

2011-3551.6

HEC MONTRÉAL

HEC Montréal

Grade conféré à compter
du 13 mars 2008

Université de Montréal

**Comment la perception culturelle peut-elle influencer sur un
gestionnaire québécois aux États-unis?**

Par

Jacques IGICI

Sciences de la gestion

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

No 51
2007

Avril 2007
© Jacques IGICI, 2007





Comité d'éthique
de la recherche

École des
Hautes Études
Commerciales

Affiliée à
l'Université de Montréal

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE L'ÉCOLE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche :

Comment la culture nationale peut-elle influencer sur la prise de décision d'un gestionnaire québécois aux États-Unis ?

Chercheur principal :

Jacques Igici, étudiant, M.Sc., option management, dirigé par Jean-Pierre Dupuis.

Date de la déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche :

Le 4 avril 2003

Date d'approbation du projet :

Le 10 avril 2003

Date de l'émission de l'avis :

Le 10 avril 2003

Guy Paré, président.
Comité d'éthique de la recherche,
École des HEC.

Remercîments

Un sujet qui me tient à cœur devient l'aboutissement d'un mémoire de maîtrise. Je dédie ce mémoire à mes parents et tout particulièrement à ma mère qui a su me montrer les richesses des cultures différentes avec une grande ouverture.

Je veux remercier mon directeur de recherche Jean-Pierre Dupuis qui m'a appuyé tout au long du processus de ma maîtrise. Son soutien a été d'un grand secours pour que je puisse finaliser mon mémoire.

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1... Revue de littérature	4
1. 1 Culture et organisation	4
1. 1. 1 Management multiculturel ou comparatif..	8
1. 1. 2 Culture d'entreprise	10
1. 1. 3. Cognition organisationnelle.	12
1. 1. 4. Symbolisme organisationnel.....	13
1. 1. 5. Processus inconscient et organisation.....	14
1.2 Définition et Caractéristiques de la culture	15
1.2.1 Définition et caractéristiques de la culture	
d'entreprise	17
1.3. Culture nationale	18
1.3.1 L'approche d'Hosftede	19
1.3.2. L'approche de D'Iribarne.....	23
1.4 Dimension culturelle des prises de décision	26
Chapitre 2... Un modèle à trois têtes	36
Chapitre 3... Une méthode qualitative basée sur les entretiens	
.....	50
3.1 Méthode d'évaluation	54
Chapitre 4... Le Québec similaire et distinct	57
Chapitre 5... Interprétation du contenu	89
Conclusion	98
Annexes	100
Bibliographie	107

INTRODUCTION.

Toute entreprise s'insère dans un milieu social donné qui l'influence en fonction d'un certain nombre de paramètres culturels. On peut donc dire que la culture nationale est un élément essentiel de la culture d'une entreprise. Il ne saurait en être autrement. C'est donc ce rapport que nous nous proposons d'examiner : culture vs entreprise. En effet, la question de la culture affecte une entreprise à divers niveaux. Par exemple, elle peut toucher aux questions liées à la prise de décision; elle peut concerner les cadres qui intègrent une nouvelle entreprise qui s'internationalise, ou encore elle peut même affecter les méthodes de gestion d'une entreprise qui commerce avec l'extérieur. En retour, l'importation de méthodes de gestion élaborées ailleurs peuvent avoir des incidences, négatives ou positives, sur l'entreprise elle-même. Il est nécessaire dès lors de comprendre l'influence de la culture dans l'entreprise. Demorgon attire notre attention sur l'importance des recherches interdisciplinaire dans ce contexte :

Les cultures, en effet, sont l'objet d'études approfondies et minutieuses dans le cadre de disciplines telles que l'ethnologie. Tout en conservant leur valeur, ces disciplines traditionnelles d'étude des cultures doivent être accompagnées de nouvelles approches interdisciplinaires et plus englobantes ... Pour répondre à leurs nouvelles et difficiles questions, les recherches interculturelles doivent être vraiment fondées sur une profonde interdisciplinarité. Et non sur le seul morcellement des champs disciplinaires. (Demorgon, 2000 : 8)

Entre la culture nationale et la gestion, il existe donc une relation. Pour l'appréhender, nous examinerons de plus près le cas du Québec en effectuant une démarche de terrain combinée à une approche théorique s'inspirant principalement de D'Iribarne et de Hofstede. Ainsi nous examinerons plus spécifiquement le cas des

cadres québécois ayant eu des expériences de travail aux États-unis afin de faire ressortir, dans leurs discours, leur perception de la culture d'entreprise états-unienne et les effets en retour que cette expérience américaine a pu avoir sur le jugement qu'ils posent, a posteriori, sur la culture d'entreprise québécoise.

La culture peut être définie comme l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir des membres d'un groupe (Abou, 1995). La connaissance de la culture de l'autre permet de mieux appréhender les valeurs susceptibles d'être mises de l'avant par une entreprise afin d'atteindre ses objectifs ; et l'expérience dans un milieu autre que le sien propre offre la distance critique nécessaire afin de percevoir les points forts et les points faibles de sa culture d'origine.

