

### Cultures managériales L'Europe des différences

Le temps de travail, la prise de décision, le pouvoir et les hiérarchies se vivent et se construisent différemment selon les cultures nationales. Comprendre ces différences, comme nous y invite Yves-Frédéric Livian, c'est aussi se donner les moyens de revenir sur les particularités d'un « modèle français » d'organisation du travail, marqué par la figure historique de l'ingénieur, par l'influence toujours vive de la pensée modélisante, mais aussi par une certaine forme d'élitisme. Si son efficacité économique peut être mise en question, on peut aussi et surtout s'interroger sur ses coûts sociaux.

Quand on cherche les différences qui marquent en France la catégorie « cadres », on tombe très vite sur la question du temps de travail. Qu'en est-il dans le reste de l'Europe ?

On peut partir d'un point commun : ceux qui sont considérés comme cadres n'entrent généralement pas dans les règles fixant la durée du travail. Ce qui se traduit pratiquement par le fait qu'ils ne perçoivent pas de rémunération pour heures supplémentaires. Cela étant, il demeure des différences importantes, tant sur le plan juridique que sur celui des cultures en présence.

Différences juridiques, d'abord : dans certains pays, comme la France, les cadres sont compris dans les accords, soit sous une forme spécifique soit en tant que salariés ; mais ce n'est pas le cas partout.

**Yves-Frédéric Livian est professeur émérite de sciences de gestion à l'Institut d'administration des entreprises de l'Université Lyon III. Il vient de publier *Management comparé aux éditions d'Organisation.***

Mais les vraies différences résident dans ce que l'on nomme quelquefois la « norme sociale », qui tient davantage aux habitudes culturelles du pays. Et c'est là que le bât blesse, côté français. En effet, il est notoire que dans notre pays, plus on en fait, plus on est présent, mieux on est considéré au sein de l'organisation. C'est en tout cas ce que suggèrent les comportements, avec comme effet pervers que celui qui se conduit d'une façon différente se fait remarquer...

En Allemagne, dans certains pays d'Europe centrale, aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni, c'est le contraire : celui qui resterait plus longtemps au bureau donnerait un mauvais signal, on interpréterait cela comme la preuve d'une mauvaise organisation...

**Cette norme sociale conditionne-t-elle aussi la façon d'organiser la production ?**

On peut en effet repérer des différences significatives dans la façon de concevoir les process et les méthodes de travail. Les Français passent ainsi plus de

***Les Français passent ainsi plus de temps en réunion, les échanges et les joutes verbales sont importants chez nous. Ailleurs, l'échange verbal sera beaucoup moins passionné, et les discours porteront davantage sur des chiffres, des faits. L'affrontement sera considéré comme néfaste.***

temps en réunion, les échanges et les joutes verbales sont importants chez nous : ils attestent une certaine façon de mener « politiquement » les projets, de s'y impliquer, d'y prendre sa place. Ailleurs, l'échange verbal sera beaucoup moins passionné, et les discours porteront davantage sur des

chiffres, des faits. L'affrontement sera considéré comme néfaste, contreproductif, ou simplement étranger à la sphère du travail : quand on s'affronte, on ne travaille pas... Alors qu'en France, c'est l'inverse.

**Cela ne renvoie-t-il pas à une conception du pouvoir ?**

Si, bien sûr. On remarque par exemple que la capacité à déléguer est sensiblement différente d'un pays à l'autre. La conception du manager comme étant

celui qui possède plus d'information et plus de compétence est très marquée en France, pour des raisons historiques sans doute : la place de l'ingénieur comme modèle historique du cadre (et la présence encore très forte de cette catégorie dans la hiérarchie des entreprises), la tradition patriarcale encore marquée dans l'industrie française, mais aussi le modèle historique de l'armée... Encore que les militaires ont appris à déléguer !

Cette réticence à déléguer définit assurément un « modèle français » du cadre, et elle contribue à expliquer que les cadres français travaillent davantage : c'est précisément parce qu'ils délèguent moins. La façon fonction publique offre de bons exemples de cette réticence à la délégation, avec les textes et courriers signés « sous couvert » d'un hiérarchique.

Les différences se jouent aussi dans la façon de construire une décision, avec des pouvoirs délégués ou centralisés, avec aussi un modèle logique qui peut être déroutant d'une culture à l'autre.

En Europe de l'Ouest, une décision se définit par un avant et un après, avec une différence radicale entre ces deux états : la décision, c'est une rupture, c'est le produit d'une volonté rationnelle.

En Orient, les travaux d'un philosophe comme François Julien le montrent bien, il n'y a pas un acteur tranchant le cours du temps, séparant radicalement l'avant et l'après, mais toute une série d'interventions dont aucune n'est absolument décisive, mais qui toutes sont indispensables. On fait advenir, on influe, on ne « change » pas les choses. Il n'y a pas ce modèle de rationalité interventionniste qui fait le cœur de la décision chez nous.

L'Occident pourrait se définir comme une culture de l'arrachement, et dans le cas des décisions stratégiques et professionnelles, cet arrachement est pensé, il est voulu, il est conçu et justifié par un modèle.

Ce trait est extrêmement marqué en France et dans les entreprises françaises, car c'est à la fois un mode de pensée (cartésien), une façon d'agir (la révolution, la raison planificatrice) et un modèle d'organisation (le centralisme). L'influence des ingénieurs dans les entreprises, notamment ceux issus des grands corps de l'Etat, continue à marquer nos traditions d'organisation.

## Ces modèles de prise de décision n'évoluent-ils pas, à l'heure de la mondialisation, des multinationales et du benchmarking généralisé ?

