles approches du management sont importées, elles se trouvent en quelque sorte intégrées dans ces manières locales de faire, en étant adaptées en conséquence ⁸¹. [218] Certes, des progrès pourraient encore être faits

⁸¹ Pour notre part, nous avons spécialement étudié ce phénomène à propos de l'utilisation des méthodes japonaises de qualité totale dans des entreprises françaises.

dans la qualité de cette adaptation, mais beaucoup est déjà acquis. La situation n'est pas la même dans les pays en développement, du moins dans beaucoup d'entre eux. Ils manquent de traditions indigènes de gestion concernant le monde de la grande entreprise. On y trouve, certes, des formes locales de management au sein d'un secteur traditionnel, mais c'est justement pour échapper à l'inefficacité dont celles-ci sont porteuses que l'on fait appel à des méthodes importées du monde industriel. Le travail d'adaptation de ces méthodes au contexte local n'y est souvent que balbutiant. Les entreprises, telles que celles que nous avons étudiées, où s'est développé un management performant s'appuyant sur la culture locale, tranchent sur leur environnement. Les raisons de leur succès restent en général largement obscures et leur exemple se transmet mal. Énormément reste à faire pour amener à leur niveau l'ensemble des entreprises de ces pays. Les entreprises elles-mêmes, comme les institutions au service du développement, sont concernées.

Pour qu'une telle démarche réussisse, certains changements des visions les plus communes sont nécessaires, en ce qui concerne à la fois la culture et le management.

Changer de regard sur la culture et sur le management

[Retour à la table des matières](#)

La vision majoritaire des rapports entre culture et développement tend à opposer les bonnes et les mauvaises cultures, celles qui sont favorables à l'esprit d'entreprise, à l'établissement de relations de confiance entre partenaires, et donc au développement, et celles qui y sont défavorables. Dans cette perspective, le développement des pays et l'efficacité des entreprises exigent un changement [219] culturel. Cette vision dissuade de faire l'effort d'adapter les pratiques de management aux particularités de chaque contexte. Par ailleurs, l'approche dominante du management, ne voulant connaître que ce qui est « objectif », se désintéresse de la subjectivité humaine. Elle considère des outils, des pratiques (des outils de contrôle budgétaire, d'évaluation du personnel, des démarches qualité, etc.), sans se préoccuper du sens

que ces pratiques revêtent pour ceux qui les mettent en œuvre. Quand elle constate qu'une pratique a été efficace, elle s'intéresse au « comment », aux outils utilisés, mais non au « pourquoi », à ce qui fait que ceux qui les mettent en œuvre l'ont fait volontiers et en ont tiré le meilleur parti. Cette approche interdit de comprendre la part des succès observés qui revient à une bonne adaptation au contexte culturel et de discerner les adaptations nécessaires quand on change de contexte. Elle empêche de distinguer ce qui, dans les méthodes dites universelles de gestion, est effectivement universel et ce qui reflète les singularités du contexte particulier où elles ont vu le jour. Il est indispensable de la remettre en cause.

***UNE VISION FATALISTE
ET DONT IL FAUT S'AFFRANCHIR
DE LA CULTURE COMME MENTALITÉ***

Il y a longtemps que l'on s'intéresse aux effets de la culture sur le fonctionnement des entreprises et sur les performances économiques des divers pays. Pour les courants de pensée dominants dans ce domaine, la culture est porteuse d'une sorte de fatalité contre laquelle il serait impossible de lutter, ce qui incite à vouloir changer de culture quand on veut moderniser l'économie.

Tout un courant de pensée, héritier de Max Weber, s'est interrogé sur les déterminants culturels de la réussite des entreprises et du développement économique. Il a conçu la culture comme productrice de traits [220] psychologiques, de mentalités, d'attitudes, qui conditionnent la manière dont les individus se comportent. Weber lui-même s'est longuement penché sur la mentalité singulière de « l'entrepreneur » moderne ⁸². Celui-ci, affirme-t-il, ne diffère pas seulement de l'artisan traditionnel par son esprit d'initiative et d'innovation. Il diffère également des marchands et financiers traditionnels par la façon dont il cherche à gagner de l'argent : au lieu de monter au coup par coup une suite d'opérations hasardeuses et souvent moralement douteuses, il se consacre à une activité méthodique et respectueuse des règles d'honnêteté en vigueur. Pour Weber, c'est cette mentalité singu-

⁸² Max Weber, *L'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme* (1905), Paris, Plon, 1967, et *Économie et Société* (1922), Paris, Plon, 1971.

lière, génératrice d'une manière originale de prendre l'existence, dans une combinaison de recherche innovatrice de gain et d'honnêteté méthodique, qui a conduit les entrepreneurs « modernes » à édifier un appareil de production efficace. Et cette combinaison est le fruit original du protestantisme ascétique. Si la vision weberienne du rôle du protestantisme a suscité maintes objections, la manière de concevoir la culture qui sous-tend cette thèse est restée dominante chez ceux qui s'intéressent à ses effets dans la sphère économique. La culture est supposée produire des individus que l'on peut caractériser par telle ou telle mentalité, définie par un ensemble de traits psychologiques : entreprenant, passif, fataliste, etc.

Un courant de recherche important, qui a marqué l'école « culturaliste » américaine, s'est développé au cours des années 1960 en étant fidèle à ce cadre de pensée. Certains ont cherché à expliquer le développement économique par des attitudes d'initiative et d'ouverture au changement liées à un besoin d'accomplissement (*need for [221] achievement*)⁸³. D'autres se sont intéressés aux questions de coopération et ont opposé les cultures qui, ont-ils affirmé, favorisent des attitudes plus ou moins coopératives⁸⁴. Là où la culture ne permet pas que se développent des attitudes coopératives hors de relations entre proches (et en particulier au sein de la famille ; on a parlé d'*amoral familism*), les activités économiques à grande échelle, et en particulier la grande industrie, ont, si l'on en croit ce courant, beaucoup de mal à s'épanouir. Cet intérêt pour les facteurs culturels de la qualité de coopération au sein des entreprises a connu un regain de popularité dans le début des années 1980, en raison du succès des entreprises japonaises. Ceux-ci ont alors été mis en relation avec le rôle de la culture japonaise comme facteur de développement d'attitudes favorables à une bonne coopération au sein des entreprises. Dans l'ensemble de ces travaux, la culture est supposée avoir des effets mécaniques sur le fonctionnement des entreprises et des économies. Aucune place n'est faite à la manière dont l'action des hommes, qu'il s'agisse du management des entreprises ou de l'organisation des éco-

⁸³ C. D. Mc Clelland, *The Achieving Society*, Princeton, New Jersey, Van Nostrand, 1961.

⁸⁴ Le classique en la matière est E. C. Banfield, *The Moral Basis of a backward society*, Glencoe, Illinois, The Free Press, 1958.

nomies, s'y adapte, tire parti de ses potentialités et neutralise les dérives dont elle est porteuse.

Cette manière de concevoir la culture n'a pas disparu chez ceux qui s'intéressent à ses effets sur le fonctionnement des entreprises et des économies. Ainsi, F. Fukuyama y a encore fait appel il y a quelques années dans un livre à succès opposant les cultures vues comme productrices de confiance à celles vues comme productrices de méfiance⁸⁵. Là encore la culture est conçue comme directement [222] génératrice de mentalités, d'attitudes, qui conditionnent les comportements des individus sans que le management intervienne. Il ne s'agit pas de trouver dans chaque contexte culturel des formes de gestion qui tirent le meilleur parti des types de confiance qui y règnent, mais de constater, pour s'en réjouir ou le déplorer, les effets supposés mécaniques d'une culture.

Cette perspective est pour l'essentiel largement héritière de toute une vision qui a longtemps regardé avec commisération ou mépris la mentalité dite « primitive », qualifiée de « prélogique », « irrationnelle », « magique », engluée dans des « préjugés », par opposition à une mentalité « moderne », « logique », « rationnelle », « ouverte⁸⁶ ». Dans une telle vision, le rôle de ceux qui appartiennent à des cultures ayant accédé à une mentalité « rationnelle » est d'éclairer ceux qui ont gardé une mentalité « attardée », dont il est parfois affirmé (même si le souci de paraître politiquement correct conduit maintenant à réserver ce genre de propos à des circonstances où point n'est besoin de surveiller son langage) qu'ils sont restés « de grands enfants ». C'est à partir de cette grille de lecture que sont alors interprétées, lorsqu'il s'agit de vie d'une entreprise, les manières d'agir qui « dévient » des conduites « normales ».

Tant que l'on adopte cette perspective, les progrès des entreprises et des économies passent, là où la culture leur est peu favorable, par une « modernisation » culturelle visant à développer les attitudes qui prévalent dans les sociétés qui sont à la pointe de l'efficacité économique.

⁸⁵ Francis Fukuyama, *Trust : social virtues and the creation of prosperity*, Hamish Hamilton, London, 1995.

⁸⁶ On trouve une critique particulièrement mordante de cette conception dans Geoffrey E.R. Lloyd, *Pour en finir avec les mentalités* (1990), Paris, La Découverte, 1993.

Par réaction à ces conceptions « culturalistes » du développement, un courant de pensée antagoniste a [223] vivement rejeté toute explication culturelle, aussi bien des performances des entreprises que du développement économique. Puisque, affirme ce courant, il existe des entreprises qui réussissent très inégalement dans un même environnement culturel, c'est que la culture ne compte pas. C'est qu'il existe de bonnes et de mauvaises manières universelles de gérer, et non des cultures plus ou moins favorables au succès des entreprises. Ainsi, au début des années 1990, un courant de recherche a pris le contrepied des explications culturelles des succès japonais. Une vaste étude de l'industrie automobile dans le monde a conduit par exemple à défendre une interprétation de ces succès pure de toute référence à la culture⁸⁷. C'est un mode d'organisation de la production (*lean production*) qui a été mis en avant, en affirmant qu'il peut être appliqué en quelque point que ce soit de la planète. Cette affirmation s'est accompagnée d'un anticulturalisme militant. Il faut, ont affirmé les auteurs (p. 257), « éliminer » (*strip away*) de l'esprit du personnel des constructeurs automobiles occidentaux « toutes les explications culturelles du fait que d'autres producteurs réussissent ».

Ce qui est alors rejeté reste une conception de la culture qui la voit comme directement productrice d'attitudes coopératives : « Beaucoup d'Occidentaux croient encore qu'au Japon les relations entre les constructeurs et leurs fournisseurs ne sont fondées que sur des rapports de partenaires et de confiance. Si seulement nous pouvions recréer ces *qualités* à l'Ouest, disent ces gens, nous ferions un grand pas pour combler notre retard d'efficacité. En fait nous n'avons aucune raison de penser que les fournisseurs japonais aiment leurs clients plus que [224] leurs homologues ne le font à l'Ouest » (p. 167). Les « rapports de partenaires » et la « confiance » sont réputés, dans la vision ainsi critiquée, constituer une « qualité » des Japonais, c'est-à-dire une propriété inhérente à leur personne, qui les pousserait, comme par une force irrésistible, à se montrer coopératifs de manière indépendante du contexte, et en particulier de l'organisation de leurs relations. La culture fournirait ainsi une vertu censée opérer, comme une sorte de potion magique, au-delà des contingences des situations.

⁸⁷ James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, *The machine that changed the world*, Rawson Associates, Collier Macmillan Canada and Maxwell Macmillan international, New York, Toronto, 1990.