A travers l'approche culturelle, nous essaierons de voir les logiques culturelles qui sont à l'oeuvre dans la société et les entreprises. Dans un contexte organisationnel, nous voulons comprendre quelles sont les traditions qui imprègnent la vie au travail.

Nous croyons qu'avec une démarche ethnologique nous pourrions déceler la continuité culturelle à l'oeuvre chez les décideurs québécois en terre états-unienne. Pour ce faire, le cadre conceptuel élaboré par D'Iribarne et Schramm-Nielsen par rapport aux tendances culturelles, au modèle de prise de décision et à la théorie de la rationalité nous permettra de comprendre les référents du gestionnaire québécois.

Notre question de recherche se formulera de la façon suivante :
Quelle est la perception de la culture d'entreprise états-unienne d'un

cadre québécois ayant une expérience américaine et ceci lui donne-t-il a posteriori une meilleure vision sur la culture d'entreprise québécoise ?

Le premier chapitre est consacré à la revue de littérature. La première section examine les relations entre la culture et la gestion d'entreprise tandis que la seconde s'intéresse plus spécifiquement à la relation que la culture nationale entretient avec la prise de décision. Dans le deuxième chapitre, nous décrivons le cadre conceptuel que nous utiliserons. Nous construisons à partir des trois auteurs. Dans le troisième chapitre nous présenterons la méthodologie qui sera utilisée. Il s'agit d'une approche ethnographique s'inspirant de D'Iribarne qui utilise la méthode d'entrevues. Dans le quatrième chapitre, nous effectuerons l'analyse du contenu des entretiens effectués auprès des personnes consultées qui ont eu un minimum de deux ans d'expériences aux États-unis. Ce chapitre se terminera avec un tableau récapitulatif qui permettra aux lecteurs d'avoir une synthèse en lien direct avec le cadre conceptuel mis en œuvre. Le cinquième chapitre sera le lieu d'analyse des résultats du chapitre précédent. Nous comparerons aussi la perception des Québécois selon les écrits existants. Ainsi, cette démarche nous permettra de déceler les perceptions culturelles tant de la gestion américaine que québécoise. En conclusion, nous ferons ressortir les trouvailles réalisées lors de notre recherche.

Chapitre 1

Cultures nationales et gestion : vers un cadre conceptuel

1. 1 Culture et organisation

Comme le dit Trompenaars « Un effet stimulant sur une culture peut avoir un effet contraire sur une autre culture. Il y a donc davantage qu'une réalité objective dans l'organisation et ses structures. Il y a aussi les réalisations ou les frustrations des schémas mentaux d'individus bien réels. » (Trompenaars, 1994 : 49). Et il ajoute en disant que « La théorie de l'organisation développée dans les années 70 a introduit la notion d'environnement, en tant qu'élément important à prendre en considération. Elle n'a pourtant pas été capable de dissiper le rêve de la meilleure organisation possible. Elle ne mesure pas les effets de la culture nationale, mais insiste systématiquement sur l'importance du marché, de la technologie et du produit pour définir les méthodes de management et d'organisation les plus efficaces. » (Trompenaars, 1994 : 29).

Quant à Philippe D'Iribarne la façon dont les hommes organisent leurs relations au sein de l'entreprise est, pour lui, d'une importance capitale car elle est en lien direct avec la manière de vivre en société depuis des siècles. [D'Iribarne, 1989]

Pour D'Iribarne, « Si la culture concerne tellement la vie des entreprises, c'est au premier chef parce qu'elle affecte la manière de gouverner les hommes. Or, étrangement, les sciences sociales ne se sont guère intéressées jusqu'ici à la façon dont tout ce qui, institutions, règles, procédures, relève de l'organisation volontaire et

inconsciente de la société, est influencée par les moeurs. » (D'Iribarne, 1998 : 7) D'autant plus que « Si la vie des entreprises est marquée par les particularités de culture, c'est que leur fonctionnement est toujours intimement lié à une certaine manière de coopérer entre humains. Des institutions et des moeurs variables selon les lieux, régissent en chacun d'eux une manière singulière de coopérer, d'entrer en conflit, ou d'être soumis à une autorité. » (D'Iribarne, 1998 : 8) D'Iribarne estime qu'une touche locale est nécessaire dans les principes de gestion globalisante : « Les adaptations que la diversité des cultures rend nécessaires concernent tous les aspects de la gestion, de la mise en oeuvre des grands principes de gestion des hommes, réputés universels parce que liés aux caractéristiques de la nature humaine, jusqu'à celle des outils de gestion des choses, également réputés universels, parce que de nature technique ». (D'Iribarne, 1998 : 302) Selon cet auteur l'adaptation a un sens plus large ainsi : « Cette adaptation à la variété des cultures ne concerne pas seulement ce qui est ouvertement humain, mais des aspects de la gestion que l'on tend à considérer comme exclusivement techniques ». (D'Iribarne, 1998 : 306). De plus pour D'Iribarne, « la motivation dépend de la manière dont des actes et des situations dits techniques et les rapports qui se nouent à leur propos prennent naissance dans un contexte social et culturel donné ». (D'Iribarne, 1998 : 307)

