

## Culture et développement ; les questions de management<sup>1</sup>

Philippe d'Iribarne

De multiples courants de recherche offrent des vues très contrastées des rapports entre la culture et le développement. Les uns s'intéressent à l'esprit d'entreprise, d'autres considèrent plutôt les questions de coordination et de coûts de transaction. Les uns associent les difficultés de développement aux cultures traditionnelles et à la résistance au changement qu'elles engendrent et prônent des politiques de modernisation, d'autres mettent au contraire en avant les effets de situations de dépendance, génératrices d'une culture d'apathie et prônent des politiques *d'empowerment*. Tout en étant marqués par de multiples divergences, ces divers courants de recherche ont un point commun : ils regardent la culture comme un ensemble de coutumes, d'attitudes, de croyances, de valeurs qui sous-tendent un ordre social. Dans ces conditions, les transformations de l'ordre social qu'exige la sortie du sous-développement supposent un changement de culture.

Un ensemble de travaux empiriques comparant le fonctionnement des entreprises en divers points de la planète a conduit à une autre vision de la culture. Chaque société apparaît marquée par des traits culturels qui, tout en étant très stables à l'échelle d'une vie humaine, voire des siècles, sont compatibles avec des formes très diverses d'ordre social. Dès lors que l'on a affaire à cette dimension de la culture, il ne s'agit plus de changer de culture pour permettre le développement. Il s'agit plutôt de construire, dans le fonctionnement de chaque entreprise et dans les institutions de chaque société, des formes d'ordre social qui, tout en étant compatibles avec la culture qui prévaut, soient favorables au développement. Pour ce faire, les questions de management au sein des entreprises sont centrales. Et il en est de même des questions de formes de gouvernance à une échelle plus large.

### I La vision usuelle de la culture, ingrédient d'un ordre social

L'objet de ce texte n'est pas de faire une revue de la vaste littérature portant sur les rapports entre culture et développement. Il paraît toutefois utile, pour bien situer l'approche dont il cherche à rendre compte, de mettre en évidence ce qu'ont de commun les diverses conceptions de la culture qu'on trouve dans cette littérature.

Dans la tradition sociologique la notion de culture a été longtemps liée à celle de communauté, au sens donné à ce terme quand on oppose d'un côté la communauté (*gemeinschaft*), où l'existence de chacun est régie par un ensemble de croyances et de normes héritées qui s'imposent à lui, et de l'autre la société (*gesellschaft*), libre association d'individus attachés à leurs intérêts et maîtres de leurs valeurs (Tönnies, 1887 ; Weber, 1922). Dans cette dichotomie, la culture est du côté de la communauté. Elle est supposée fournir les valeurs communes, les préjugés communs permettant de légitimer les coutumes, les traditions, qui conditionnent les conduites.

Au cours des dernières décennies, les sciences sociales ont développé des représentations qui, tout en continuant à associer la notion de culture à celle de représentations qui fondent des conduites, ont mis l'accent sur le rôle des acteurs dans la production de ces représentations, ce qui a permis de concilier l'idée de culture avec l'image de la « société » (au sens de *gesellschaft*). C'est dans ce sens qu'oriente la théorie de la structuration d'A. Giddens (1984). L'existence de manières habituelles d'agir, de routines, est au cœur de la théorie. Les acteurs sont certes vus comme suivant largement ces routines, guidés par les représentations, les manières de donner sens, qui leur sont associées. Mais ils sont vus aussi comme susceptibles de transformer sans cesse les unes et les autres, au sein même du processus grâce auquel ils assurent leur reproduction par le fait de les mettre en œuvre. L'existence d'une stabilité relative des représentations est ainsi introduite sans que soit mise en cause la vision selon

<sup>1</sup> Communication à la 5<sup>ème</sup> conférence AFD/EUDN, 5 décembre 2007.

laquelle, en tout cas dans les sociétés dites modernes, les hommes sont maîtres de leur destin, ne sont pas soumis à la fatalité d'une culture. La prééminence reste ainsi à l'action des hommes (*agency*).

Dans ces diverses représentations, la notion de culture reste intimement liée à celle d'ordre social, que celui-ci soit vu comme hérité, comme négocié par les acteurs concernés ou comme imposé par les dominants, chaque conception de l'ordre social étant associée à une vision particulière de la culture.