Occupés à dénoncer, à juste titre, cette vision magique des effets de la culture, les auteurs n'arrivent pas, en fin de compte, à s'en détacher. Alors, pourtant, que leurs données mêmes montrent clairement ce qu'il en est, ils ne voient pas que ce n'est pas en produisant des conduites stéréotypées que la culture intervient, mais en influençant la façon dont le mode de management qu'ils préconisent est reçu et mis en œuvre. Ils constatent bien l'existence d'écarts entre l'enthousiasme de principe pour certaines pratiques de management conçues au Japon et les réticences de fait par rapport à ces pratiques. Ils affirment (p. 167) que « dans nos interviews avec les constructeurs et les fournisseurs de l'Ouest, nous avons constaté comme un fait d'évidence que tout le monde connaît les paroles de la nouvelle chanson, mais que peu sont capables de chanter juste ». Ils vont jusqu'à décrire, spécialement à propos des relations entre les entreprises et leurs sous-traitants, les réactions négatives que suscitent certains aspects de la *lean production* dans les entreprises américaines. Mais ils ne mettent pas ces réactions en rapport avec la discordance que l'on constate entre les formes de relations dont ils se font les apôtres et celles que valorise la culture politique américaine ⁸⁸.

[225]

Une variante de ce point de vue consiste à affirmer que la culture du pays n'a aucune importance et que seule compte la culture de l'entreprise. Il revient aux managers de créer, lorsque cela est nécessaire, une « culture d'entreprise », éventuellement déviante par rapport à celles qui dominent dans les pays où ils opèrent. Ainsi, aux États-Unis, une des manières de contre-attaquer face à l'affirmation des mérites de la culture japonaise a été, au début des années 1980, d'affirmer qu'il existait des entreprises américaines ayant une culture propre aussi coopérative que la culture japonaise et que c'était leur exemple que les entreprises américaines marquées par des pratiques coopératives devaient suivre ⁸⁹.

⁸⁸ Nous avons analysé précisément cette discordance dans : Philippe d'Iribarne, « Contre l'anticulturalisme primaire », *Revue française de gestion*, n° 91, novembre-décembre 1992.

⁸⁹ C'est le point de vue développé par William Ouchi, *Theory Z : how American business can meet the Japanese challenge*, Avon, 1981, et T.J. Peters et R. Waterman, *In Search of Excellence*, New York, Harper and Row, 1982.

Cette perspective, comme la perspective culturaliste à laquelle elle s'oppose en apparence, s'inscrit elle aussi dans une longue histoire qui dépasse singulièrement le monde de l'entreprise et de l'économie. Elle hérite d'une vision qui, attachée à défendre l'unité de l'espèce humaine contre tout ce qui est susceptible d'être facteur de divisions, affirme que les humains sont fondamentalement identiques entre eux au-delà des temps et des lieux, que toute différence que l'on est susceptible d'observer n'a qu'un caractère anecdotique, ne relève au plus que d'une infinie diversité des goûts propres à chaque individu. Cette vision conduit à nier, parfois contre les évidences les plus patentes, l'existence de spécificités culturelles. Ainsi l'aspect « universel » des dysfonctionnements bureaucratiques sera mis en avant pour expliquer n'importe quelle forme de difficulté de coopération, sans s'intéresser à la [226] manière dont la vivent ceux qui sont concernés. Parfois, cette négation n'empêche pas de reconnaître que l'on observe dans certains contextes des conduites qui paraissent malgré tout étranges. Mais on se situe alors dans un registre strictement psychologique, en opposant le « normal » et le « pathologique ». On parle alors par exemple de tendances « paranoïaques » pour rendre compte du fait que les Camerounais disent volontiers que leurs collègues leur « tendent des pièges » ou sont « méchants ». Il ne s'agit pas alors, pour ceux qui œuvrent pour le développement, de comprendre une culture, mais de travailler à soigner une pathologie, réputée ne concerner que des individus ou des groupes réduits.

Cette vision commune, et imaginaire, de la culture empêche aussi bien les culturalistes que leurs opposants de s'intéresser aux effets réels des cultures des divers pays sur le fonctionnement des entreprises et la réussite des économies. Ni les uns ni les autres ne voient que la culture concerne d'autant plus le management qu'elle n'a pas d'effets mécaniques, que ses effets dépendent, pour le meilleur et pour le pire, de la manière dont le management s'en saisit.

***LA CULTURE
COMME CONTEXTE D'INTERPRÉTATION***

La persistance dans le champ du management d'une vision de la culture comme associée à des attitudes, une mentalité, est d'autant plus surprenante qu'il y a longtemps que les anthropologues l'ont laissée de côté. Elle a certes influencé l'anthropologie culturelle anglo-saxonne dans la première moitié du XX^e siècle, à la recherche de traits psychologiques propres aux diverses cultures, traits largement associés à la diversité des pratiques éducatives. Mais, depuis le « tournant linguistique » qu'ont connu les sciences sociales, et en particulier [227] l'anthropologie, il y a maintenant un bon demi-siècle, une manière de voir bien différente s'est imposée⁹⁰. L'anthropologie culturelle contemporaine étudie les propriétés d'univers de sens, cherche à comprendre quelle lecture une culture propose des événements et des situations. Elle ne voit pas la culture comme « quelque chose auquel on pourrait attribuer des comportements », mais comme « quelque chose au sein duquel les comportements peuvent être décrits de manière intelligible⁹¹ ». Elle ne cherche plus comment ceux qui relèvent d'une culture sont supposés agir, quelles que soient les circonstances, conformément aux attitudes qui leur ont été inculquées. Elle s'intéresse au contraire au fait qu'ils changent d'attitudes et de conduites selon les circonstances, compte tenu du sens qu'ils accordent aux événements et aux situations.

De fait, au sein d'une même culture, les attitudes varient beaucoup. Ce n'est pas seulement qu'on trouve des individus ayant des attitudes très diverses, ce que personne ne met en doute. C'est, plus radicalement, qu'un même individu peut avoir des attitudes fort contrastées selon les circonstances. Ainsi, il est courant d'affirmer que les Américains sont individualistes, en voyant là une caractéristique de la culture américaine⁹². Mais en fait cet individualisme est très inégalement développé selon les domaines de l'existence que l'on considère. Au premier chef, l'existence d'un contrôle exercé par la communauté sur la fidélité de chacun à une éthique dont elle est [228] porteuse est

⁹⁰ Ainsi Claude Lévi-Strauss, *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, 1958.

⁹¹ Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books, Inc. Publishers, 1973, p. 14.

⁹² La recherche de Geert Hofstede, qui fait référence en matière de comparaison d'attitudes entre pays au sein des entreprises, classe les États-Unis au premier rang des pays les plus individualistes ; Geert Hofstede, *Culture's consequences : International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, 1980.

beaucoup mieux admise aux États-Unis qu'en Europe. Ceci est vrai aussi bien pour la vie privée des hommes politiques que dans le fonctionnement des entreprises. Ceci inciterait à dire, si on raisonne en termes d'attitudes, que les Américains sont moins individualistes que les Européens. En fait, pareille affirmation, à un niveau aussi global, n'a pas plus de sens que l'affirmation contraire. De même celui qui manifeste en certaines circonstances ce que l'on qualifie de « mentalité prélogique » agira de manière parfaitement « logique » et « rationnelle » dans d'autres circonstances.

Comprendre une culture, c'est savoir comment ceux qui y baignent donnent sens aux situations, aux événements, à l'action de ceux qu'ils rencontrent comme à la leur, et de ce fait les ressentent et y réagissent. Cela suppose de percevoir le caractère relatif des manières de donner sens qui constituent les « évidences » de sa propre culture et dont on est usuellement très largement inconscient, tellement elles font partie de ce qui va de soi ; évidences sur lesquelles on n'aurait même pas idée de s'interroger et qui ne deviennent perceptibles que confrontées à d'autres évidences (ainsi, le fait de ne pas trop préciser à un subordonné ce qu'on attend de lui signifie « évidemment » pour un Français qu'on le traite en « vrai professionnel » et non en « simple exécutant », mais signifie pour un Camerounais qu'on « cherche à lui tendre un piège »). Une telle compréhension suppose d'admettre que ce qui va nécessairement ensemble dans sa propre culture peut être totalement disjoint dans une autre, et réciproquement (par exemple qu'un vif désir de recevoir aide et assistance tout au cours de l'existence, désir qui pour un Français tend à être associé à la recherche peu digne de relations paternalistes, est parfaitement compatible avec un fier attachement à des rapports d'égaux pour un Mexicain). Elle suppose au total, et ce [229] n'est pas la moindre difficulté, une sorte de décentrement radical du regard.

Dès que l'on perçoit ainsi la culture comme productrice de sens, on n'est plus tenté de lui prêter des effets mécaniques et de faire abstraction de l'action du management. C'est en donnant sens à cette action que la culture intervient. Selon les cultures, ce ne sont pas les mêmes actions qui vont faire que le personnel d'une entreprise se sentira bien traité, respecté dans sa dignité, jugé sans intention hostile. Ainsi, les moyens à utiliser pour obtenir une telle situation ne sont pas les mêmes au Mexique, au Maroc, au Cameroun ou en Argentine. Mais,

dans chacun de ces contextes, c'est la façon dont le management se comporte qui va faire que le personnel se sentira plus ou moins bien traité et réagira en conséquence de manière plus ou moins coopérative. Opposer des cultures intrinsèquement coopératives à d'autres qui ne le sont pas est dépourvu de sens.

Pour un manager, le fait de s'intéresser à la culture est parfois considéré comme traduisant une certaine passivité, prête à capituler devant les résistances de ceux que l'on a mission de diriger. Comprendre, n'est-ce pas être prêt à excuser, là où il faudrait montrer la voie du changement ? Là encore, cette réaction s'enracine dans une vision de la culture comme porteuse d'une forme de fatalité. Personne ne dirait que celui qui cherche à comprendre les lois de la nature s'engage dans une forme de capitulation. L'élucidation d'un univers culturel permet de mieux comprendre les stratégies et les conduites de ceux qui en relèvent, d'appréhender ce qui les motive. Elle fournit des moyens de les diriger efficacement dans la réalité, et pas seulement dans un monde imaginaire où ils seraient soumis sans réserve à la volonté des managers. S'attacher à une telle élucidation est une marque de réalisme, non de passivité. Et un tel réalisme est d'autant plus nécessaire à un manager que, [230] cessant de se confier à des routines qui ont fait leurs preuves, il se veut novateur. Plus il aura une idée précise du terrain où il s'engage, des réactions que les mesures qu'il prend vont susciter, moins il risque d'être condamné à des tâtonnements peu efficaces et coûteux avant d'arriver à ses fins.

CONCEVOIR LE MANAGEMENT AUTREMENT QUE COMME UN ENSEMBLE DE RECETTES

Quand on lit les ouvrages de management et qu'on les rapproche par exemple des enseignements que reçoit un ingénieur en matière technique, on ne peut qu'être frappé par une différence essentielle.

Pour permettre à l'ingénieur de s'adapter à l'infinie diversité des situations qu'il rencontre, on ne se borne pas à lui donner des recettes directement applicables dans chacune d'elles. Son prédécesseur d'il y a quelques siècles était seulement instruit de ce que d'autres avaient réalisé avant lui, et dont ils avaient pu constater empiriquement, non sans multiples tâtonnements, que cela avait raisonnablement réussi (avec telle portée le pont ne s'est pas écroulé ; le navire ainsi dessiné remonte mieux au vent ; en rajoutant tel ingrédient la réaction chimique se produit plus vite ; etc.). Cet antique prédécesseur n'avait jamais qu'une idée très partielle des conditions de ce succès et pouvait toujours se demander s'il était susceptible de se reproduire dans telle ou telle circonstance singulière. Lui, au contraire, bénéficie d'une connaissance des propriétés de la matière qui lui permet dans une très large mesure de savoir jusqu'où ce qui a fonctionné ici continuera à fonctionner dans un autre contexte. Et quand quelque chose ne marche pas, il est bien armé pour en analyser les causes et rectifier le tir. Il est, certes, des situations moins favorables où il avance plus à l'aveuglette, par exemple quand il s'agit [231] de concevoir de nouveaux médicaments et qu'il ne dispose pas d'une théorie mettant en relation la composition d'une molécule et ses effets thérapeutiques. Mais les progrès des connaissances font que ces domaines se rétrécissent sans cesse.