Quant à Hofstede, il estime que « dans la compétition internationale, les avantages d'ordre technologique ou tarifaire s'estompent, ce qui fait automatiquement pencher la balance vers les avantages où les handicaps qui sont d'ordre culturel. La plupart des gens reconnaissent l'importance des facteurs culturels de la réussite du Japon et des autres pays d'Asie de l'est. Toute position d'un pays présente des potentialités d'avantages ou de handicaps

concurrentiels. Aucun pays ne peut être fort en tout ». (Hofstede, 1994 : 304). Par cette affirmation Hofstede souligne que la culture devient un élément à part entière de référence pour mieux comprendre des éléments de distinction dans une logique concurrentielle. Demorgon ajoute que : « c'est le système culturel entier d'un pays qu'il faut comprendre pour comprendre ce que sont, par exemple, ses entreprises et ce qu'elles peuvent ou non devenir. Encore faut-il le comprendre dans sa dynamique d'ensemble qui emporte racines du passé, prégnance de l'actualité et fascination des futurs ». (Demorgon, 2000 : 12). Puis Trompenaars fait remarquer que : « la culture dirige nos actions. La culture est sous-jacente. Personne ne se soucie d'en parler. Pourtant, elle constitue les racines de l'action. Il est fréquent de la comparer à un iceberg, dont on sait que la partie la plus importante est celle que l'on ne voit pas. La culture est l'oeuvre de l'homme, confirmée par d'autres hommes, systématisée et transmise aux plus jeunes et aux nouveaux venus pour qu'ils s'en imprègnent. Elle donne aux individus un cadre qui a un sens, où ils peuvent se rencontrer, réfléchir sur eux-mêmes et faire face au monde extérieur ». (Trompenaars, 1994 : 56). Genelot ajoute cet élément : « Le contexte culturel est sans doute le paramètre le plus fondamental à prendre en compte dans l'analyse des situations. En effet, chaque groupe humain se donne au cours de son histoire un ensemble d'habitudes, de mythes, de rites, de valeurs, à travers lesquels il conçoit la bonne manière de faire et de se comporter. Cette culture collective constitue la première grille d'interprétation et de construction des représentations ». (Genelot, 1992 : 117). Genelot synthétise en disant que : « Les hommes sont des produits de leur culture : leurs représentations, leurs visions de ce qui est bien et de ce qui mal, leur façon de se comporter dans le travail, leurs

conceptions de l'organisation sont le fruit des représentations portées par leurs ancêtres ». (Genelot, 1992 : 193).

Pour D'Iribarne, « Face à l'immensité des questions que soulève l'adaptation de la gestion aux réalités d'un monde multiculturel, les connaissances disponibles demeurent limitées » (D'Iribarne, 1998 : 318). En complément à cela, D'Iribarne attire notre attention sur la capacité des connaissances actuelles par rapport à des entreprises qui voudraient disposer de recette miracle pour fonctionner dans des environnement divers : « compte tenu de la diversité des cultures et des situations de gestion, ce n'est pas de sitôt qu'ils couvriront la majorité des cas significatifs ». (D'Iribarne, 1998 : 223).

Un employé fait partie de deux univers à la fois externe et interne. Il pénètre ainsi dans le noyau de la réflexion qui touche l'entreprise. Pour Genelot,

une certaine vision du fonctionnement de l'entreprise a cru pouvoir demander aux hommes de renoncer à ses traditions dans le cadre de leur travail, et d'adopter des conduites aseptisées relevant de « la rationalité universelle ». C'était oublier que les hommes sont les produits de leur culture : leurs représentations, leurs visions de ce qui est bien et de ce qui mal, leur façon de se comporter dans le travail, leurs conceptions de l'organisation sont le fruit des représentations portées par leurs ancêtres. Les règles, les rôles, les procédures sont vues à travers le filtre de la culture collective, consciente et inconsciente. Si ce filtre culturel juge certaines règles inconvenantes ou inacceptables, les hommes n'y adhèrent pas, quelle que soit les campagnes de motivation. (Genelot, 1992 : 193)

Pour penser l'objet social qu'est une entreprise, notre revue de littérature s'appuie essentiellement sur ce que met de l'avant Linda Smircich (Smircich, 1983 : 342). Smircich considère cinq angles différents pour analyser l'influence de la culture sur l'organisation.

Elle effectue un lien entre le concept de «culture», provenant de l'anthropologie, et celui «d'organisation» issu de la théorie de l'organisation (Voir Annexe I). Les cinq approches sont celles-ci :

- a) Management multiculturel ou comparatif
- b) Culture d'entreprise
- c) Cognition organisationnelle
- d) Symbolisme organisationnel
- e) Processus inconscient et organisation.

Dans les deux premiers cas, la culture est considérée comme une variable soit externe (management multiculturel) soit interne à l'entreprise (culture d'entreprise), dans les trois derniers, la culture ne se constitue pas en une variable mais plutôt en un paradigme pour la conceptualisation de l'organisation d'entreprise.