Les approches classiques des rapports entre culture et développement sont inspirées par ces diverses visions. Lorsque la culture est vue comme relevant pour l'essentiel de représentations héritées, le développement passe par une mise en cause des cultures traditionnelles et l'émergence d'une mentalité moderne (Mc Clelland, 1961 ; North, 1990). Lorsque la culture est vue comme produite pour l'essentiel par les acteurs, le développement passe par une transformation des structures de pouvoir (Douglas, 2004). Mais dans tous les cas la structure reste un ingrédient d'un ordre social. Ainsi, pour North (1987, p. 421), elle est liée à des « communities of common ideologies and a common set of rules that all believe in ». Et pour Douglas (2004), la culture est « le souffle moral et intellectuel d'une forme d'organisation », ou encore « une manière de penser qui justifie une manière de vivre ».

Or l'observation du fonctionnement des entreprises, dans les pays développés comme dans les pays en développement, conduit à rencontrer, tenant une grande place dans les questions d'efficacité économique, et donc de développement, une dimension de la culture qui entretient des relations beaucoup plus complexes avec l'ordre social<sup>2</sup>.

## **II Des grandes conceptions de la coopération qui résistent à la modernisation tout en étant compatibles avec des transformations de grande ampleur de l'ordre social**

Quand on analyse, de manière comparative, le fonctionnement des organisations dans les pays les plus « modernes », Etats-Unis, pays européens, on voit combien ce fonctionnement est marqué par des conceptions de la coopération qui s'enracinent, dans chacun d'eux, dans une vision singulière de l'homme et de la société, léguée par un passé pré-moderne. Cette constatation conduit à douter qu'il puisse en être autrement dans les pays en développement.

De fait, la forme d'organisation de la société, fondée sur un strict *enforcement* des droits de propriété, où North voit la seule voie possible vers le développement, s'inscrit dans une tradition très particulière, propre au monde anglo-saxon et plus spécifiquement à la société américaine. Toute une conception de la liberté est en cause. Ainsi, Locke oppose le travail d'un homme libre, dont les obligations sont limitées par le contrat passé entre lui et celui qui l'emploie, à celui d'un esclave soumis au pouvoir arbitraire de son maître (Locke, 1690, 1960, § 85). Et cette opposition entre obligations d'homme libre, strictement délimitées par un contrat, et obligations indéfinies propres à la servitude marquait déjà l'Angleterre médiévale (Bloch, 1939). Dans les entreprises, le découpage soigneux des responsabilités, conduisant à fixer à chacun des objectifs librement négociés, qui sont censés représenter fidèlement sa contribution à l'œuvre commune, même si, en fait, cette fidélité est très relative (Ouchi, 1981), joint à la représentation du subordonné comme un fournisseur de son supérieur assimilé à un client, met en correspondance la vie d'une organisation avec l'image mythique d'une société de propriétaires, qui coopèrent à travers des contrats librement négociés (Iribarne, 1989). Chacun est représenté comme propriétaire de soi même, négociant l'usage de sa force de travail comme il négocierait un bien quelconque lui appartenant, revêtu ainsi, même s'il est placé en position

---

<sup>2</sup> On s'appuiera sur les enseignements d'un programme de recherche de longue haleine, portant sur la diversité des formes de coordination que l'on rencontre sur la planète et sur ce qu'il en résulte quant au fonctionnement des organisations. Il s'agit de mettre en évidence, au sein d'un nombre progressivement croissant de sociétés, la manière dont ce qui est vécu quotidiennement (les rapports hiérarchiques, la coopération entre services, l'organisation des rapports avec les clients) prend sens pour les acteurs, et ce qu'il en résulte dans la façon dont la coopération entre les individus et les fonctions s'organise. Les travaux de terrain ont concerné à ce jour une quarantaine de pays, situés dans les divers continents et se situant à des degrés très divers de développement. Parmi les publications auxquelles ces recherches ont conduit on peut citer : Iribarne, 1989 ; Henry et alii, 1991 ; Iribarne, Henry, Segal, Chevrier, Globokar, 1998 ; Iribarne, 2003 a ; Iribarne, 2006.

subordonnée, de l'éminente dignité du propriétaire (Foner, 1998). Cette logique contractuelle concerne aussi bien les rapports entre un supérieur et un subordonné que les rapports entre un service « fournisseur » et un service « client », ou, dans les entreprises syndiquées, les rapports entre l'entreprise et le syndicat. Les pratiques dites universelles de management, telles qu'elles sont enseignées dans les MBA et répandues par les consultants sur l'ensemble de la planète (management par objectif, contrôle budgétaire, développement de contrats internes à une entreprise avec des prix de cession interne), sont autant de moyens de mettre en œuvre à l'intérieur des entreprises une forme de coordination qui correspond à cet idéal américain de rapports contractuels entre un fournisseur et un client.

