



CHANGER L'ENERGIE ENSEMBLE

Pour toute correspondance :

camille.lonchamp@edf.fr

SEMINAIRE DU GRETS

Mardi 16 novembre 2010 de 9h30 à 12h30

*Maison des Sciences de l'Homme - 54, bd Raspail - Paris 6^{ème}
Salle 214*

Entre cultures nationales et cultures d'entreprise : valeurs et mondialisation

Philippe d'Iribarne (CNRS)

Les entreprises multinationales se trouvent confrontées à la diversité des visions locales d'une bonne manière d'œuvrer ensemble, et beaucoup s'interrogent. Doivent-elles, et peuvent-elles, chercher à imposer leurs façons de faire et leurs valeurs ? Leur faut-il plutôt privilégier un respect de la diversité des cultures ? Ou la bonne option est-elle de chercher à concilier le meilleur des deux attitudes, mais que cela veut-il dire en pratique ?

Ces questions se posent de manière particulièrement visible au sein des entreprises, de plus en plus nombreuses, qui se dotent, sous diverses formes (« codes de conduite », « principes d'action », « chartes éthiques » ou autres), de sortes de déclarations de valeurs et qui cherchent, en s'appuyant sur celles-ci, à développer une « culture d'entreprise » qui transcende les frontières. Chercher à en faire un credo commun est-il efficace et respectueux des réalités locales ? Jusqu'où et comment peuvent-ils être reçus et prendre corps dans les diverses parties de la planète ?

La manière la plus usuelle d'aborder ces sujets repose sur une assimilation implicite d'une culture à un ensemble de valeurs. Dans une telle représentation, ce qu'apporte une entreprise étrangère ne peut être obtenu qu'en triomphant des valeurs locales et des résistances qu'elles suscitent. Or ce que nous avons observé à l'occasion d'une recherche menée en association avec l'entreprise Lafarge nous a montré combien une telle vision est grossièrement inadéquate.

Dans les pays où nous avons réalisé nos investigations, l'entreprise n'a imposé aucun bouleversement des valeurs. On trouve un large tronc commun (respect du personnel, justice, etc.) entre les valeurs auxquelles le personnel de ses filiales se montre attaché et les valeurs auxquelles l'entreprise souscrit. Les différences culturelles concernent alors la manière dont il est attendu que ces valeurs prennent corps. Simultanément, lorsque les valeurs de l'entreprise jurent avec celles portées par le personnel, celui-ci ne s'est nullement converti. Il en est ainsi pour les valeurs, typiquement occidentales, attachées à la liberté de critique et à l'expression ouverte des différends. Le rôle de l'entreprise concerne la mise en pratique de valeurs déjà présentes mais qui, dans bien des pays, n'inspirent en fait

que rarement l'action des détenteurs d'un pouvoir. Ainsi en Chine, comme en Jordanie, le fonctionnement usuel des entreprises ne paraît guère inspiré par les valeurs, très présentes au sein de la société, qui régissent l'action d'un « bon pouvoir ». Une entreprise pour qui ces valeurs comptent réellement et qui s'efforce de les traduire en acte, peut exercer une influence considérable en tirant parti de potentialités, jusqu'alors en friche, d'une culture.

Références bibliographiques :

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

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

Philippe d'Iribarne, *L'épreuve des différences ; l'expérience d'une entreprise mondiale*, Seuil, 2009.