1. 1. 1 **Management multiculturel ou comparatif.**

Dans le modèle du management multiculturel ou comparatif, la culture est un instrument qui sert les besoins biologiques et psychologiques de l'humain. L'inspiration principale provient du paradigme fonctionnaliste qui, à sa source, s'inspire de Malinowski qui a introduit la méthode ethnologique «d'observation participante», pour démontrer qu'on ne peut analyser une culture de l'extérieur ou à distance. Cette approche enlève en grande partie la dimension de hasard car elle présume qu'une organisation qu'on observe dans une société existe parce qu'elle a une tâche à remplir dans la cohésion de l'ordre social. Ainsi, on déduit que, dès lors, toute organisation contribue au bon fonctionnement de la société. A cet effet, Allaire et Firsirotu affirment que l'approche fonctionnaliste de Malinowski

«présente la culture comme un mécanisme utilitaire permettant à l'individu de mieux faire face aux problèmes spécifiques qui se présentent au cours de sa quête de satisfaction personnelle. Tout ce qui représente la culture (institutions, mythes, etc.) est interprété en fonction de son utilité pour la satisfaction de besoins fondamentaux.» (dans, Abravanel et Als. 1988 : 8). En d'autres mots, on comprend, dans ce cadre, que la culture constitue d'une certaine façon une réponse fonctionnelle à des impératifs naturels. Les institutions sont l'aboutissement des éléments concrets de la culture. Les théories classiques du management contribuent directement à l'approche du management multiculturel ou comparatif en considérant l'organisation comme un instrument social pour l'accomplissement des tâches. L'entreprise devient un lieu de promotion de valeurs et d'idéologies qui coiffent la production et la satisfaction des besoins de ses membres. Plusieurs auteurs se situent dans ce courant de pensée. Par exemple, l'école de relations humaines, avec Elton Mayo, a été profondément influencée par l'anthropologie. D'autres auteurs, comme Harbisson et Myers (dans Smircich, 1983), se sont penchés sur les variations de leadership en comparant le niveau d'industrialisation de divers pays par rapport à une forme de direction autoritaire ou participative. D'autres encore ont examiné la conception de la structure organisationnelle des gestionnaires français par rapport à celle des gestionnaires américains.

L'introduction des recherches se basant sur la culture nationale de Hofstede (Hofstede, 1981) entre aussi dans cette approche. Hofstede affirme que la culture ne peut être préfabriquée, décrétée, changée à volonté. La culture est collective, et comme tout organisme vivant, elle se transforme dans le temps. La culture ne se limite pas à l'aspect concret de la vie, à l'action des hommes, elle permet

d'affirmer pour chacun des membres de ce collectif un «*nous sommes*». Elle relie chaque individu à un sens collectif, à une identité commune. L'identité organisationnelle est imbriquée dans la notion de culture. Celle-là est l'extension de celle-ci dans le monde des hommes.

1.1.2 Culture d'entreprise

La deuxième approche que souligne Smircich est la culture d'entreprise. Dans ce cadre, la culture fonctionne comme un mécanisme adaptatif, régulateur, unissant des individus dans des structures sociales. Les structuro-fonctionnalistes tels que Radcliffe-Brown composent l'ossature anthropologique de cette approche. Comme le soulignent Allaire et Firsirotu, les structuro-fonctionnalistes considèrent «*la culture comme un mécanisme adaptatif qui permet à des individus de se constituer en une communauté bien définie dans un endroit précis. La culture est l'acquisition de caractéristiques mentales (valeurs, croyances) et d'habitudes qui rendent aptes à participer à une vie sociale.*» (Dans, Abravanel et AL, 1988 : 8). La culture joue ici un rôle de compréhension des comportements humains au delà des logiques de rationalité technico-économiques. Selon Sainsaulieu (1987) la culture d'entreprise devait permettre de mettre l'accent sur l'importance du facteur humain dans la production. (p. 206)

Par contre, pour certains auteurs comme Peters et Watermann, la culture devient partie intégrante des entreprises en tant que facteur de compétitivité et d'excellence. La notion de culture

d'entreprise est étroitement liée à l'internationalisation des entreprises dont le succès en dépend.

Smircich considère que la théorie de la «contingence» a servi de référence qui a permis de faire le lien entre les théories de l'organisation et de la culture pour élaborer cette approche que l'on nomme «culture d'entreprise». Dans ce cadre, les organisations sont des organismes adaptatifs existant par un processus d'échange avec l'environnement. Elles sont des manifestations fonctionnelles tant des valeurs que des mythes qui circulent et qui servent de ciment à la société qui les englobe. Delcourt (1990) souligne d'ailleurs que la culture d'entreprise *«est bien un moyen de contrôle social au service de son développement harmonieux, un instrument d'identification et de fidélisation du personnel à l'entreprise, une démarche à l'appui de la rentabilité et de la compétitivité; elle est un des éléments d'une stratégie de gestion destinée à promouvoir la qualité de la production et du produit et à favoriser la réussite du projet de l'entreprise.»* (p.28) Il devient très clair, dès lors, qu'à partir d'une telle perspective la culture a une dimension fonctionnelle car, la culture telle qu'élaborée sert en premier lieu l'organisation dans laquelle elle a été mise en marche. Cuche, par exemple pense que *« la culture d'entreprise n'est pas une notion analytique mais une manipulation idéologique du concept ethnologique de culture, destinée à légitimer l'organisation du travail au sein de chaque entreprise.»* (Cuche 2001 : 101)