En France, on a affaire à une vision idéale bien différente de l'homme et de la société. La référence aux droits et aux devoirs associés à la position spécifique que chacun occupe dans la société, et au rang associé à cette position, est omniprésente. Il est sans cesse question, à propos des rapports hiérarchiques comme à propos des rapports aux clients, de ce qu'il paraît normal de faire conformément aux usages du métier que l'on exerce, à ce que celui-ci exige ou interdit que l'on fasse sous peine de déchoir. Déjà la France d'Ancien Régime était marquée par une conception de la liberté fondée sur les droits propres à une position sociale spécifique (Tocqueville, 1856, 1952, p. 176-177). Plus avant dans l'histoire, une telle conception marquait déjà la France médiévale, avec la place centrale qu'y tenait la distinction entre les activités dignes de son rang et celles qui feraient déchoir (Bloch, 1939). La référence contemporaine au métier, à l'homme de métier, à la grandeur du métier, avec l'ensemble des représentations et des pratiques qui lui sont liées assure le lien entre ce qui est vécu dans le quotidien des organisations et l'imaginaire qui marque la société française. Ainsi, cette référence fournit une manière de raccorder le travail fait dans une position subordonnée, soumis de fait à l'autorité d'un patron, à une vision d'indépendance, d'honneur et de noblesse. Quand chacun, travaillant pour une organisation, se regarde comme guidé par la conception qu'il a de son métier, cherchant à être à la hauteur des devoirs associés à celui-ci, cela lui permet de ne pas trop penser aux éléments de contrainte et d'intérêt qu'implique malgré tout sa situation. De plus la pratique de l'autorité dans les entreprises françaises donne réellement une place importante à la forme d'autonomie dont bénéficie l'homme de métier (Iribarne, 1989 ; Iribarne, 2006).

De manière générale, des pratiques de management mettant en œuvre les formes de coordination qui font référence localement ont progressivement pris corps dans les divers pays développés, même si elles n'ont guère été théorisées.

Or, et ceci est essentiel pour les questions qui nous préoccupent ici, l'héritage dont il est ainsi question ne ressemble guère à ce que l'on qualifie habituellement de culture, en pensant à ce qui donne sens à des manières bien déterminées de se conduire. Ainsi, au sein des sociétés européennes, un tel héritage a contribué tout autant à donner forme aux luttes menées au nom de la liberté qu'aux tenants d'un ordre social traditionnel (Iribarne, 2003 b). Et il n'a nullement empêché ceux qui ont milité pour une transformation profonde de l'ordre social, marquée par l'avènement d'institutions démocratiques, la mise en place d'une législation du travail protectrice et, de manière générale par de multiples changements des lois et des mœurs, d'avoir en fin de compte gain de cause. Pour réellement saisir ce dont il s'agit, il faut s'affranchir des images traditionnelles de la culture communes aux 'culturalistes' et aux 'anti-culturalistes'. La question se pose, du reste, de savoir si le mot même de culture n'est pas tellement associé à ces représentations traditionnelles, qui y voient un ingrédient d'un ordre social, qu'il serait souhaitable de faire usage d'un autre terme pour désigner ce que l'observation conduit à mettre en évidence.

### **III Des entreprises performantes dans les pays en développement**

La mise en œuvre de pratiques de management adaptées à la gestion de grandes entreprises tout en étant en accord avec les formes de coordination qui font référence localement est encore balbutiante dans les pays en développement. De ce fait, ce sont largement les méthodes 'universelles' (c'est-à-dire les méthodes américaines, plus ou moins « bricolées » par ceux qui les transmettent en fonction de leur propre vision de la vie en société) que les experts, conseils en management, représentants des

organismes internationaux ou cadres formés à l'étranger, cherchent à imposer. Quand la greffe prend mal, et que les résultats sont médiocres, la voie habituellement suivie est d'inciter les dirigeants à se montrer fermes dans l'application effective des « best practices ». Et, dans une forme de cercle vicieux, moins les approches que l'on cherche à imposer réussissent, plus l'insistance est vive pour les faire appliquer.