Le manager se trouve placé dans des conditions bien différentes. Il est habitué à gérer sans chercher à comprendre pourquoi telle ou telle manière de faire réussit. Il lui suffit de savoir que d'autres ont fait de même et s'en sont trouvés bien. C'est le message que lui transmettent les ouvrages de management et les consultants. Quand une pratique réussit quelque part, elle se diffuse. Parfois, comme pour les cercles de qualité, il ne s'agit que d'une mode sans lendemain. Parfois, au contraire, il se produit une modification plus durable des méthodes de

management. La question des conditions grâce auxquelles le succès a été obtenu n'est en général même pas posée. On se confie à l'expérience pour voir si la copie recueille le même succès que l'original. Et, si le succès n'est pas au rendez-vous, on passe à autre chose, sans trop chercher à savoir précisément ce qui s'est passé.

Cette perspective est en harmonie avec le fait que l'approche « moderne » du management est réputée être l'expression d'une rationalité universelle, non contaminée par quelque aspect culturel que ce soit. À cette aune, une pratique de gestion est bonne ou mauvaise en soi, et la question de son degré d'adaptation à une culture est dépourvue de pertinence. La culture apparaît comme ce qui s'oppose à la rationalité universelle et nourrit des institutions exotiques telles que la sorcellerie, les guérisseurs, les rituels étranges des chefferies traditionnelles. Si elle est susceptible de concerner la vie des entreprises, c'est seulement dans la mesure où elle est porteuse de manières d'agir « archaïques », qui entravent l'adoption des bonnes [232] approches du management – et on retrouve alors la vision de la culture qui l'associe à des habitudes, à une mentalité.

Cette manière usuelle de considérer les méthodes de management est particulièrement dommageable lorsqu'il s'agit d'adapter un management moderne à la variété des contextes culturels. Quand les pratiques qui ont fait leurs preuves en d'autres lieux ne sont pas mises en œuvre efficacement, et que l'on ne comprend pas quelles en sont les raisons, la tentation est grande, surtout si on se trouve dans un pays où les entreprises sont dans l'ensemble peu efficaces, de dire que c'est parce que les *natives* sont incapables de s'en servir correctement. Si la culture est invoquée, c'est alors non pas pour chercher comment y adapter les outils que l'on veut utiliser, mais pour dénoncer les attitudes et les manières d'agir des locaux, leur attachement à des pratiques « dépassées » et affirmer qu'il faut qu'ils changent. Pour notre part, nous avons observé ce type de réaction de manière particulièrement spectaculaire dans l'entreprise camerounaise dont le cas est présenté dans cet ouvrage. Au moment où nous avons commencé à l'accompagner, de multiples consultants s'étaient penchés sur sa situation. Ils avaient préconisé les uns après les autres la mise en place des outils standards de décentralisation et de contrôle. Constatant que les préconisations équivalentes faites par ceux qui étaient passés avant eux n'avaient pas été suivies d'effets, ils avaient critiqué les dirigeants

pour leur manque de volonté à appliquer les réformes nécessaires. Aucun n'avait même tenté d'analyser ce que ces échecs devaient au fait que les méthodes de management proposées étaient mal ajustées au contexte culturel. Entreprendre une telle analyse a représenté, dans cette entreprise, une révolution dans son approche de la gestion.

Même dans les pays réputés les moins propices à l'efficacité productive, il existe des entreprises performantes [233] qui tranchent par rapport à leur environnement⁹³. Mais quand on se contente d'une approche en termes de recettes, sans analyser précisément les raisons de leur succès, il est très difficile de tirer des enseignements vraiment utiles de celui-ci. Leurs dirigeants, interrogés sur ce succès, ne sont pas spécialement armés pour en comprendre les ressorts. Quand ils ont travaillé à adapter des méthodes de gestion importées au contexte local, il ne leur est pas facile de savoir, parmi l'ensemble de ce qu'ils ont fait, ce qui a été vraiment efficace, et ce qui n'est qu'anecdotique. Cela est d'autant plus vrai que certains aspects particulièrement cruciaux de l'adaptation peuvent très bien être trop évidents à leur propre regard pour qu'ils en prennent conscience, ou encore peuvent résulter de l'action d'échelons subordonnés, qui ne sont que rarement invités à rendre compte de leur expérience, les dirigeants n'étant pour leur part que peu au fait de ce qui est ainsi réalisé. Nous avons rencontré ce type de situation, à propos de la mise en correspondance du TQM et des préceptes de l'islam, dans le cas marocain que nous avons étudié ; l'action du responsable de la formation TQM a été sans doute essentielle en la matière, tout en ayant peu de chance d'être prise en compte dans une analyse vue de haut de la réussite du projet. Enfin, le succès peut très bien venir de la rencontre heureuse de pratiques de management initiées, sans plan d'ensemble préalable, par des acteurs différents, sans que l'alchimie produite par leur rencontre ne soit claire pour aucun d'entre eux. Cela était le cas dans notre entreprise mexicaine. C'est par chance que le développement de relations plus égales, susceptibles d'évoquer une situation de solidarité familiale, sous l'impulsion d'un directeur général suisse, a rencontré la mise en place d'une démarche qualité fournissant des [234] procédures qui ont permis d'éviter de tomber dans l'aspect trop permissif qui tend à être associé à une telle situation.

⁹³ Cf. *L'Afrique des entreprises*, *op. cit.*

Pour tenir compte convenablement des questions de culture dans le management, il est nécessaire d'abandonner résolument cette vision du management, qui ne veut connaître que ce qui est « objectif » et ignore tout de la subjectivité humaine.

**ÊTRE CONSCIENT DE CE QUE LES MÉTHODES
« UNIVERSELLES » DE MANAGEMENT
DOIVENT À LEUR ENRACINEMENT
DANS UN TERREAU CULTUREL SINGULIER**

Les pratiques de management qui, partout dans le monde, sont mises en avant par les théoriciens, enseignées dans les *business schools* et répandues par les consultants internationaux ont été pour l'essentiel conçues aux États-Unis. Elles tendent à s'imposer, avec une sorte d'évidence comme les « bonnes pratiques ». Pour distinguer ce qui en elles a une portée générale, et ce qu'elles ont au contraire de spécifiquement américain, il est essentiel de mettre en évidence ce en quoi elles sont enracinées dans une conception particulière de la société. La faible conscience de cet enracinement, jointe à la croyance selon laquelle il s'agit en quelque sorte de conceptions aculturelles, constitue un obstacle majeur quand on cherche à adapter les pratiques de management aux exigences de chaque contexte ⁹⁴.

Les États-Unis ont, on le sait, la religion du contrat et celle-ci s'étend aux relations de travail. Le lien entre une entreprise et chacun des membres de son personnel, ou entre un supérieur et un subordonné, y est conçu à l'image de rapports contractuels où chaque partie s'engage pour un temps, en étant soumise à des obligations [235] soigneusement circonscrites définies à la suite d'une négociation avec son partenaire. Cet attachement à la mise en place de rapports contractuels n'est pas lié d'abord à un souci d'efficacité pur de toute dimension culturelle. Il s'enracine dans une vision singulière de ce que doivent être les rapports entre les hommes, vision que les fondateurs de la nation ont héritée de leurs ancêtres britanniques. La conception même de ce qui caractérise un homme libre est en jeu. Le monde anglo-saxon se représente celui-ci à l'image du propriétaire qui négocie

⁹⁴ L'analyse de l'enracinement culturel de la gestion américaine est développée dans *La Logique de l'honneur*, *op. cit.*

souverainement les conditions de sa participation à une œuvre collective, et est protégé par la justice contre les empiètements du pouvoir et la mauvaise volonté de ses partenaires⁹⁵. C'est pour lui le caractère précis des contrats, la clarté des règles, la rigueur de leur *enforcement*, qui permettent d'échapper à la tyrannie et à l'arbitraire qui caractérise celle-ci. De plus, pour qu'un contrat mérite réellement ce nom, il faut que chacune des parties ait eu le pouvoir de le négocier librement, sans qu'un déséquilibre des forces ne réduise l'une d'elles à se voir imposer la volonté de l'autre. Un contrat pourra alors être considéré comme *fair*, dans sa rédaction et dans sa mise en œuvre, parce qu'aucun des contractants n'aura pu abuser d'une position dominante. Chacun pourra s'attendre à voir sa contribution personnelle à l'œuvre commune justement évaluée et récompensée.

De plus, dans une perspective américaine, l'entreprise constitue une communauté morale, unie par des valeurs [236] partagées, en même temps qu'une unité économique. Chacun est tenu de faire preuve de bonne foi dans le respect des contrats où il s'est engagé et dans l'application des règles. S'il veut rester crédible et inspirer confiance, il doit s'interdire de mentir. Plus ces conditions sont respectées, moins la logique contractuelle risque de dégénérer en incessants affrontements procéduriers. Cette dimension éthique ne concerne pas seulement chacun dans ses rapports avec sa conscience. Il revient à la communauté et à ses dirigeants d'exhorter ses membres à bien agir, de contrôler qu'ils agissent bien et de les sanctionner s'ils sortent du droit chemin⁹⁶. Le poids de cette référence éthique rend l'interprétation des critiques et des sanctions en termes éducatifs particulièrement crédible. L'action de celui qui sanctionne ou critique tend à être lue comme l'accomplissement d'un devoir auquel on ne peut se soustraire sans être soi-même coupable. Celui qui n'abuse pas de son autorité et, ferme quant au fond, fait preuve d'humanité dans la forme acquiert sans trop de peine la réputation d'être un homme droit et im-

⁹⁵ Locke déjà voyait dans l'établissement de relations contractuelles entre le maître et celui qui travaillait pour lui la pierre de touche du maintien d'une condition d'homme libre au sein d'une position subordonnée. *Two Treatises of Government*, L II, § 85. Les différences de conceptions de la liberté dans les univers anglo-saxon, germanique et français sont analysées dans Philippe d'Iribarne, « Trois figures de la liberté », *Annales*, 58^e année, n° 5, 2003.

⁹⁶ Philippe d'Iribarne « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France », *op. cit.*

partial. On admet, jusqu'à preuve du contraire, que son sens du devoir l'incite à utiliser honnêtement la marge d'appréciation que lui ouvrent les règles.

Les outils classiques de management sont largement une expression de ces conceptions américaines des relations entre les hommes, avec leurs dimensions politique et morale.

Le management par objectif, le contrôle budgétaire, l'évaluation des postes, le développement de contrats internes à une entreprise avec des prix de cession interne sont autant de moyens d'organiser des rapports contractuels entre des individus dont chacun est responsable de [237] ses propres choix et doit être jugé sur sa contribution personnelle à l'œuvre commune. Ainsi quand chacun s'est vu définir, après avoir négocié avec son supérieur, des objectifs précis, conçus de façon telle que l'on peut estimer le plus objectivement possible la manière dont ils ont été remplis, il se trouve dans une position de fournisseur qui a conclu un contrat avec un acheteur, tout en restant maître des moyens qu'il va mettre en œuvre pour honorer la commande qui lui est ainsi passée. Et, pour ce faire, il peut agir personnellement ou se tourner vers ses propres subordonnés, l'organisation de l'entreprise relevant alors d'une cascade de relations contractuelles. La définition de prix de cession interne permet d'appréhender aussi précisément que possible la contribution de chacun. La mise en place de procédures d'évaluation a posteriori permet, tout en laissant à chacun sa chance de faire ses preuves, de le juger aussi précisément que possible en fonction de ce qu'il a réalisé personnellement. Simultanément, un règlement intérieur très détaillé, dont le respect fait partie du contrat de travail et auquel s'ajoute parfois un contrat passé avec le syndicat représentant le personnel d'exécution, définit sur de nombreux points les droits et obligations des parties et les sanctions qu'entraîne le non-respect de ses clauses.