1. 1. 3. **Cognition organisationnelle.**

Dans l'approche « cognition organisationnelle » telle que soulevée par Smircich, la culture est un système de connaissances partagées. La culture, selon cette approche, apparaît comme un produit de l'apprentissage humain. L'ethnoscience de Goodenough constitue l'un des éléments anthropologiques de base de cette approche. Goodenough voit la culture comme étant « la manière dont un groupe de gens ont organisé leur expérience du monde concret, de façon à lui conférer une structure comme monde phénoménal de formes, c'est-à-dire leurs perceptions et leurs concepts. » (Goodenough 1971 : 28) Des auteurs comme Rossi et O'Higgins considèrent que la culture est générée par l'esprit humain «by means of a finite number of rules or means of an unconscious logic». (Rossi et O'higgins 1980 : 63-64)

La théorie cognitive de l'organisation est rattachée à l'approche «cognition organisationnelle». L'organisation fait partie d'un réseau de significations subjectives. La culture organisationnelle a pour objectif principal d'influencer le comportement des membres d'une organisation vers les modes d'action et les buts qu'elle s'est fixée. Les ethnoscientistes voient l'organisation comme un réseau de significations organisées. Il existe non seulement une implication de l'esprit humain mais aussi une participation de l'esprit collectif qui trouve justification à travers les pensées des individus. Pour ce courant, le lieu d'analyse de l'organisation passe par la compréhension des règles qu'utilisent ses membres. Le langage sert de lieu d'examen puisque les règles utilisées par les membres peuvent être décelées à travers le langage.

1. 1. 4. **Symbolisme organisationnel.**

La quatrième approche soulevée par Smircich est celle du symbolisme organisationnel. La culture ici est un système de significations et de symboles partagés. L'action symbolique doit être interprétée, lue ou déchiffrée pour être comprise. L'anthropologie symbolique, dont Geertz est l'un des principaux défenseurs, définit la culture comme étant «The fabric of meaning in terms of which human beings their expérience and guide their action.» (Geertz 1973 :145) Il faut retenir que les individus interprètent leur vécu et dirigent leurs comportements en fonction des symboles collectifs. Sous cet angle, il apparaît évident que l'examen des significations et des idéations collectives permettra de mieux comprendre, pour les tenants de cette approche, l'action des acteurs sociaux qui orientent leurs comportements en interprétant leurs interactions. Ainsi par exemple, si l'autorité, dans une entreprise, est considérée comme étant acceptable ceci est dû à sa signification.

La théorie symbolique de l'organisation pour Smircich contribue fortement au symbolisme organisationnel. Les organisations sont des modèles du discours symbolique. D'Iribarne (D'Iribarne, 1998) entre dans cette approche car il constate le lien entre la culture nationale et sa transposition dans l'entreprise par le travailleur. L'organisation est entretenue par des systèmes symboliques comme la langue qui facilite des significations partagées et des faits partagés. Comme le soulignent Allaire et Firsirotu, «les organisations sont des constructions sociales intersubjectives issues

du décodage continué par les membres de leurs actions et interactions organisationnelles.» (*Dans Abravanel et Al. 1988 : 39*)

1.1.5. **Processus inconscient et organisation.**

La cinquième approche que Smircich soulève tourne autour du thème « processus inconscient et organisation ». Ici on fait appel, dans le cadre anthropologique, au structuralisme dont le principal auteur est Lévi-Strauss. Selon cette approche, la culture est une projection de l'infrastructure inconsciente universelle de l'esprit. D'après Cuche, Lévi-Strauss vise à analyser l'invariabilité de la culture : «ce qu'il cherche à découvrir dans la variété des productions humaines, ce sont les catégories et les structures inconscientes de l'esprit humain. »(Cuche, 2001, p.45.)

Selon Smircich, les théories d'organisation transformationnelle sont liées à cette approche. On doit retenir, dans ce cadre, que les formes organisationnelles et les pratiques sont les manifestations de processus inconscients. La grande majorité des théoriciens qui se regroupent autour de ce pôle ont une vision à l'effet que les théories et concepts organisationnels peuvent être appliqués universellement. March et Simon affirment que «les caractéristiques fondamentales de la structure et du fonctionnement de l'organisation sont influencées par les caractéristiques et limites cognitives du processus humain de résolution de problèmes.» (March et Simon, 1958, p. 169)

1.2 Définition et Caractéristiques de la culture

Selon d'Iribarne (1998), la notion de culture change selon les perceptions des approches. « Elle a évolué chez les anthropologues, mais les sociologues ne s'en sont pas toujours aperçus. Les rapports entre culture, valeurs, identités partagées, habitudes, intérêts, sont souvent l'objet d'une appréhension confuse. » (D'Iribarne, 1998 : 11). Tandis que Demorgon attire notre attention sur l'utilisation dans diverses langues de la portée du mot culture, « l'emploi le plus restreint et le plus élitiste du mot culture est sans doute l'emploi français. Il désigne ce que l'on nomme la culture cultivée. » (Demorgon, 2000 : 24). Dans la langue allemande, « culture est plutôt l'équivalent du mot français civilisation. » (Demorgon, 2000 : 24). Tandis que pour les anglo-saxons, « c'est le sens anthropologique qui est prioritaire. » (Demorgon, 2000 : 24). Mais celui qui résume le tout est Trompenaars en disant ceci : « Toute définition de la culture est en soi un produit culturel. » (Trompenaars, 1994 : 51). Hofstede va tout simplement dire pour décrire la culture que : « la culture est une programmation mentale collective » (Hofstede, 1994 : 20).