Face à une telle constatation trois hypothèses sont en concurrence :

- hypothèse 1 : les pays en développement n'arriveront vraiment à sortir de leur état que s'ils arrivent enfin à mettre en place les « best practices » qui ont fait leurs preuves dans les pays développés. Etant données les résistances culturelles à une telle évolution, un changement culturel de grande ampleur est nécessaire pour y arriver.
- hypothèse 2 (qui tend actuellement à se répandre à propos de l'Afrique sub-saharienne) : un tel changement culturel est tellement difficile à obtenir que certaines zones de la planète sont condamnées par leur culture à ne pas sortir du sous-développement.
- hypothèse 3 : le développement exige que l'on conçoive et que l'on applique, dans chaque contexte culturel, une approche du management adaptée à la manière de vivre et travailler ensemble qui prévaut localement. Dans certaines zones, des innovations de grande ampleur en matière de management sont nécessaires à cet effet.

Les recherches que nous avons menées au sein de pays en développement, situés en Afrique, en Amérique latine et en Asie, et en particulier les recherches portant sur un ensemble d'entreprises qui tranchaient sur leur environnement par leur réussite, contribuent à valider cette troisième hypothèse.

Ainsi, la transformation de la gestion de la Société d'électricité du Cameroun dans les années 90 fournit un exemple particulièrement instructif (Henry, 2003). Quand nous avons commencé nos investigations dans cette entreprise de multiples consultants internationaux avaient prescrit la mise en œuvre d'un système classique de décentralisation, avec fixation d'objectifs, délégation de pouvoir, mise en place de systèmes d'évaluation et de contrôle. Mais, malgré des appels répétés à des actions 'volontaristes' de la direction, leurs prescriptions étaient restées lettre morte. Quelques années plus tard, l'entreprise est arrivée à mettre en place une forme de décentralisation qui a effectivement fonctionné. Celle-ci a reposé, de manière très surprenante pour un observateur étranger, sur la rédaction d'un imposant manuel (composé d'une dizaine de classeurs de plusieurs centaines de pages chacun) décrivant avec un grand luxe de détails les procédures à suivre pour exécuter l'ensemble des tâches, techniques, commerciales, administratives ou financières, que le fonctionnement de l'entreprise implique de mener à bien.

Cette forme de décentralisation est adaptée au contexte culturel. On est en effet dans un contexte où le poids du soupçon à l'égard de ce que les autres (supérieurs, subordonnés, égaux, clients, fournisseurs) peuvent faire pour satisfaire leurs intérêts, et en particulier peuvent tramer contre soi, dans le visible ou dans l'invisible, est considérable (Platteau, 2007). Aussi, dès que les procédures de délégation et de contrôle laissent une marge d'appréciation dans l'évaluation de l'action des subordonnés, le supérieur est soupçonné d'utiliser cette marge de manière intéressée. Dans ces conditions, les processus classiques de délégation et de contrôle, impliquant un jugement porté a posteriori sur l'action du subordonné à qui on a fixé des objectifs sont difficiles à mettre en œuvre. 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 objectifs, le supérieur connaissait peut-être, et lui a caché, des aspects de la situation qui faisaient que l'échec ne pouvait manquer d'advenir. Cette manière dont tend à être lue l'action du supérieur incite à la plus grande prudence. Mieux vaut faire remonter les décisions vers le haut de la hiérarchie. Pour faire taire ces soupçons il faut écarter l'incertitude qui les alimente. Quand on a défini jusque dans le détail les gestes à accomplir, on est sur un terrain plus sûr. 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 cette évolution, on n'a eu ni un simple maintien de manières traditionnelles de gérer les entreprises, avec les formes de rapports sociaux qui leur sont associées, ni une importation littérale de pratiques étrangères. On a eu développement d'une manière de gérer novatrice. Nous avons retrouvé le même type de situation dans des entreprises situées dans des pays très divers : Mexique, Maroc, Argentine (Iribarne, 2003) ; Tunisie (Yousfi, 2005). Ces entreprises se sont appuyées sur une réinterprétation moderne de formes traditionnelles de coopération, présentes dans la société mais habituellement absentes du monde des entreprises. Ainsi, au Mexique, un management singulier a conduit à l'émergence d'une forme de famille de frères qui s'apportent sans cesse aide et appui mutuels, et au Maroc il en a été de même pour une forme de confrérie religieuse rassemblée par un idéal moral commun et dirigée par un saint homme. Il existe dans chacun des pays concernés des formes locales de coopération, susceptibles d'être mobilisées par les entreprises à condition de faire appel à un management approprié, compatibles avec un bon niveau d'efficacité.