Ces individus, autonomes dans la manière dont ils mènent les aspects pratiques de leur vie, se regardent simultanément comme formant une communauté morale, porteuse d'une éthique de *fairness*, qui est chargée de contrôler que ses membres restent dans le droit chemin. Cette référence influence suffisamment les mœurs pour limiter la dégénérescence procédurière qui menace les rapports contractuels. De plus elle fonde l'aspect du management américain qui relève de l'imposition d'une éthique : existence d'une charte d'éthique, formation à

l'éthique, mise en place d'un système de dénonciation [238] (*whistle blowing*) de ceux qui agissent contrairement à l'éthique.

Dès que l'on sort de la vision américaine de la société, ces pratiques de management font question⁹⁷. En effet, le type de relations qu'elles supposent (et tendent à cultiver) entre ceux qui ont à travailler de concert ne fait alors plus référence. Prenons par exemple le Mexique. La vision de bons rapports hiérarchiques qui y prévaut est bien différente de celle de rapports contractuels à l'américaine. Alors qu'aux États-Unis, une claire délimitation des responsabilités de chacun, moyen de le juger sur ce qu'il a accompli personnellement, de savoir sans ambiguïté s'il a rempli son contrat, est de rigueur, on a une situation contraire au Mexique. C'est le fait de confier collectivement des responsabilités à un groupe, au sein duquel chacun pourra se mêler de tout, et compter sur l'appui des autres dès qu'il rencontre des difficultés, qui donnera le sentiment d'être bien traité. C'est que chacun se voit plus comme un membre d'une communauté où, ayant l'occasion d'aider ses collègues et son supérieur, il ne sera pas en reste à leur égard, que comme un individu totalement responsable de ses propres actes et demandant à être jugé en conséquence. Certes il y est nécessaire, tout autant qu'aux États-Unis ou ailleurs, d'identifier précisément ce qui fonctionne plus ou moins efficacement au sein de l'entreprise, de manière à corriger ce qui fait problème. On a là un impératif universel de la gestion. Mais on tendra à le faire sans associer étroitement l'évaluation des choses et le jugement porté sur les personnes ; en cherchant à localiser et à corriger les processus défectueux, sans vouloir forcément identifier les individus responsables de [239] ces défaillances. Cette distance entre les conceptions locales de l'organisation d'une œuvre commune et les conceptions américaines, avec ce qui en résulte quant aux pratiques de management susceptibles d'être bien reçues, se retrouve dans tous les cas que nous avons examinés.

⁹⁷ Ce n'est pas seulement dans les pays en développement (ni même dans les sociétés extra-européennes) que l'on trouve des conceptions bien différentes, même si nous nous concentrons ici sur le cas de ces pays.

Des entreprises capables de mieux tirer les enseignements de l'expérience

[Retour à la table des matières](#)

Échapper à ces regards sur la culture et sur le management pour concevoir et mettre en pratique une approche de celui-ci adaptée à la variété des cultures des pays émergents relève à la fois de l'action des entreprises et de celle des institutions qui se préoccupent de développement.

Pour leur part, les entreprises souhaiteraient sans doute disposer sans plus attendre de recettes détaillées pour chaque point de management au sein de chaque culture : comment adapter une démarche de qualité totale à un contexte indonésien, faire fonctionner un groupe de projet au Mexique, configurer un système informatique en Côte d'Ivoire, etc. Dans l'état actuel du savoir, ces éléments n'existent encore que de manière très parcellaire et, compte tenu de la diversité des cultures et des situations de gestion, il faudra des efforts longs et soutenus pour qu'ils couvrent la majorité des cas significatifs. Mais là où les recettes manquent, les entreprises peuvent tirer parti des enseignements de l'expérience beaucoup plus vite et plus efficacement qu'elles ne le font actuellement.

[240]

UN APPRENTISSAGE PLUS RÉFLÉCHI

En matière de management comme dans tous les domaines de l'existence, l'expérience est bonne conseillère. Si une entreprise tente d'imposer des formes de management qui s'appuient sur une conception de la vie en société trop éloignée de celle de son personnel, celui-ci va se défendre, ouvertement ou en prenant à bas bruit mille accommodements avec les consignes reçues. Il ne suffira pas pour le convaincre d'affirmer que ce que l'entreprise cherche à mettre en œuvre a fait ailleurs la preuve de son efficacité. Comme il est difficile

d'ignorer indéfiniment ces résistances, les manières de gérer sont à la longue toujours plus ou moins influencées par la diversité des cultures. On voit ainsi rentrer dans les mœurs, beaucoup plus dans les pratiques que dans les recommandations des théoriciens du management, des formes de vie des entreprises marquées par la diversité des contextes. Mais il ne faut pas surestimer les vertus de ce type d'apprentissage. Il est, en effet, très lent et souvent peu efficace.

Cette lenteur est patente dans les pays qui manquent de tradition propre de management. Les experts tendent à y préconiser l'utilisation littérale d'outils « universels » même lorsque l'expérience a fait et refait la preuve qu'ils y sont inefficaces, à moins de voir la manière de les mettre en œuvre sérieusement adaptée au contexte. Pendant ce temps on ne s'intéresse guère aux enseignements à tirer de l'action de ceux qui ont bâti leur succès sur une approche originale de la gestion. Ces difficultés d'apprentissage sont d'autant plus grandes que ce fait que des ajustements sont nécessaires est moins palpable. Quand on doit s'adapter à une législation étrangère, dûment couchée sur le papier, pour laquelle il existe une jurisprudence bien établie que [241] des experts locaux connaissent parfaitement, on n'a pas trop de mal à cerner les enjeux et à définir comment s'y prendre. Mais il n'en est pas de même quand on n'a en face de soi que la résistance des mœurs, qu'il faut gérer des « états d'âme », et que manquent les praticiens capables de fournir les bonnes recettes.

Parfois, l'adaptation au contexte local se fait tellement à contre-cœur qu'on voit, au sein d'un même groupe industriel, les dirigeants d'une filiale négliger de s'intéresser aux résultats obtenus par une autre filiale, dans le même type de contexte culturel, alors même que celle-ci est réputée pour la façon dont elle a su s'y adapter.

Souvent, la référence à la prééminence de l'action sert à justifier, à défaut d'un refus de principe, une passivité de fait. L'urgence de l'action est invoquée pour affirmer que l'on n'a pas le temps de se lancer dans de grandes analyses, réputées très complexes et très longues, qui seraient nécessaires pour s'adapter finement à la diversité des contextes locaux ; ou encore qu'à trop chercher à comprendre les résistances que l'on rencontre on est prêt à y céder, alors qu'il faut agir pour les surmonter et aller de l'avant. Pendant ce temps, les difficultés demeurent, et l'action se trouve en fait entravée pendant un temps beaucoup plus long que celui qui aurait été nécessaire pour com-

prendre les réactions qui les alimentent et trouver des voies de progrès.

Se donner la peine de décoder les réactions du personnel face aux pratiques de management qu'on tente de lui imposer est très souvent un moyen de progresser plus vite, plus efficacement et à moindre coût que de s'en remettre à la chance pour trouver un moyen de surmonter ces réactions. Contrairement à ce que beaucoup croient, obtenir pareil décodage ne demande, en tout cas si la tâche est réalisée par des personnes compétentes, ni un temps démesuré, ni des moyens considérables. Les [242] méthodes à mettre en œuvre à cet effet ont été testées sur de nombreux cas (dont ceux présentés dans cet ouvrage ne constituent qu'une petite part). Elles permettent d'obtenir de premiers éclaircissements, déjà fort précieux pour l'action, sans avoir besoin de procéder à des enquêtes indéfinies, susceptibles de mobiliser excessivement l'entreprise, ni à des analyses dont on ne voit pas la fin⁹⁸. Une telle démarche, utile pour comprendre les difficultés que l'on rencontre, l'est encore plus pour imaginer des solutions pertinentes. À saisir finement pourquoi telle manière de faire est inacceptable, ou inefficace, et à discerner les points réellement sensibles, on devient capable de concevoir les voies et moyens de rectifier le tir. À distinguer ce qui, dans une manière d'agir, correspond à des principes intangibles avec lesquels il faudra bon gré mal gré composer, de ce qui relève de pratiques contingentes qu'il est fécond de travailler à modifier, on peut tirer profit de ce que toute culture offre d'ouverture au changement.

Une occasion particulièrement favorable d'apprentissage se rencontre lorsqu'on met en place une nouvelle pratique de management : un système de contrôle, une démarche qualité, un code d'éthique, un système informatique, etc. Il n'est pas rare que, quand on passe d'une décision de principe de mettre en place une quelconque amélioration à sa mise en place effective, on se heurte à l'« inertie », à la « mauvaise volonté », aux « blocages », à la « résistance au changement » de ceux qui ont à les mettre en œuvre. Au moment où on tente de premières expérimentations, il est encore facile d'opérer de profondes correc-

⁹⁸ Pour un cas du type de ceux que nous avons examinés ici, une semaine d'investigations et un mois d'analyse permettent déjà d'y voir beaucoup plus clair et d'éclairer l'action, même si beaucoup plus de temps est nécessaire pour aller plus au fond des choses.

tions de trajectoire. Les avertissements ne manquent pas en général, à un stade très précoce, dès qu'un projet [243] pilote commence à fonctionner. Certes, la tendance actuellement dominante dans ce type de circonstance est plutôt, faute de comprendre les résistances que l'on rencontre, d'osciller entre le découragement, les discours triomphalistes qui taisent ce qui se passe réellement et l'appel aux dirigeants pour qu'ils agissent de manière « volontariste ». Les consultants qui ont reçu pour mission d'accompagner le changement sont justement ceux qui ont proposé les démarches « innovantes » dont on attend monts et merveilles. Ils ont déployé une énergie considérable pour que le projet pilote soit un succès, allant parfois jusqu'à accomplir eux-mêmes certaines tâches stratégiques auxquelles le personnel de l'entreprise rechignait. Ils ont su créer un certain enthousiasme, qui a un temps mis de l'huile dans les rouages, autour de l'idée de changement. Ils ont le souci de tirer des enseignements des premiers essais sur la manière de « vendre » leur démarche à ceux qui devront l'assumer dans la durée, sans remettre en cause des orientations dont ils ont promis qu'elles seraient efficaces. Quand ils mettent en place des « groupes de validation », composés de membre du personnel, qui ont pour rôle de les aider à adapter quelque peu la démarche au terrain, il est clair dès le départ qu'il ne peut s'agir que d'adaptations mineures. Si, une fois qu'ils sont partis, le soufflé retombe, cas loin d'être exceptionnel, il sera toujours possible d'accuser le caractère irrémédiablement conservateur du personnel. C'est toute cette manière de procéder qu'il faut revoir pour tirer des enseignements de l'expérience, et apprendre plus vite, plus efficacement et à moindre frais.

Il peut arriver aussi que des pratiques bien établies sur le papier fassent durablement difficulté, qu'elles ne soient mises en œuvre qu'avec réticence, détournées de leur finalité ; que par exemple une procédure d'évaluation soit formellement appliquée, mais en étant vidée de [244] son contenu en donnant à tous des évaluations moyennes, quelles que soient ses performances réelles, ou qu'un contrôle budgétaire soit mis formellement en place mais que rien ne se passe quand quelqu'un n'a pas rempli son budget, de « bonnes raisons » étant prises sans difficulté pour argent comptant. Cet état de chose peut perdurer indéfiniment, rentrer en quelque sorte dans les mœurs. Il n'est jamais trop tard pour en chercher les raisons, voir ce qui fait exactement difficulté, et chercher quelles modifications précises des procé-

dures que l'on tente d'appliquer sont nécessaires pour améliorer la situation.