Pour Hall la culture n'est pas innée, mais acquise. Les divers éléments de la culture composent un système ; en d'autres mots, tous les composants de la culture sont dépendants les uns des autres. De plus la culture est partagée, et de cette façon elle permet de démarquer les divers groupes. « La culture n'est pas innée, mais acquise; les divers aspects de la culture constituent un système, c'est à dire que tous les éléments de la culture sont solidaires; enfin elle est partagée, et par là, délimite les différents groupes. » (Hall 1979 : 21) À cela, Trompenaars ajoute que : « Ce qui peut être considéré comme

essentiel dans une culture donnée, un certain niveau de vie par exemple, peut ne pas être aussi primordial dans d'autres cultures ». (Trompenaars, 1994 : 51).

Hall distingue trois dimensions culturelles: la dimension temporelle, la dimension spatiale et la nature du contexte. Dans la dimension temporelle il existe deux temps : le temps monochrome et le temps polychrome. Le temps monochrome, « c'est le fait de ne faire qu'une chose à la fois, ce qui implique une forme de programmation implicite ou explicite. Le temps monochrome met l'accent sur les horaires, les séquences et le rendement des activités. Le temps apparaît plus concret et peut être représenté par un ruban ou par une route. » (Hall, 1979 : 22). Tandis que le temps polychrome « se caractérise par la multiplicité des faits se déroulant simultanément. Le temps polychrome apparaît moins concret que le temps monochrome » (Hall, 1979 : 26, 27). Dans la dimension spatiale Hall ajoute la notion de proximité rapprochée ou éloignée. « La proximité se rapporte à l'usage culturel que l'homme fait de l'espace, comme par exemple la position du corps dans la conversation, l'agencement et l'utilisation des espaces intérieurs, l'urbanisme. » (Hall, 1979 : 85). Pour la nature du contexte il envisage deux types de contexte: le contexte riche et le contexte faible. Des éléments provenant de l'histoire sont révélateurs en lien avec, par exemple l'architecture, l'art, les traditions, etc.

1.2.1 Définition et caractéristiques de la culture d'entreprise

Chez d'Iribarne la culture d'entreprise « renvoie moins à un contexte commun d'interprétation qu'à un attachement partagé à des réalités communes, à un sentiment d'identité commun, à la création d'un corps... ; cette forme d'unité peut se réaliser dans une entité qui traverse les frontières sans pour autant les transcender ». (D'Iribarne, 1998 : 267). Pour Demorgon aussi, « sous la dénomination de culture d'entreprise, on peut se référer à des constants et intéressants problèmes de régulation entre diversité et unité dans l'entreprise, sous l'angle de ses implantations, de ses départements et de ses personnels » (Demorgon, 2000 : 278). Tandis que Hofstede complète la réflexion en donnant une définition précise : « Nous avons défini la culture comme : la programmation mentale collective qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes. De même, la culture d'organisation peut être définie comme la programmation mentale collective qui distingue les membres d'une organisation ». (Hofstede, 1994 : 231).

1.3. Culture nationale

Il existe quatre grands types de culture qui influencent les organisations selon Genelot : Cultures nationales, Cultures de profession, Cultures de groupes sociaux et Cultures d'entreprises (Genelot, 1992 : 198). Les propos de Hofstede nous permettent mieux de saisir les différences : « Ce n'est pas parce que l'on parle de culture d'organisation et de culture nationale que les deux phénomènes sont identiques. Une organisation n'est pas une nation et les deux types de culture sont de nature différente. (Hofstede, 1994 : 232). Puis d'une façon plus claire « Les différences culturelles au sein d'une culture nationale sont liées à la région, à la religion, au sexe, à la génération, et à la classe sociale » (Hofstede, 1994 : 30).

Afin de bien saisir la notion de culture nationale, nous l'étudierons dans le cadre du management multiculturel ou comparatif car comprendre une culture nationale à travers une entreprise qui s'installe à l'étranger permettra de mieux faire émerger ses caractéristiques particulières par contraste avec celles du pays dans lequel elle s'installe. Il existe deux approches fondamentales dans la littérature actuelle (Voir Annexe 2). La première est une approche psychosociologique : celle d'Hofstede est un bon exemple ; et la seconde est une approche anthropologique : celle de D'Iribame est la plus connue.