#### **IV Gérer efficacement dans les sociétés particularistes**

Une question importante, au regard des débats portant sur les rapports entre culture et développement, concerne les conditions auxquelles une bonne coopération est possible au sein d'ensemble humains qui ne se réduisent pas à de petits groupes de proches. Les sociétés marquées par des cultures particularistes sont-elles vouées au népotisme et à la corruption ? Tout au moins leur développement économique n'est-il pas irrémédiablement entravé par le fait que les coûts de transaction y deviennent très élevés dès qu'on sort du fonctionnement de petites communautés ? Serait-il dès lors nécessaire, conformément à la thèse développée par North, que ces sociétés connaissent une sorte de révolution culturelle conduisant à mettre en place un système de relations contractuelles associé à un strict *enforcement* des droits de propriété. Cela serait nécessaire pour obtenir une bonne coopération entre des individus que rien ne lie spécialement. En fait, cette thèse n'est pas en accord avec les données d'observation.

Un premier point est que, si au sein des sociétés les plus prospères on trouve des formes de coopération acceptables (c'est-à-dire sans coûts de transaction prohibitifs) entre individus qui ne sont pas liés spécialement entre eux, ces formes ne se réduisent pas à des rapports contractuels. Ainsi, une forme de coordination, telle qu'on la trouve en France, fondée sur l'attachement de chacun aux devoirs de son métier, avec ce qu'ils impliquent vis-à-vis d'autres groupes professionnels, permet de mettre en place des coopérations très raisonnablement satisfaisantes, à la fois à l'intérieur d'une organisation et dans les rapports entre clients et fournisseurs, entre des individus n'ayant entre eux aucun lien particulier. Quoi que l'on pense de son chef, de ses clients, ou du service d'à côté, le devoir de faire son travail « proprement » demeure. L'existence de cette forme de sens du devoir est génératrice de confiance : elle rend tout un ensemble de comportements opportunistes suffisamment peu probables pour qu'il ne paraisse pas nécessaire de se prémunir contre eux. Ce mode de coopération n'est pas seulement un substitut imparfait à une coordination fondée sur un strict *enforcement* des droits de propriété. Il permet en effet, quand on passe un contrat, qu'il soit en général plus simple et sujet à moins de contentieux qu'aux Etats-Unis, ce qui conduit à réduire d'autant les coûts de transaction. De même, la forme de coordination, qui domine en Europe du nord, fondée sur la recherche de compromis pragmatiques entre personnes qui, ayant échangé des arguments, sont loin d'être arrivés à une communion de pensée, ne paraît pas moins efficace qu'une coordination strictement contractuelle.

Il est vrai qu'une propriété commune des sociétés de cultures européennes (en y incluant les Etats-Unis, le Canada, et quelques autres), qui y rend relativement facile le fonctionnement efficace de coopérations à grande échelle est que, selon diverses modalités, on y trouve des formes de devoir qui obligent envers quiconque, indépendamment des relations particulières que l'on a avec lui. Cela est vrai aussi bien pour l'obligation d'honnêteté contractuelle que pour celle d'être digne de la place que l'on occupe dans la société ou pour celle de gérer ses rapports avec ses semblables, quels qu'ils soient, dans un esprit de compromis. C'est en fonction de telles formes de sens du devoir qu'il paraît sensé de respecter ses obligations professionnelles en dépit des relations particulières qui vous unissent à un parent, un ami ou un membre d'un réseau d'entraide mutuelle. Mais les cas que nous avons analysés montrent que l'on peut trouver des formes de coopération efficaces à une échelle qui dépasse

largement celle de la petite communauté hors de ces sociétés à sens du devoir universaliste. En effet ces cas concernent des ensembles de plusieurs milliers de personnes. On constate effectivement que, dans chacun d'eux, des dérives liées à la force des relations particularistes ont marqué le passé de l'entreprise, avec des conséquences très néfastes sur son fonctionnement. Mais ces dérives ont pu être efficacement combattues grâce à un management approprié.