UNE DÉMARCHE DE MONTÉE EN COMPÉTENCE

Pour comprendre les résistances que suscite la mise en place d'une pratique de management chez ceux dont la coopération est nécessaire pour assurer le succès de cette pratique, de manière à y réagir efficacement, des compétences sont nécessaires. Il s'agit d'être capable d'analyser les réactions que l'on observe, de manière non seulement à saisir ce qui motive réellement les réactions à l'action présente du management mais à anticiper la manière dont sera reçu et mis en œuvre ce que le management est susceptible de faire pour aller de l'avant. Plus cette capacité est développée, plus il est possible de tirer des enseignements de l'expérience avec rapidité et efficacité. Or, actuellement cette capacité manque au sein des entreprises tout comme chez les consultants qu'elles chargent de mettre en place des démarches de changement. Du fait que la vision classique du management se focalise sur le « comment » en se désintéressant du « pourquoi », la compétence de ces derniers concerne les aspects apparemment purement techniques des outils qu'ils ont pour mission de mettre en place, non le décodage des réactions de ceux qui les mettent en œuvre. Certes, il existe des [245] consultants en management interculturel, mais leur domaine de compétence est centré sur les aspects proprement relationnels des rapports entre ceux qui relèvent de cultures différentes. Ils se proposent de promouvoir plus de dialogue, des attitudes plus ouvertes, plus de confiance mutuelle en dépit des incompréhensions, la culture de relations personnelles permettant de développer des réseaux de solidarité traversant les frontières. L'adaptation à la diversité des contextes culturels d'aspects du management réputés plus techniques, des procédures de délégation et de contrôle à la mise en œuvre d'une démarche qualité ou à la conception d'un système informatique relève de toutes autres démarches et d'un autre domaine de compétence.

Cette question de compétences fait qu'une bonne prise en compte des questions culturelles dans le management est encore entravée dans la plupart des entreprises, pour ne pas dire dans toutes, par une sorte

de cercle vicieux. Les entreprises, ou tout au moins les directions de ressources humaines, sont souvent convaincues, tant qu'il ne s'agit que d'idées, que cette prise en compte est importante. La plupart prennent la question suffisamment au sérieux pour organiser à l'intention de leurs cadres des conférences et séminaires ayant pour objet de leur fournir quelques connaissances en la matière. Mais elles peinent à dépasser ce premier niveau de conscience. On ne les voit guère s'organiser de manière à pouvoir intégrer un traitement efficace de ces questions dans leur quotidien. La tâche paraît tellement vaste, tant les aspects du management concernés sont divers, et les points critiques qui demanderaient à être attaqués en priorité difficiles à mettre en évidence, que les responsables ne savent pas par où prendre la question. Du coup, les entreprises restent hésitantes, et finalement passives. Le simple pas élémentaire consistant à désigner en leur sein quelqu'un qui [246] prenne ce dossier en charge n'est en général pas accompli. Elles n'éprouvent pas le besoin de recruter, ou de former, des individus ayant les compétences nécessaires pour dégager des pistes d'action, en combinant ressources internes et appuis externes. On a ainsi un cercle vicieux entre le faible niveau de compétence sur cette question et un engagement très insuffisant dans des politiques permettant d'avancer.

Cette difficulté à passer à l'acte dans ce domaine apparaît, de manière spectaculaire, dans la manière dont sont traitées les questions culturelles dans le cas de fusions et d'acquisitions. Les entreprises savent s'entourer de la batterie de banquiers, juristes, conseillers en communication qui leur permettent de gérer avec intelligence la phase qui précède une acquisition (qu'elle soit faite ou non dans des pays en développement). Elles disposent en interne des compétences nécessaires pour tirer un bon parti des services qui leur sont ainsi fournis. Beaucoup ont en outre mis au point des démarches standard (fusion des services, choix des responsables, ajustement des procédures) qui permettent de gérer les premiers temps de l'acquisition. Mais elles ne savent pas encore mettre en place l'organisation interne et les appuis externes qui leur permettraient de gérer au mieux, en s'adaptant à ce que chaque situation a de spécifique, les incompréhensions et tensions plus ou moins masquées engendrées par les différences culturelles, lesquelles mettent souvent des années à cristalliser (et font parfois qu'une acquisition qui, dans un premier temps, était apparue comme

un succès, se transforme progressivement en échec). Elles sont mal armées pour détecter ces tensions, discerner les erreurs d'interprétation qui les alimentent, s'appuyer sur ce discernement pour rapprocher les partenaires en présence, avant qu'une situation de crise n'apparaisse. Elles savent bien, pourtant, que les échecs sont, dans ce domaine, pas moins nombreux [247] que les succès, elles supputent que des questions culturelles entrent en jeu, mais n'en tirent pas les conséquences. De même, on voit se développer, dans beaucoup d'entreprises multinationales, un réel souci de bien traiter leurs filiales étrangères, mais la traduction en actes de ce souci est entravée par le fait que souvent elles ne saisissent pas quelles sont les attentes de ceux qui y travaillent. Elles sont mal outillées pour décoder les messages qui en émanent, et ont donc du mal à en tirer des conséquences dans leur action.

Ceci n'empêche pas qu'il existe, jusque dans les pays en développement, des entreprises qui réussissent, parfois de manière spectaculaire. Mais, dans les conditions présentes, ce succès doit beaucoup à d'heureux concours de circonstances. Les succès les plus marquants que nous avons rencontrés, au Mexique et au Maroc, n'ont pas été le fruit d'une adaptation soigneusement réfléchie et clairement conçue à la culture du pays. Ils ont reposé sur une combinaison de bonnes intuitions relatives aux attentes du personnel et d'une certaine dose de chance. C'est justement parce que les responsables des entreprises concernées peinaient à les expliquer, et à dire à quelles conditions il était possible de les reproduire, ou même de les faire durer, qu'il nous a été demandé d'en chercher les causes. Dans le cas argentin, où le succès obtenu était plus partiel, les moyens de le consolider n'apparaissaient pas clairement et nous avons aidé les responsables à les cerner. Dans le cas de l'entreprise camerounaise, une analyse préalable des facteurs culturels des échecs passés et des conditions de corrections de ces échecs a constitué une étape importante pour arriver au succès. Mais il s'est agi là d'une démarche exceptionnelle, permise par la rencontre heureuse d'une entreprise dont les dirigeants ressentaient l'importance de telles questions, de chercheurs susceptibles de les traiter et d'une institution [248] (l'Agence française de Développement) qui les a rapprochés.

Il n'est pas étonnant que, n'ayant pas bénéficié de tels concours de circonstances, la plupart des entreprises des pays correspondants se

contentent de tenter d'appliquer telles quelles des recettes prétendues « universelles » de gestion. Faute de mieux, et bien que leur mise en œuvre efficace suppose la présence de formes de coopération, entre individus et entre groupes, souvent très différentes de celles qui existent dans les cultures concernées, ces recettes continuent à faire référence. Le fait que les cultures locales, dont d'autres savent tirer le meilleur parti, fournissent des modèles de fonctionnement collectif capables de fonder une efficacité managériale tout à fait satisfaisante est alors ignoré. Comme, sauf cas exceptionnels, compte tenu du cercle vicieux précédemment évoqué, les entreprises ne sont pas encore prêtes à faire les démarches nécessaires pour sortir de cette situation, celle-ci perdure, et risque de perdurer longtemps.

Pourtant, il n'est pas trop difficile de sortir de ce cercle, en partant de ce qui existe déjà. On voit bien, au cours des sessions de formation organisées sur ce thème, que les cadres concernés sont, pour la plupart, loin d'être indifférents à la question. Ils n'ont pas de mal à citer des cas où la prise en compte insuffisante des questions culturelles provoque, de manière récurrente, des difficultés de management. Parmi ces cadres, certains, particulièrement concernés, ont déjà acquis sur le tas au moins un embryon de compétence dans ce domaine. Ils sont attentifs aux réactions de ceux qui leur sont étrangers, cherchent à les comprendre, ne condamnent pas trop vite les manières de faire qui réussissent localement (même s'ils ont souvent du mal, faute de comprendre en profondeur les raisons de tels succès, à dire comment les généraliser) au nom des diktats d'une rationalité technique ou organisationnelle supposée [249] universelle. Ils s'informent auprès de gens d'expérience. À partir du moment où ce premier pas, que les intéressés ont largement accompli pour leur propre compte, a été fait, bien des avancées sont possibles. Ainsi, une entreprise peut demander à l'un de ces pionniers de procéder à un recensement des situations où, de l'avis de ceux qui ont à les gérer, il vaudrait la peine de mieux prendre en compte les questions culturelles, d'en sélectionner quelques-unes pour lesquelles des progrès en la matière paraissent susceptibles d'être particulièrement rentables, et de lancer des analyses solides avec des experts extérieurs. À partir de là, on rentre dans un cercle vertueux de montée en compétence et de mise en place de politiques efficaces. Cette montée en compétence peut s'appuyer sur le fait que, si actuellement la plupart des cursus de formation au ma-

nagement n'apportent guère dans ce domaine, cette situation est en train de changer rapidement.

On peut augurer que, dès que quelques entreprises pionnières auront donné l'exemple, il apparaîtra plus clairement combien les marges d'amélioration en termes de performances économiques que peut procurer une meilleure adaptation à la diversité des cultures sont considérables. Le désir des responsables de ne pas être en retard dans un domaine aussi stratégique ne manquera pas de conduire ce mouvement à prendre de l'ampleur. La question est bien sûr : qui va ouvrir la voie ?

Repérer et diffuser des « best practices » adaptées à la variété des contextes culturels

[Retour à la table des matières](#)

Chaque entreprise implantée dans un pays en développement peut déjà, par une démarche propre d'apprentissage, tirer en général un bien meilleur parti qu'elle ne le fait de la culture du pays. Mais les choses pourraient aller [250] plus vite si on disposait de recettes d'usage simple, susceptibles d'être appliquées de manière industrielle par des consultants standard, portant sur la mise en œuvre des divers outils de gestion dans chaque contexte culturel (une politique de mobilisation des hommes en Indonésie, une démarche qualité au Sénégal, le contrôle d'une filiale brésilienne par un groupe espagnol, etc.) en s'appuyant sur des *best practices* dûment répertoriées. Ceci serait d'autant plus utile que, en dépit de déclarations de principe en sens contraire, c'est essentiellement de recettes d'action directement applicables que la plupart des entreprises sont réellement en quête. Sur ce point, les institutions au service du développement sont les premières concernées.

Ces institutions, et au premier chef la Banque mondiale, se préoccupent déjà de répandre les *best practices* de management au sein des pays émergents. Mais elles en ont pour l'essentiel une vision universaliste. Justement attachées à l'idée de *good corporate governance*, elles conçoivent largement celle-ci à partir de l'idée qu'en donne la culture américaine, en référence à un idéal marchand et contractuel. La ques-

tion de l'efficacité des pratiques américaines hors de leur terreau d'origine, du discernement de ce qui en elles relève de la mise en œuvre de principes de management de validité universelle et au contraire de leur adaptation spécifique au contexte américain, est parfois posée mais guère traitée. Corrélativement, on n'a guère de recherche de *best practices* adaptées à la variété des contextes. Or le rôle de ces institutions pour repérer et diffuser de telles pratiques est irremplaçable.

[251]

UNE VISION DES BEST PRACTICES QUI ATTACHE PEU DE POIDS À LEUR ADAPTATION AUX CONTEXTES LOCAUX

Pour la Banque mondiale, un bon fonctionnement des économies repose avant tout sur un bon fonctionnement des marchés. C'est de la pression de la concurrence dans un marché bien organisé qu'est attendue avant tout une amélioration des performances des entreprises. Cette bonne organisation suppose l'existence d'un environnement institutionnel approprié, stabilité politique, règne de la loi, etc. En ce qui concerne les entreprises, un rejet de la corruption, qui permet aux moins efficaces de l'emporter et empêche les marchés de jouer pleinement leur rôle, est l'essentiel. Ce rejet va de pair avec la mise en place d'une *good corporate governance*. Pour progresser en ce sens, la Banque compte sur la diffusion de programmes anticorruption comportant une association de codes de conduite, de formation et de mécanismes de décision et de reporting. Elle est bien consciente que les questions culturelles doivent être prises en compte dans la conception de ces programmes, mais peine à leur donner un statut adéquat.