1.3.1 L'approche d'Hofstede

Hofstede tente d'établir des catégories générales qui permettraient d'expliquer les différents aspects d'une culture nationale afin de pouvoir tirer des lois générales pour l'ensemble des cultures : la distance dans les rapports de pouvoir qui explique les relations de hiérarchie; l'individualisme ou le collectivisme; la masculinité ou la féminité; la propension à écarter l'incertitude; l'orientation à long terme ou à court terme qui définit le rapport au temps. Ses recherches s'appuient sur de larges enquêtes menées par questionnaires.

Hofstede procède à une étude approfondie des valeurs liées au travail dans une cinquantaine de pays. L'enquête qu'il mène modifie totalement la prétention universalisante des théories ethnocentriques du management et démontre l'importance de la culture nationale dans le domaine de la gestion. Elle est fondamentale pour deux raisons au moins : l'ordre politique et la sociologie (Hofstede et Bollinger 1987). En premier lieu, puisque «les nations sont des entités politiques, enracinées dans l'histoire avec leurs institutions propres : formes de gouvernement, systèmes juridiques, systèmes d'éducation, systèmes d'association des travailleurs et des employeurs» (p. 16), ces formes structurent les modèles d'organisation entrepreneuriale et les relations entre les membres de l'organisation puisque c'est en référence à ces formes que les entreprises nationales se constituent. Les différences qui existent au niveau de ces formes de gouvernement entre les pays se répercutent inévitablement sur les modèles d'organisation de leurs entreprises. Et en second lieu, «l'appartenance à une nation ou à une région a une valeur symbolique pour les citoyens.» Et puisque «nous en tirons une

part de notre identité, les différences nationales et régionales sont ressenties comme réalité et sont, de ce fait, une réalité » (ibid. p 16).

Par la suite, Hofstede (1994 : 92-93) dégage quatre éléments principaux de la culture qui influencent l'organisation des entreprises et la perception que les membres d'une entreprise ont de ce type d'organisation.

1. Il s'agit en premier lieu des symboles : ceux-ci ont toute leur importance au niveau des cultures nationales puisqu'ils affectent la totalité des codes utilisés. Il peut s'agir de jargon, de signes, de codes vestimentaires, de symboles statutaires, etc. Ces éléments sont directement reconnus par les membres d'une société donnée.

2. Il s'agit ensuite des héros nationaux ou populaires auxquels les gens font référence. Ils peuvent être réels ou imaginaires. Ces héros ont toute leur importance puisqu'ils peuvent servir de modèles de comportement à l'intérieur d'une culture donnée. C'est ici que peut entrer la notion de «héros mythiques» à laquelle les employés peuvent se référer.

3. Ensuite viennent les rituels qui constituent des activités collectives en apparence superficielles mais qui ont toute leur importance à l'intérieur d'une culture particulière.

4. Et finalement, il y a les valeurs qui font référence au noyau même d'une culture : le bien ou le mal, le normal ou l'anormal, le décent ou l'indécent, etc. font partie de ces valeurs apprises. Hofstede (1993) ajoute qu'il existe «un système d'interactions entre les différents niveaux d'une culture, de sorte que, par exemple, les symboles, les héros et les rituels reflètent certaines valeurs, tandis que les valeurs sont renforcées par des rituels.» (p.93).

Et c'est après avoir montré les incidences de la culture sur l'organisation des entreprises qu'il introduit les spécificités de la culture nationale et ses effets sur le management des entreprises. Il expose cinq aspects :

1. *La distance dans les rapports de pouvoir.* Il s'agit ici d'une forme de mesure qui permet de déceler les individus les moins puissants d'une organisation ou d'une institution. Sont examinées aussi dans ce cadre les inégalités de la distribution du pouvoir. Cette catégorie « mesure la plus ou moins grande inégalité de pouvoir et de richesse entre citoyens d'un même pays et le degré d'acceptation de cette inégalité. La distance hiérarchique peut donc être définie comme la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir. » (Hofstede, 1994 : 76).

2. *l'individualisme ou le collectivisme.* Ici il s'agit de délimiter le degré d'intégration des personnes dans un ensemble donné. Ainsi, il est possible de percevoir si on recherche d'abord ses obligations envers soi-même ou ses obligations envers la famille ou le groupe. Cette catégorie « exprime le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires. » (Hofstede, 1994 : 47). Sous cette vision « l'individualisme caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches ; chacun doit se prendre en charge, ainsi que ses parents les plus proches. A l'opposé, le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans des groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible ». (Hofstede, 1994 : 47).

3. *La masculinité ou la féminité.* Il s'agit ici, en gros, de comprendre l'importance de la distribution des rôles entre les sexes dans une société donnée. Ainsi, par exemple, il sera possible de voir si l'accent est mis sur une relation de solidarité ou plutôt de concurrence, etc. Cette catégorie « appréhende la différenciation des sexes, la plus ou moins grande suprématie masculine, la plus ou moins grande prédominance des valeurs dites viriles que sont la force, l'agressivité, etc. » (Hofstede, 1994 : 113). Hofstede développe en disant que dans les sociétés appelées masculines « les rôles sont nettement différenciés. (L'homme s'intéresse à la prospérité matérielle, tandis que la femme est intéressée par la qualité de la vie) ; sont dites féminines les sociétés où les rôles sont plus interchangeables (hommes et femmes sont supposés être soucieux de la qualité de la vie) ». (Hofstede, 1994 : 113).