Ainsi, revenons au cas camerounais. On avait déjà, avant la réforme du management de l'entreprise, des formes de coordination efficace dans de petites structures, où le responsable pouvait définir au coup par coup ce que chacun doit faire, ne serait-ce qu'en donnant son accord quand ses subordonnés le préviennent. Ainsi, au cours d'un entretien avec un responsable local, nous avons observé un défilé incessant des membres de son équipe : « chef, je vais faire ceci », « chef je vais faire cela ». Ce mode de coordination permet d'assurer à la fois au supérieur et au subordonné que l'autre partie n'a pas de mauvaises intentions à son égard, qu'elle ne trame rien contre lui. Mais cette manière de faire ne peut plus être mise en œuvre hors d'un groupe de petite taille. Au-delà le responsable n'a plus le temps de tout voir. La réforme du management qui a été mise en place a consisté à trouver un équivalent de cette forme de coordination pour la rendre compatible avec le fonctionnement d'une grande structure. Cela a été obtenu en faisant usage de prescriptions qui définissent si finement les tâches à accomplir et laissent donc si peu de marge d'interprétation que celui qui les suit se trouve dans la même situation que s'il avait eu un accord formel. C'est ce résultat qu'a procuré le manuel de procédures que l'entreprise a conçu et mis en vigueur.

De manière générale, quand on se trouve dans une société où prédomine une forme d'éthique où il s'agit avant tout d'être fidèle aux groupes dont on est membre, famille, clan, confrérie, réseau, faire passer son devoir professionnel avant les services que l'on peut rendre aux siens risque d'être compris comme une trahison de sa famille ou à ses amis au profit de son entreprise. De plus, on est facilement soupçonné par ceux que l'on trahit d'avoir des raisons cachées et peu avouables d'agir ainsi : 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 avoir, etc. Il paraîtra souvent beaucoup plus conforme à une conduite éthique d'accepter diverses formes de "corruption" que de les refuser. Les formes de contrôle qui comptent beaucoup sur la fidélité spontanée de chacun à ses devoirs professionnels sont alors insuffisantes.

Est-ce à dire que, quand ce type d'éthique prévaut, il est impossible de mettre en place des formes de coordination permettant une bonne coopération à grande échelle et qu'une transformation culturelle majeure, conduisant à l'avènement d'une éthique universaliste, est un préalable du développement ? Non certes, mais il convient d'utiliser des moyens adaptés à ce type de contexte. Deux voies sont ouvertes.

Une première voie est d'encadrer très strictement l'action de ceux qui sont placés dans des positions où existent des tentations, de manière à leur permettre de montrer aux autres membres des réseaux de solidarités auxquels ils appartiennent 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. La mise en place de procédures rigoureuses, et dont l'application est soumise à des contrôles très étroits, qui encadrent la réalisation de tous les actes susceptibles d'être des occasions d'opportunisme, va dans ce sens. Le contrôle rigoureux exercé sur ceux qui risquent d'être soumis à des pressions extérieures n'est pas vécu, comme là où prévaut une éthique universaliste, comme une marque injurieuse de défiance, mais comme un contrôle normal exercé par un groupe sur ses membres, pour veiller à ce qu'ils lui soient fidèles. On peut voir un tel contrôle reçu comme une "aide", un "appui", une source de "confort" (Iribarne, 2003a).

Le second moyen est de faire que l'entreprise soit elle-même, selon des modalités adaptées à la culture locale, un groupe d'appartenance porteur de devoirs de fidélité suffisamment forts pour être la source d'obligations qui l'emportent sur les obligations envers d'autres groupes.