Ainsi une note diffusée par la Banque dans une série « consacrée à résumer les bonnes pratiques ⁹⁹ » écarte les critiques selon lesquelles

⁹⁹ The World Bank, *Implementing anticorruption programs in the private sector*, Prem notes, number 66, avril 2002 (document produit par Ronald E. Berstein et Jean-François Arvis). Cette note repose sur un important travail d'investigation, dont il est rendu compte dans Jean-François Arvis & Ronald E. Berstein, *Implementing anticorruption programs in the private sector ; Lessons from East Asia*, The World Bank, 2002.

« les efforts faits pour mettre en œuvre les techniques américaines de mise en conformité (*compliance*) échoueraient dans d'autres cultures ». Elle affirme que « la recherche n'étaye pas les affirmations [252] selon lesquelles les systèmes de mise en conformité de style américain rencontrent de sérieuses résistances dans les autres cultures ». Toutefois ce point de vue est aussitôt nuancé, non sans quelques hésitations : « Les systèmes de base de mise en conformité exigent souvent une adaptation significative, mais ils sont largement les mêmes dans les entreprises du monde entier. » Le problème est ensuite clairement posé : « Le défi pour les entreprises est de formuler des principes fondamentaux et de mettre en œuvre des procédures crédibles adaptées aux cultures locales. En particulier, pour les entreprises travaillant dans des secteurs largement détenus par des entrepreneurs locaux (comme cela est fréquent en Chine), le besoin d'adapter les systèmes de formation, de dissémination et d'information aux coutumes locales est plus qu'un exercice intellectuel. » Pourtant, quand la note conclut : « La confrontation (*benchmarking*) et le partage des expériences sont les mécanismes fondamentaux pour répandre les *best practices* en matière de lutte anticorruption », elle semble considérer que ces *best practices* peuvent être considérées exclusivement dans leur aspect universel, en laissant sans doute à chaque entreprise la charge de les adapter au contexte local, comme s'il s'agissait seulement d'adaptations mineures.

Cette difficulté à avoir une idée claire des adaptations au contexte conduit parfois les experts, quand ils analysent des cas exemplaires par les succès obtenus, pour enrichir leur bibliothèque de bonnes pratiques, à ne pas voir ce qui relève de telles adaptations, et en tout cas à refuser de lui donner sens. Seul sera alors retenu ce qui, dans les pratiques observées, correspond à l'application de préceptes universels, les formes locales de mise en œuvre étant regardées soit comme relevant d'aspects folkloriques sans importance, soit comme demandant à être abandonnées de manière à éliminer ce qui parasite la démarche [253] et limite donc son efficacité. Il arrive aussi que les experts prennent en fait comme référence les bonnes pratiques qui ont fait leur preuve dans leur propre culture, en confondant la singularité de ces pratiques avec les exigences universelles du management ¹⁰⁰. Leur per-

¹⁰⁰ Cette confusion conduit par ailleurs à des débats sans fin entre experts issus de cultures différentes, en particulier entre experts américains et fran-

ception de ce qu'ils observent en dehors de chez eux est alors particulièrement biaisée. Le cas camerounais est là encore spécialement instructif, en particulier quand il est abordé par des experts français. Ceux-ci sont convaincus qu'une entreprise doit faire usage de manuels de procédure, ingrédient universel d'une bonne gestion. Mais, conformément à la vision française de l'autonomie de l'homme de métier, ils ont tendance à considérer qu'il doit s'agir de documents légers, définissant des principes que chacun saura interpréter pour tenir compte intelligemment de l'infinie variété des circonstances. Ils regardent comme profondément démotivants des textes trop détaillés, ravalant ceux qui ont à les appliquer à l'indignité de l'« exécutant ». Quand les Camerounais souhaitent au contraire rédiger des textes extrêmement détaillés, applicables à la lettre, cela tend à être compris par les experts français non pas comme une adaptation féconde à un contexte culturel où il est essentiel de s'assurer de l'aspect positif des intentions d'autrui, mais comme un vain formalisme qu'il faut combattre. Ce caractère détaillé n'a alors aucune chance d'être retenu comme un ingrédient essentiel de bonnes pratiques adaptées au contexte camerounais ¹⁰¹.

çais. Au-delà des questions de management, cela est particulièrement net pour tout ce qui tourne autour des services publics et de leur régulation.

¹⁰¹ Pour notre part, nous n'avons pas échappé à ce type de réaction quand nous avons rencontré pour la première fois ces manuels de procédures minutieusement détaillés. Ce n'est qu'en analysant le sens qu'ils prennent dans le contexte local que nous avons pu, au contraire, nous convaincre de leur utilité.

[254]

***POUR UN INVENTAIRE SYSTÉMATIQUE
DES BEST PRACTICES LOCALES
ET DE LEURS CONDITIONS DE RÉUSSITE***

Une diffusion efficace des *best practices* exige de prendre pleinement en compte les nécessités d'adaptation à la variété des contextes.

Tout un capital de connaissances est à constituer. Il ne suffit pas de faire un recensement rapide d'entreprises qui ont réussi dans diverses parties du monde et de décrire sommairement les approches du management qu'elles ont utilisées (en s'en tenant au niveau d'abstraction que l'on trouve en général dans les ouvrages de management). Il ne suffit pas de regarder ces approches dans leur matérialité, sans se préoccuper de la manière dont elles prennent sens pour ceux qui les mettent en œuvre, s'insèrent dans leur univers. Il s'agit de saisir dans chaque cas la rencontre d'une manière de gérer, appréhendée jusque dans les « détails » concrets de sa mise en œuvre (« détails » souvent essentiels dans la manière dont elle va être reçue et appliquée), et d'une culture singulière.

De plus, il y a grand intérêt à analyser, en les comparant, plusieurs cas d'entreprises qui se sont adaptées avec succès à un même contexte. Certes, il est déjà très éclairant, dans une société donnée, d'étudier de près un exemple unique. Cela permet déjà de mettre au jour les spécificités d'une culture, tant celles-ci marquent l'ensemble d'une société et se retrouvent quel que soit le terrain d'où l'on parte. Mais c'est toute la gamme des pratiques de management qui demande à être adaptée à chaque culture et c'est pour chacune d'elles qu'il est bon de trouver des *best practices* tirant le meilleur parti de la [255] culture locale. Avoir analysé les trouvailles des uns dans un domaine (système de décentralisation et de contrôle, démarche qualité, système de lutte contre la corruption, etc.) ne dispense pas de s'intéresser à celles d'autres dans d'autres domaines. Chaque cas de réussite est susceptible d'apporter sa pierre.

Quel doit être le niveau de diversification géographique d'une telle recherche ?

Les cultures des pays émergents sont extrêmement différentes entre elles. On ne peut postuler que, parce que deux pays appartiennent à une même grande aire culturelle, dans l'acception commune de ce terme (les pays latino-américains, les pays musulmans, etc.), on va y trouver les mêmes formes de vie en société et de gouvernement des hommes. Ainsi, l'Argentine et le Mexique ont des conceptions de ces formes (des cultures politiques) bien différentes. Si, dans l'un et l'autre cas, la construction de relations privilégiées est essentielle dans l'obtention d'une bonne coopération, ce n'est pas le même type de relations qui y fait référence ; la famille de frères mexicaine a d'autres propriétés que le réseau d'amis argentin. D'un autre côté, le saint guerrier dont la figure joue un rôle central dans notre cas marocain est une figure propre au Maroc ¹⁰². On ne la retrouve pas dans d'autres pays musulmans, pas même en Algérie ou en Tunisie, où ce sont d'autres figures de l'autorité qui font référence. Dans ces conditions, une approche du management qui a permis à une entreprise de réussir dans un pays peut très bien échouer dans un pays proche, même s'il appartient à ce qui est généralement considéré, en fonction d'autres critères (langue, religion, origines ethniques), comme une même grande aire culturelle. Ce n'est qu'à l'expérience [256] qu'il est parfois possible d'affirmer que l'on retrouve une même culture dans des pays voisins (ce qui paraît le cas dans une bonne mesure en Afrique de l'Ouest), et que l'on peut donc tirer pour les uns des enseignements pertinents des succès rencontrés dans les autres.

Par ailleurs, on peut s'interroger sur la portée de travaux effectués à l'échelle d'un pays, compte tenu de l'hétérogénéité culturelle que l'on risque de trouver dans chacun d'eux. Jusqu'où est-il fondé de parler de cultures nationales ? Si la pertinence de cette notion n'est pas sans limites, il ne faut pas non plus la sous-estimer. Elle paraît spécialement adéquate quand on considère la dimension de la culture qui touche à l'organisation de la vie en société et au gouvernement des hommes (ce qui n'est pas forcément le cas pour les habitudes culinaires, vestimentaires ou musicales).

Dans un État nation, fortement intégré, les institutions politiques et juridiques ne peuvent être communément acceptées, dans le succès comme dans l'épreuve, dans la paix comme dans la guerre, que si les

¹⁰² Clifford Geertz, *Islam Observed ; religious development in Morocco and Indonesia*, The University of Chicago Press, 1968.

citoyens ont des conceptions suffisamment communes des voies par lesquelles arbitrer entre les intérêts, répartir les charges et distribuer les bénéfices, désigner ceux qui accèdent au pouvoir, mettre fin aux conflits, faire pression sur ceux qui résistent aux injonctions de la communauté. Cet accord suppose un minimum de lecture commune des situations qu'engendre le fonctionnement des institutions que l'on se donne. Certes, l'unité de culture politique que l'on rencontre dans des États nations qui ont affronté sans éclater les tourmentes de l'Histoire n'a pas de raison de se retrouver dans des empires où un ensemble de communautés auto-administrées ne sont liées que de manière assez lâche, ou encore dans des conglomérats plus transitoires (du type de l'ex-Empire turc ou de l'ex-Union soviétique). De plus, entre les cas de figure extrêmes, on a bien [257] des situations intermédiaires, avec des degrés également divers de stabilité des constructions politiques. Là où un État a incorporé des régions ayant des cultures politiques très différentes de celle qui régit le pouvoir central, les cultures régionales peuvent résister fort longtemps à la pression des cultures nationales, qu'elles alimentent ou non des revendications plus ou moins radicales d'autonomie. Ainsi, comment douter qu'il existe une culture politique basque ¹⁰³? Trouver le bon niveau de mise en évidence et de diffusion des *best practices* doit se faire au cas par cas, en évitant les postures dogmatiques.

¹⁰³ Ainsi cette culture a permis à la démocratie basque, que Rousseau donnait en exemple, de résister en un temps où l'absolutisme régnait en France comme en Espagne. Rousseau, *Du contrat social* (1762), livre IV, ch. I, Garnier-Flammarion, 1975, p. 145. Le fait que la seule très grande entreprise au monde organisée en coopérative qui ait réussi durablement (Mondragon) soit basque ne paraît pas indépendant de l'existence de cette culture politique. Oscar Nudler, *Economic Aspects of Human Development Project*, United Nations University, octobre 1988, p. 12.

De la gouvernance des entreprises à celle des pays

[Retour à la table des matières](#)

Nos investigations ont porté exclusivement sur le fonctionnement des entreprises. Nous avons vu que celles-ci peuvent obtenir une meilleure coopération en leur sein, lutter contre la corruption, et en fin de compte progresser en efficacité, sans attendre une réforme radicale du cadre institutionnel des pays où elles se trouvent. Une amélioration de la gouvernance de ces pays conforme aux idéaux de démocratie, de transparence et d'éthique, amélioration que les institutions au service du développement s'efforcent de promouvoir, n'en est pas moins essentielle (et pas seulement pour des raisons d'efficacité économique). Là [258] encore une adaptation au contexte culturel est nécessaire. Au sein des vieux pays démocratiques, les institutions politiques sont certes inspirées par des principes uniformes, mais elles les incarnent différemment, en harmonie avec des cultures politiques bien différentes. Ainsi, par exemple, le rôle de l'État, l'organisation des services publics, la législation du travail, sont loin d'être identiques aux États-Unis, en France ou en Allemagne. Pourquoi voudrait-on (comme les institutions internationales sont souvent accusées de le faire) exiger des pays qui ont à transformer leur vie publique qu'ils adoptent à cet effet une forme unique d'institutions, à la fois peu respectueuse de la diversité de leurs cultures et tirant mal parti des possibilités qu'offre chacune d'elles ?