Ils sont constamment remis en question, notamment à travers le jeu de l'information : on insiste aujourd'hui sur la pluralité des sources d'information, on valorise le travail en équipe, on diffuse plus largement l'information, on remet en question la pensée modélisante au bénéfice d'actions plus pragmatiques et plus réactives. Mais ce qui me semble remarquable, c'est la façon dont la pensée modélisante résiste et se renforce, la façon dont elle se montre capable de riposter à ce qui pourrait la bousculer.

Prenons les outils d'aide à la décision, par exemple, les progiciels de gestion qui demandent beaucoup d'informations : on pourrait imaginer, non qu'ils démocratisent l'acte de gestion, mais tout au moins qu'ils le technicisent et incidemment qu'ils le banalisent. Mais ces progiciels demandent de bonnes trieuses, et contribuent ainsi à renforcer les hiérarchies existantes et les conceptions de la décision sur lesquelles elles sont fondées.

Un trait frappant de nos sociétés et de nos organisations de travail reste ainsi cette identification entre

***Un trait frappant de nos sociétés et de nos organisations de travail reste ainsi cette identification entre décider, gérer et s'informer. Les trois se tiennent étroitement, et on pourrait dire que l'ensemble de l'acte de gestion tend à se résorber dans le traitement des informations.***

décider, gérer et s'informer. Les trois se tiennent étroitement, et on pourrait dire que l'ensemble de l'acte de gestion tend à se résorber dans le traitement des informations. La pensée modélisante est ainsi intellectuellement critiquée, on s'interroge sur son efficacité dans le productivisme réactif qui est au centre du capitalisme

contemporain, elle est remise en cause au sein des organisations, mais elle est aussi constamment réaffirmée.

**Si une telle approche peut conserver son efficacité économique, ne se heurte-t-elle pas à la réalité du social, de l'humain, qui ne se laisse pas réduire à des graphiques ?**

Si, bien sûr, et il faudrait citer ici les déconvenues des jeunes ingénieurs dans leur premier poste de

manager, quand ils découvrent que la réalité sociale ne rentre pas dans leur ordinateur. Et comme le recrutement des écoles (mais aussi la fin du service militaire obligatoire) fait qu'ils sont socialement un peu coupés de la réalité, il y a ici une vraie difficulté. On pourrait dire que la technologie managériale et les privatisations sociales se rencontrent et se renforcent mutuellement pour créer une représentation de l'entreprise ou de l'administration qui peut être fort éloignée de sa réalité humaine.

C'est aussi de là que vient la difficulté des entreprises étrangères à fonctionner avec les ingénieurs français. Nulle part au monde on ne trouve de lien aussi fort entre le métier d'ingénieur et les fonctions de management. Cette survalorisation de la modélisation et de la pensée abstraite est une spécificité française. Elle contribue à formater une élite sur-mesure, repérée et sélectionnée très tôt, avec ses codes intellectuels qui viennent encorer épaissir le mur des réseaux d'anciens élèves autour des postes les plus convoités.

Dans le monde anglo-saxon, le métier d'ingénieur est moins valorisé socialement, ils sont aussi moins puissants dans les organisations. En Allemagne, l'ingénieur est surtout un scientifique.

### **Le repérage précoce des élites en France accroît sans doute cette imperméabilité. Qu'en est-il ailleurs ?**

Il l'accroît, sans doute, même si cette polarisation n'a en réalité rien de nouveau. L'homogénéité du groupe cadre est une vue de l'esprit, elle n'a probablement jamais existé.

Il me semble en revanche que chez certains de nos voisins européens, on trouve des élites plus diversifiées. L'Angleterre par exemple a une culture de la validation des acquis de l'expérience plus ancienne que la nôtre, qui permet des processus évolutifs ; la formation continue, avec des MBA en cours de carrière, est également plus enracinée. Chez nous, l'idée de s'arrêter un an pour reprendre des études ne va pas de soi : la valeur ajoutée d'un diplôme obtenu en formation continue est relative, et interrompre sa carrière est perçu comme un risque. C'est une pratique qui commence à apparaître dans certains grands groupes, dans un

contexte de carrières relativement sécurisées et sous l'égide de directions des ressources humaines tentant de diversifier le cercle des hauts potentiels.

Le modèle anglo-saxon ne doit pas pour autant être idéalisé : s'il est assurément plus fluide, avec un jeu plus ouvert, il est aussi plus concurrentiel dans les marchés internes et les mobilités externes.

Plus généralement, on ne peut imaginer transposer des modèles : les évolutions et les changements se font dans des trajectoires institutionnelles et historiques différentes. On peut relever la pertinence économique du modèle français, mais constater qu'il est socialement producteur de tensions, avec une césure entre deux mondes.

### **Cette césure peut-elle expliquer la contestation grandissante de la légitimité des élites ?**

En partie, sans doute, mais il faut remettre cette contestation dans son contexte, qui est mondial. C'est des Etats-Unis par exemple qu'est parti le mouvement de contestation du salaire des PDG. Et si vous prenez l'Europe centrale et orientale, par exemple, la crise de légitimité des élites actuelles tient à leur enrichissement rapide, au fait qu'elles soient « parvenues » au prix de manœuvres plus ou moins correctes, quand les autres avaient plutôt à pâtir de la transition économique. La contestation des élites prend ainsi des formes « régionales », tout en restant un phénomène mondial.

A mon sens, plutôt que d'accompagner cette contestation, il serait judicieux de s'interroger sur les moyens de redonner de l'homogénéité à l'ensemble, et d'éviter la constitution d'un groupe fermé. Le système éducatif me semble à cet égard un vrai levier, tant en ce qui concerne la valorisation de la formation continue que les processus de sélection : peser sur la sélection des élites, construire de la diversité, redonner du jeu, remettre en marche l'ascenseur social, tout cela est un objectif essentiel, non pas seulement pour la bonne santé des organisations, mais pour celle de la société tout entière.