Ajoutons que, dans de nombreux pays, le fait qu'une éthique particulariste régit la vie économique, et en tout cas y prédomine, ne veut pas dire qu'il n'existe pas simultanément dans la société une éthique

universaliste, que celle-ci soit d'inspiration religieuse ou relève de l'honneur. Nous avons pour notre part rencontré cette situation en Argentine et au Maroc (Iribarne, 2003a). Un des rôles du management est alors de faire en sorte que cette éthique ne reste pas une référence de principe mais prenne corps au sein de l'entreprise.

Une question demeure : dans quelle mesure ce qui est ainsi valide pour les entreprises l'est-il également pour les institutions assurant la régulation d'ensemble de l'économie ?

L'expérience des pays européens, ou de cultures européennes, montre que l'on rencontre, dans le fonctionnement des institutions qui régissent le fonctionnement d'ensemble de l'économie, les mêmes logiques culturelles que dans celui des entreprises. Ainsi, aux Etats-Unis, les institutions qui encadrent le fonctionnement des rapports de travail, et au premier chef le droit du travail, ont été conçues pour tenter d'organiser les rapports entre employeurs et salariés pour les rendre aussi conformes que possible à l'image idéale du contrat librement négocié. Des débats très vifs ont porté sur la nature des institutions concrètes permettant de s'approcher autant que possible de cette image idéale. Mais celle-ci n'a cessé de faire référence. Elle inspire la législation actuelle avec la place qu'elle donne à la notion de *level playing field* où employeurs et salariés négocient à armes égales (Foner, 1998). Au contraire, en France, les institutions encadrant les rapports de travail se sont en cherchant à protéger les travailleurs en leur conférant un statut dérogatoire du droit commun (Castel, 1995). On observe le même contraste en matière de politique industrielle, comme cela a été mis précisément en évidence à propos de l'organisation des chemins de fer (Dobbin, 1994). Là où, aux Etats-Unis, on a cherché à organiser le jeu du marché, on a cherché en France à donner un statut dérogatoire du droit commun aux opérateurs de chemin de fer. Au-delà du fonctionnement de l'économie, on pourrait citer, selon la même logique, le rôle joué en France, et non aux Etats-Unis, par les juridictions administratives, associées au statut dérogatoire du droit commun de leurs justiciables. Les Etats-Unis et la France ne sont pas seuls en cause. On pourrait évoquer de même la place d'une logique de recherche de consensus entre les acteurs concernés aux Pays-Bas, aussi bien au sein des entreprises que dans la régulation d'ensemble des économies, ou même dans le fonctionnement des institutions démocratiques. Dans chacun des pays concernés, l'adaptation des institutions et des pratiques au cadre culturel local est, à tout moment, le fruit d'un long processus de tâtonnements. Les idées circulent. Les tentatives, parfois enthousiastes, d'acclimater dans un pays des institutions et des pratiques venues d'ailleurs ont toujours tenu une grande place. Mais, à l'expérience, ces institutions et ces pratiques sont, dans leurs effets concrets, jugées à l'aune des visions indigènes et conservées, abandonnées ou modifiées en conséquence.

Pourquoi ce qui est ainsi vrai dans les pays où le mouvement de modernisation est déjà ancien ne le serait pas là où il est beaucoup plus récent, et où on est encore dans une période de tâtonnements institutionnels ? Une tâche prioritaire pour les recherches consacrées au développement devrait être d'aider ces tâtonnements à converger plus rapidement.

## **Conclusion**

Quand on cherche à appréhender les rapports entre culture et développement, on se fonde usuellement sur une vision de la culture qui en fait un ingrédient d'un ordre social traditionnel. Un tel ordre est suspecté, du fait de son côté conservateur, ou parce qu'il éteint la capacité créative des populations en les faisant dépendre d'un pouvoir oppressant, d'entraver le développement. Dès lors, il s'agit de le transformer, avec la culture qui le sous-tend. Une telle vision de la culture est très partielle. On rencontre en fait, au sein des sociétés les plus « avancées », des traits culturels qui demeurent lorsque se mettent en places des formes d'ordre social à la fois plus modernes et plus démocratiques. Les institutions et les pratiques auxquelles a conduit le mouvement de modernisation et de démocratisation qui les a marquées au cours des derniers siècles, sont restées marquées par ces traits culturels. Ceci est vrai aussi bien pour le management des entreprises que pour les institutions qui encadrent la marche d'ensemble de la société.