De par la diversité des expériences que l'on observe au sein d'un même contexte, l'entreprise constitue un remarquable laboratoire d'étude des rapports entre les formes de gouvernance et le contexte culturel. Cette diversité laisse la place à une coexistence de réussites et d'échecs, et comparer les uns et les autres permet de mettre au jour les manières de gérer qui tirent le meilleur parti du contexte, en discernant bien ce qui les différencie d'approches moins efficaces. On peut ainsi développer l'intelligence des phénomènes qui entrent en jeu dans la mise en place d'une forme de management adaptée au contexte culturel. Quand il s'agit du gouvernement des pays, les ana-

lyses sont plus difficiles à mener à bien. On dispose de beaucoup moins de cas à étudier et à comparer, et les systèmes à analyser sont plus vastes et plus complexes.

Heureusement, on a de fortes raisons de penser que, pour réaliser une telle tâche, des enseignements peuvent être tirés des investigations faites au sein des entreprises. Les hommes qu'il s'agit de gouverner sont marqués par les mêmes conceptions du devoir, de l'autorité, de la [259] coopération, de la règle, qu'ils agissent en tant que citoyens ou en tant que participant à la vie d'une entreprise. Les repères au sein desquels prennent sens les instruments qui permettent aux détenteurs du pouvoir d'exercer leur rôle, tout en encadrant leur action et en prévenant leurs abus, ne changent pas radicalement quand on passe d'un domaine à un autre de la vie sociale. Ceci est bien apparu dans les travaux portant sur les sociétés de cultures européennes. La référence au contrat et à la communauté morale marque aussi bien les institutions politiques que les entreprises américaines, la référence au rassemblement des pairs qui gèrent ensemble les affaires communes, les institutions politiques que les entreprises allemandes, etc. Cette homologie entre le fonctionnement des entreprises et celui du cadre institutionnel global n'a aucune raison de disparaître au sein des pays en développement.

[260]

[261]

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT.
Nouveaux modèles

CONCLUSION

UN TIERS-MONDE DOUBLEMENT INNOVANT

[Retour à la table des matières](#)

Les entreprises dont nous avons analysé les succès dessinent un chemin de progrès doublement innovant.

Elles ont innové, par rapport aux pratiques les plus courantes dans les pays où elles sont implantées, en s'écartant des formes de management qui y laissent souvent trop de place à l'autocratie et à la corruption. Le personnel de base se voit confier des responsabilités importantes et on y trouve un encadrement plus strict, allant de pair avec une transparence considérablement renforcée, de l'action des dirigeants. La combinaison de contrôles plus poussés et d'une démarche éthique permet de lutter contre la corruption à tous les niveaux. L'expérience de ces entreprises confirme, une fois de plus, qu'il n'est pas d'efficacité économique sans bonne gouvernance, et elles ont su en la matière ne pas se contenter de paroles. Elles se sont ainsi montrées innovantes dans un premier sens, conforme aux injonctions que les institutions en charge du développement adressent sans relâche aux entreprises des pays concernés.

Mais ce premier chemin d'innovation s'est intimement mêlé à un autre chemin : dans la manière dont ces entreprises se sont réformées, elles n'ont nullement copié [262] servilement les recettes dites inter-

nationales d'un bon management. Chacune d'elles a inventé un management original, trouvant son sens pour le personnel dans les catégories de la culture locale. Elle s'est appuyée sur le fait que, même là où les formes d'organisation qui tendent à prédominer dans le monde économique, et souvent dans le monde politique, sont marquées à des degrés divers par l'autocratie et la corruption, il existe dans la société civile des formes de fonctionnement où règne une distribution beaucoup plus poussée du pouvoir jointe à un vif attachement à une éthique. La famille de frères au Mexique, la confrérie religieuse au Maroc, la tontine au Cameroun, le réseau d'amis se confortant mutuellement dans une vision stricte de leurs devoirs en Argentine, relèvent de telles formes. Certes celles-ci ne sont pas directement applicables dans le monde de l'entreprise. Il est loin d'être facile de convaincre ceux qui travaillent au sein d'une entreprise que des règles du jeu qui ne prévalent « normalement » que dans de tout autres mondes vont dorénavant s'appliquer. Chacune des entreprises concernées a dû innover pour à la fois transposer et convaincre. C'est en agissant ainsi qu'elle a fourni une incarnation crédible pour son personnel des grands principes universels qui ont inspiré son action.

Au-delà du monde des entreprises, ce chemin d'innovation concerne les systèmes institutionnels des pays en développement. Leur modernisation exige, elle aussi, de grandes réformes, menées avec imagination et détermination. Là aussi les principes universels d'une bonne gouvernance doivent s'incarner dans des pratiques adaptées à la diversité des contextes culturels. Or les hommes qui donnent vie aux institutions publiques, comme ceux dont ces institutions encadrent l'action, sont les mêmes, avec la même culture, les mêmes conceptions de l'autorité, le même sens du devoir, que ceux que les entreprises font [263] coopérer à une œuvre commune. L'expérience des entreprises qui, en chaque lieu, ont su tirer le meilleur parti de la culture locale, a beaucoup à apporter aux réformateurs qui cherchent à instaurer une meilleure gouvernance à l'échelle des pays. Cela concerne aussi bien la mise en place de formes démocratiques de gouvernement que l'appel à des démarches efficaces de lutte contre la corruption.

LOIN DE L'IMPERSONNALITÉ BUREAUCRATIQUE

Les approches du management qui prévalent dans les vieux pays industriels supposent une stricte séparation des rôles professionnels et des relations personnelles. Chacun doit exercer les fonctions qui lui sont dévolues en faisant abstraction des relations personnelles qu'il entretient avec ceux avec qui il a à coopérer. Même lorsqu'on échappe à un fonctionnement bureaucratique pur et dur, l'impersonnalité bureaucratique y constitue une référence majeure. Les traités de management ignorent résolument les relations d'amitié ou d'hostilité, de révérence ou de mépris, de peur ou d'affection, de communion dans une foi ou d'affrontement idéologique, qui sont le lot des rapports ordinaires entre les hommes. Ils sont fidèles en cela à la séparation radicale que les sociétés de cultures européennes exigent que l'on fasse entre vie privée et vie publique. En théorie, le fonctionnement des entreprises y fait partie de la vie publique, au sein de laquelle chacun met entre parenthèses les liens privés qu'il entretient avec sa famille, ses amis, ses coreligionnaires, ceux qui partagent ses origines ethniques. Laisser ces liens influencer les décisions prises au sein de l'entreprise constitue même, dans bien des cas, un délit, relevant de la corruption ou de la discrimination. Certes, la pratique est loin d'être toujours parfaitement fidèle à la théorie (sans cela, du [264] reste, les écarts ne seraient pas poursuivis), mais elle est quand même très fortement influencée par celle-ci.

Un reproche couramment fait aux entreprises comme aux gouvernements des sociétés extra-européennes est qu'ils violent constamment cette séparation de la vie privée et des fonctions publiques, que le népotisme, le favoritisme tribal, etc. y sévissent sans retenue. La modernisation de ces sociétés est généralement vue comme exigeant qu'une telle séparation soit enfin mise en place, que prévalent enfin, dans les entreprises comme dans le fonctionnement des pouvoirs publics, des manières d'agir au sein desquelles chacun oublie qu'il est autre chose que la fonction qu'il exerce.

Un trait commun aux entreprises dont nous avons analysé le fonctionnement est le fait que, tout en luttant elles aussi contre le favori-

tisme et la corruption, elles empruntent résolument une voie souvent peu fidèle à cette séparation radicale des fonctions et des relations. Loin de faire un absolu d'une telle séparation, elles importent dans le monde de l'entreprise des modes de fonctionnement qui régissent usuellement, dans la société qui les entoure, les relations privilégiées qui se nouent au sein d'une forme particulière de groupe de proches (famille, amis, confrérie religieuse). Elles cherchent à mobiliser à leur profit la qualité de coopération que l'on trouve dans de tels groupes, en faisant de l'entreprise elle-même un lieu régi par des relations privilégiées, dont la force permet d'équilibrer le fait que chacun entretient des liens également privilégiés, à l'extérieur de l'entreprise, avec sa famille, ses amis, etc. Et, simultanément, elles développent des procédures qui permettent de gérer les relations internes à l'entreprise en évitant que les exigences de bon fonctionnement de celle-ci soient sacrifiées à la recherche de bonnes relations.

Ce faisant, ces entreprises peuvent paraître, à un [265] regard formé au sein des cultures européennes, comme relevant d'une forme de fonctionnement totalitaire peu respectueux de l'autonomie de ceux qui y travaillent. Mais ce n'est pas ainsi que ces derniers vivent la situation qui leur est faite. Pour eux, dans chacun des pays concernés, l'univers des relations impersonnelles n'est pas vu comme un bon univers mettant en relation des citoyens autonomes et respectueux de leurs libertés mutuelles au sein de relations démocratiquement réglées. Il est vu au contraire comme un univers de peur, de méfiance, de mépris. Et l'univers de rapports plus personnels qui s'est établi dans leur entreprise apparaît comme un moyen d'échapper à cet univers, et non comme ce qui prive d'une autonomie de citoyen. Cette situation va-t-elle évoluer ? Arrivera-t-il un jour, au sein de ces pays, que le poids de la fidélité aux siens diminue par rapport au respect de principes régissant les relations entretenues avec quiconque ? Alors la création de groupes unis par des relations privilégiées cesserait d'être un ingrédient essentiel d'une bonne coopération. Les idéaux politiques des sociétés de cultures européennes conduisent à souhaiter qu'une telle évolution se produise. Mais ce souhait ne relève-t-il pas d'un certain ethnocentrisme ? Il est essentiel de voir, en tout cas, qu'il n'est nul besoin d'attendre qu'il se réalise pour qu'advienne un monde plus démocratique et moins corrompu.

QUELLES BONNES PRATIQUES ?

Le recensement et la diffusion des « bonnes pratiques » sont actuellement au programme des institutions au service du développement. Et, effectivement, beaucoup d'enseignements méritent d'être tirés de l'expérience des entreprises qui, dans un contexte a priori difficile, sont arrivées à obtenir des performances remarquables. Mais pour qu'une telle action ait toute son utilité, [266] il faut tenir pleinement compte de ce que le succès de ces pratiques s'enracine dans un contexte. Faute de le faire, on se trouve pris entre deux options toutes deux fort dommageables.

Une première option est de chercher directement à imposer (même si on convient, du bout des lèvres, qu'une certaine adaptation au contexte est nécessaire) les pratiques concrètes de management qui prévalent au sein de l'univers culturel qui fait implicitement référence ; c'est-à-dire, en fait, quand ce sont des organisations internationales qui prêchent la bonne parole, l'univers américain. C'est toute une vision américaine du management, combinant une approche contractuelle pure et dure avec un moralisme de communauté protestante, que l'on tentera alors de répandre. Sous couvert de bonnes pratiques, une telle approche conduit à développer une sorte de néocolonialisme culturel faisant pression sur les sociétés « attardées » pour qu'elles se convertissent à l'*american way of life*, sans se préoccuper des chemins par lesquels les sociétés concernées peuvent réellement progresser.

Une deuxième option consiste à opérer un recensement de bonnes pratiques dans diverses parties du monde, en supposant que ce qui a réussi en Chine, en Colombie ou au Zaïre peut être donné en exemple aux entreprises de quelque pays que ce soit. Point n'est nécessaire, alors, de se préoccuper des conditions qui ont permis localement le succès des pratiques observées, d'analyser la manière dont elles ont pris sens pour ceux qui les ont mis en œuvre, en fonction de leur univers culturel. Cela rend tentant d'oublier tout ce qu'a de particulier, en chaque lieu, ce que l'on a observé, et, comme on ne lui a pas donné sens, de ne le considérer que comme une sorte de folklore sans importance, et en tout cas sans rapport avec les succès obtenus. Le risque est

grand, dans ces conditions, de revenir subtilement à la première option, en ne retenant des pratiques [267] observées que les principes universels qu'elles mettent en œuvre. On est ainsi conduit à se fonder sur leur observation pour appuyer la thèse de la validité universelle de ces principes. Il suffit alors d'un léger glissement de pensée pour passer des principes eux-mêmes à la manière dont ils sont concrètement incarnés dans les pratiques américaines de management. On peut alors affirmer que la portée universelle du management américain s'est trouvée validée.

Pour faire réellement progresser le management au sein des pays en développement, il convient de s'engager dans une tout autre voie : entreprendre une géographie raisonnée des bonnes pratiques, en prêtant une grande attention à la délimitation des aires culturelles au sein desquelles elles s'appliquent et aux conditions précises de leur succès quand elles sont mises en œuvre dans ces aires. L'analyse de quelques *success stories* à laquelle nous avons procédé dans cet ouvrage voudrait être une contribution à l'édification d'une telle géographie. Plus celle-ci aura progressé, plus il sera possible aux entreprises de trouver un éclairage les aidant à passer, là où elles opèrent, d'une reconnaissance théorique des bons principes du management à leur mise en œuvre efficace. Elles pourront ainsi contribuer, par leur efficacité productive et par la qualité des relations qui s'y nouent, au développement à la fois économique et humain des sociétés qui les entourent.

[268]

[269]

LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT.
Nouveaux modèles

ANNEXE

**LES ORIENTATIONS
D'UN PROGRAMME
DE RECHERCHE**

[Retour à la table des matières](#)

Le présent ouvrage s'inscrit dans un programme de recherche de portée plus large, qui a pris naissance au début des années 1980. Son objectif est de comprendre comment se combine, dans l'organisation des sociétés, ce qui relève :

- d'une part, de l'action créatrice des humains qui se donnent des règles et bâtissent des institutions ;
- d'autre part, de l'influence de cultures, transmise pour l'essentiel de génération en génération, qui régissent le sens que les acteurs donnent aux situations et aux actions.

Cette recherche a privilégié jusqu'à présent l'analyse d'une catégorie spécifique de phénomènes : la diversité des formes de régulation des sociétés, appréhendées à travers leur influence sur le fonctionnement et la gestion d'entreprises appartenant à des pays situés sur les divers continents. Ces phénomènes fournissent un excellent accès au type d'interactions que nous cherchons à étudier.

D'un côté, les pays constituent un niveau privilégié d'organisation d'une vie commune. Chacun est marqué, en tout cas dans ceux qui ont résisté aux épreuves de l'Histoire, par sa propre culture politique (en entendant [270] par là une manière de concevoir la vie en société et le gouvernement des hommes) dont certains traits fondamentaux perdurent remarquablement au cours de l'Histoire. Ces conceptions affectent aussi bien le fonctionnement des institutions proprement politiques que celui d'ensembles plus restreints, tels qu'une entreprise prise globalement ou une partie de celle-ci. Elles concernent particulièrement tout ce qui touche au type d'autonomie dont bénéficie chaque individu, à l'action d'une hiérarchie qui commande, critique, sanctionne ou récompense, à la forme que prend l'éthique sociale. Dans ces domaines, l'existence de spécificités propres à des ensembles plus restreints (région, groupe social) n'empêche pas, sauf dans le cas de pays constituant des ensembles artificiels marqués par d'intenses mouvements séparatistes, que l'on puisse discerner des traits nationaux très caractérisés.

Simultanément, le monde des entreprises est un lieu de recherche perpétuelle de renouvellement des outils de management, de transfert constant de tels outils d'un pays à l'autre, sous l'influence à la fois des entreprises multinationales et de l'évolution des théories. On n'y trouve pas la même inertie institutionnelle que celle qui marque par exemple les systèmes juridiques ou éducatifs. La diversité des expériences y est très grande. On peut y observer aussi bien de grands succès que de grands échecs dans l'introduction de nouvelles formes d'organisation, de nouveaux dispositifs de coordination, de nouvelles règles (procédures de délégation et de contrôle, systèmes d'évaluation, procédures de gestion des conflits, mise en place de démarches éthiques, etc.). L'analyse de ces succès et de ces échecs, leur mise en relation avec le sens que les acteurs confèrent aux formes de relations qu'induisent les dispositifs et les règles que l'on tente de mettre en place, donnent un accès privilégié à la façon dont l'aspect formel et l'aspect informel de l'organisation d'une action [271] commune se rencontrent. L'analyse de coopérations entre des personnes marquées par des cultures différentes et attachées à des formes différentes d'organisation est également un excellent révélateur des interférences entre ces aspects formels et informels.

Les travaux entrepris s'étendent progressivement à un nombre croissant de pays. Les investigations réalisées à ce jour ont concerné, de manière plus ou moins poussée, 30 d'entre eux ¹⁰⁴. L'objectif à terme est d'avoir couvert l'ensemble des grandes aires culturelles (ce qui suppose spécialement de développer les investigations faites en Asie) et, au sein de chacune d'elles, au moins l'ensemble des principaux pays.

Ces travaux se situent à l'intersection de plusieurs champs disciplinaires. Portant sur des fonctionnements d'organisations considérées comme des systèmes d'acteurs simultanément en situation de coopération et de conflit, qui se donnent des règles pour encadrer leurs actions, ils héritent de la sociologie des organisations. Accordant une place centrale au sens donné aux situations et aux actions, et à la manière dont ce sens se construit au sein de repères [272] largement hérités, ils relèvent de l'anthropologie culturelle ¹⁰⁵. S'intéressant à des sociétés « modernes », pourvues d'une riche histoire, dont les mythes fondateurs ont été largement élaborés par les philosophes, ils ont un rapport à la philosophie politique. Ils visent en fin de compte à contribuer à l'édification d'une discipline encore en devenir que l'on pourrait qualifier d'anthropologie des sociétés modernes ¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Ces recherches sont menées au sein d'une équipe de recherche du CNRS, Gestion & Société. Les pays abordés à ce jour (juin 2003) sont situés en Europe (Suède, Norvège, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Belgique, France, Allemagne, Suisse, Espagne, Italie, Pologne, Russie, Hongrie, Slovénie, Bosnie), en Afrique (Maroc, Algérie, Mauritanie, Mali, Togo, Congo, Cameroun, Gabon, Afrique du Sud), en Amérique (Québec, États-Unis, Mexique, Argentine) et en Asie (Inde, Liban). On peut citer, parmi les principales publications issues de ces travaux, Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur*, Seuil, 1989 (qui compare les fonctionnements de trois usines techniquement quasi identiques situées aux États-Unis, aux Pays-Bas et en France) et Philippe d'Iribarne, Alain Henry, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier, Tatjana Globokar, *Cultures et mondialisation*, Seuil, 1998 (qui regroupe des cas concernant le Québec, la Belgique, la France, la Suède, la Suisse, la Slovénie, le Cameroun, la Mauritanie et le Maroc). On trouve la liste des principales publications fournissant le résultat de ces recherches sur le site de Gestion & Société : www.iresco.fr/labos/lsci/GSociete.

¹⁰⁵ Dans sa version contemporaine, qui, à la différence de celle qui prévalait dans la première moitié du XX^e siècle, ne conçoit plus la culture comme un ensemble d'attitudes et de comportements mais comme un système d'interprétation ; cf. le chapitre 6 du présent ouvrage.

Une telle démarche conduit à abandonner l'opposition entre le modèle de la société (*Gesellschaft*) et celui de la communauté (*Gemeinschaft*), qui a joué pendant longtemps un rôle central au sein des sciences sociales et continue à les influencer profondément. Elle conduit en effet à mettre en évidence le rôle central de représentations héritées jusque dans les formes de vie en société qui pourraient paraître à première vue comme les plus purement inspirées par le modèle de la société. Ainsi, les sociétés européennes, réputées les plus conformes à ce modèle, sont marquées, jusque dans la manière dont elles ont bâti des sociétés de citoyens, par des conceptions très divergentes de la liberté, elles-mêmes largement empruntées à leur passé « traditionnel »¹⁰⁷. Réciproquement, cette démarche permet de mettre particulièrement bien en évidence le fait que les sociétés où des conceptions « traditionnelles » se donnent à voir ouvertement [273] n'interdisent nullement des innovations substantielles en matière de formes d'organisation ; les cas présentés dans cet ouvrage en fournissent une bonne illustration.

Un axe majeur de développement de ces recherches au cours de la décennie à venir consistera à s'appuyer sur les connaissances accumulées sur la diversité des cultures politiques pour comprendre la diversité des systèmes institutionnels qui régulent, au sein de chaque pays, le fonctionnement de la vie économique et, plus largement, l'organisation de la vie sociale.

Ces recherches sont intimement liées aux questions d'organisation de la vie en société, et au premier chef d'organisation politique, qui se posent aux sociétés contemporaines. La foi dans le triomphe prochain de l'idéal d'une société qui, totalement affranchie de l'héritage du passé, n'est plus régie que par des règles que ses membres ont choisies souverainement, a beaucoup perdu de sa vigueur. Comment combiner dès lors ce qui change et ce qui demeure, ce qui est universel et ce qui est local, ce qui est inspiré par la raison et ce qui est le fruit de préjugés ? Comment construire des formes de régulation des sociétés qui soient à la fois inspirées par les idéaux démocratiques modernes et

¹⁰⁶ Corrélativement, les méthodes développées pour mener ces travaux à bien héritent elles aussi des diverses disciplines où ils trouvent leur source. On trouvera des indications sur ces méthodes dans le chapitre « La dynamique d'une démarche » de *Cultures et mondialisation*.

¹⁰⁷ Philippe d'Iribarne, « Trois figures de la liberté », dans *Annales, op. cit.*

adaptées à la diversité des contextes culturels ? Ces questions se posent partout. Elles sont d'une actualité particulièrement brûlante dans les pays, tels ceux dits en développement, où il est particulièrement nécessaire de bâtir des formes de gouvernance, des entreprises et des pays, à la fois innovantes, tirant pleinement parti de l'expérience des pays les plus développés, et enracinées dans les cultures au sein desquelles elles doivent prendre corps. Elles sont également centrales dans la construction d'institutions supranationales.

[274]

[275]

DU MÊME AUTEUR

La Science et le Prince, Denoël, 1970.

La Politique du bonheur, Seuil, 1973.

Le Gaspillage et le Désir, Fayard, 1975.

La Logique de l'honneur, Seuil, 1989, Points-Seuil, 1993.

Le Chômage paradoxal, PUF, 1990.

Vous serez tous des maîtres, Seuil, 1996.

Culture et Mondialisation, Seuil, 1998, Points-Seuil, 2002.

[276]

[277]

Table

Introduction	[9]
Chapitre 1.	Croître ensemble au Mexique [21]
Chapitre 2.	Qualité totale et islam à Casablanca [57]
Chapitre 3.	La révolution des procédures au Cameroun, <i>par Alain Henry</i> [95]
Chapitre 4.	Groupes « mafieux » ou réseau vertueux : la lutte contre la corruption en Argentine [133]
Chapitre 5.	La rencontre de l'universel et du local [171]
Chapitre 6.	Une démarche de progrès pour les entreprises et les institutions au service du développement [217]
Conclusion.	Un tiers-monde doublement innovant [261]
Annexe.	Les orientations d'un programme de Recherche [269]

[278]

[279]

Composition : Facompo, Lisieux

Fin du texte