L'observation d'entreprises particulièrement performantes dans les pays en développement conduit à penser que ce même mouvement y est en cours, même si c'est de manière encore plus ou moins embryonnaire. Il s'agit bien d'entreprises modernes où, si on se place à un haut niveau d'abstraction, de grands principes de management de portée universelle (intégrité des responsables, écoute du personnel, transparence, confiance partagée, etc.) sont respectés. Mais, si l'on rentre dans le concret, on voit qu'elles mobilisent des formes de coopération qui s'appuient sur des visions spécifiques d'une bonne manière de vivre ensemble, que les grands principes s'y incarnent selon des formes locales et que c'est grâce à une telle incarnation qu'un management 'moderne' reçoit l'adhésion de ceux qui ont à le mettre en œuvre. Ces entreprises constituent encore d'heureuses exceptions, mais la manière dont elles fonctionnent est hautement significative. Le chemin qu'elles montrent n'est pas une illusoire révolution culturelle, mais l'avènement d'une forme de modernité et de démocratie qui serait ni plus ni moins locales que celles que l'on rencontre déjà dans les pays, Etats-Unis, France, Allemagne ou autres, qui ont montré la voie. Beaucoup reste à faire pour tirer des enseignements de l'exemple qu'elles offrent, non seulement en matière de gestion des entreprises mais aussi en matière de gouvernance des pays.

## Références

Bloch, Marc, 1939. *La société féodale*, Albin Michel, Paris, 1968.

Castel, Robert, 1995. *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Fayard, Paris.

Dobbin, Frank, 1994. *Forging Industrial Policy ; The United States, Britain and France in the Railway Age*, Cambridge, Cambridge University Press.

Douglas, Mary, 2004. "Traditional Culture – Let's hear no more about it", in Vijayendra Rao et Michael Walton, *Culture and Public Action: Relationality, Equality of Agency and Development*, Standford Social Science.

Foner, Eric, 1998. *The story of American freedom*, New York, Norton.

Giddens, Anthony, 1984. *The constitution of society : outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.

Henry, Alain, 2003. « Une révolution des procédures au Cameroun », in Philippe d'Iribarne, *Le tiers monde qui réussit*. Odile Jacob, Paris.

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

Iribarne, Philippe (d'), 1989. *La logique de l'honneur*. Seuil, Paris

Iribarne, Philippe (d'), 1990. « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », *Revue française de gestion*, sept.

Iribarne, Philippe (d'), 2003a. *Le tiers monde qui réussit*. Odile Jacob, Paris. Version anglaise, *Successful companies in developing countries*, AFD, 2007.

Iribarne, Philippe (d'), 2003b. « Trois figures de la liberté ». *Annales* 58 (5), 953-980.

Iribarne, Philippe (d'), 2006. *L'étrangeté française*. Paris, Seuil.

Iribarne, Philippe (d'), Alain Henry, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier, Tatjana Globokar, 1998. *Cultures et mondialisation*, Seuil, Paris.

Locke, John, 1690. *Two treatises of Government*, edited by Peter Laslett, Cambridge university press, 1960. Traduction française, *Traité du gouvernement civil*, 1795, Flammarion, 1984.

Mc Clelland, C. D., 1961. *The achieving society*, Princeton, N.J., Van Nostrand.

North, Douglass C., 1987. "Institutions, transaction costs and economic growth", *Economic Inquiry*, vol. XXV, july, 419-428.

North, Douglass C., 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

Ouchi, William G., 1981. *Theory Z*. Avon.

Platteau, Jean-Philippe, 2007. "Is culture an obstacle to African Economic Development?". IERC Conference, University of Southern California, Los Angeles, february 23-24.

Tocqueville, Alexis (de), 1856. *L'Ancien Régime et la Révolution*, Gallimard, Paris, 1952.

Tönnies, F., 1887. *Gemeinschaft und Gesellschaft*. Traduction française, *Communauté et Société. Catégories fondamentales de la sociologie pure*, Paris : PUF, 1964.

Weber, Max, 1922, *Wirtschaft und Gesellschaft*. Traduction française, *Economie et Société*, Paris : Plon, 1971.

Yousfi, Hèla, 2005. *Poulina, un management tunisien*, Paris, Agence Française de Développement.