4. *La propension à écarter l'incertitude.* Cet aspect « désigne le degré de tolérance d'une société à l'incertitude et l'ambiguïté; au fond, il concerne la recherche humaine de la vérité... il montre dans quelle mesure les membres d'une culture sont programmés pour se sentir à l'aise ou non dans des situations non structurées » (Ibid. : 97). Avec cet élément, on peut comparer la formalisation et la normalisation dans les milieux de travail d'une société à l'autre. Cette catégorie « mesure le degré de structuration pour faire face aux aléas exprimant un refus plus ou moins grand de l'incertitude et de la prise de risques. Le degré de contrôle de l'incertitude d'un pays mesure donc le degré d'inquiétude de ses habitants face aux situations inconnues ou incertaines » (Hofstede, 1994 : 149). A travers cette perception qui s'exprime, on comprend davantage le besoin de prévisibilité. Celle-ci est perceptible selon la demande de règles, écrites ou non.

5. *L'orientation à long terme ou à court terme.* Cette catégorie, ajoutée plus tard par Hofstede, n'est pas aussi bien décrite que les précédentes. Elle nous apparaît comme étant la catégorie fourre-tout de tout ce qui ne rentre pas dans les quatre premières. Cette dimension fait principalement référence à la perception du temps. En effet, elle fut créée pour mieux comprendre les sociétés asiatiques qui mettent plus de temps pour mieux connaître leurs interlocuteurs. Cette dimension est d'une grande utilité car elle permet de mieux saisir la société qui en affaire donne de l'importance au comportement humain. Plus on est dans une approche humaine, plus on prend le temps de connaître les gens avec qui on fait affaire. Cette attitude varie selon la culture d'une société.

1.3.2. **L'approche de D'Iribarne.**

D'Iribarne, quant à lui, stipule qu'une culture nationale correspond à un ensemble de traits possédant une certaine cohérence. Il part du principe qu'il *«est essentiel de mettre en rapport les stratégies des acteurs avec le sens qu'ils accordent aux situations où ils se trouvent, et aux actes qu'ils sont susceptibles d'accomplir.»* Et dans ce cas, *«il est nécessaire de déchiffrer les codes d'interprétation de la société à laquelle ils appartiennent»* (D'Iribarne et als, 1998 :341) Son approche considère qu'il est plus fécond de s'intéresser aux différences entre les réalités que recoupe une même notion (justice, égalité, liberté ou dignité) dans des contextes différents et aux effets de ces différences sur les institutions et les pratiques. Une notion comme la liberté par exemple, peut être perçue de façon différente par un gestionnaire selon qu'il est Français ou Suédois. En d'autres

mots, les conceptions influencent les institutions. L'enquête, menée par entrevues, repose sur trois éléments inter reliés : étude de terrain, histoire du pays, analyse comparative de cas. Cette approche à caractère anthropologique porte une attention toute particulière aux propos qui ont été recueillis dans les études de cas. D'Iribarne explique sa pensée de cette manière : « À partir du moment où on regarde les comportements « étranges » comme une expression de conceptions de l'existence et du travail marqué par des idéaux recensés, au lieu de les référer simplement à une déficience ou à une incohérence de l'autre partie, on est mieux à même non seulement d'accepter autrui, mais aussi de s'ajuster à sa manière d'agir. On devient capable de saisir de manière plus fine ce à quoi il tient réellement et ce sur quoi il est plus facilement flexible. On peut explorer plus intelligemment les ressources des cultures étrangères comme de sa propre culture, et les marges de jeux qu'elle ouvrent à l'action ». (D'Iribarne, 1998 : 316).

Dès le début de ses publications, D'Iribarne introduit une dimension historique pour mieux comprendre la culture nationale qui affecte le comportement des individus. S'appuyant sur les ethnologues, il considère que les traits culturels ont une continuité dans l'histoire. Les traditions ne s'usant pas dans le temps, il devient nécessaire de les prendre en considération pour une bonne gestion d'entreprise. A travers la préface de *La logique de l'honneur* (1993) et l'annexe du livre *Culture et mondialisation* (1998), D'Iribarne nous informe sur son approche théorique et la méthodologie utilisée.

Sa méthode repose principalement sur des entretiens avec des membres de divers niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Le souci du détail par rapport aux activités quotidiennes fournit une mine de

renseignements qui seront plus tard révélateurs. En outre, il fait appel à des documents internes comme, par exemple, des actes de procédures et des rapports, etc.

La définition de la culture qu'il utilise s'inspire directement de Geertz. « La culture est avant tout langage, code. Elle fournit un référentiel permettant aux acteurs de donner un sens au monde où ils vivent et à leurs propres actions. » (D'Iribarne 1993 : V-VI). La référence à Geertz sert directement son propos qui s'appuie sur la continuité culturelle. Cette continuité s'édifie sur les fondations de la culture qui ne s'effrite pas à travers le temps. D'Iribarne soutient que « la continuité de chaque culture, alors même qu'elle est marquée par de multiples évolutions, vient de la stabilité du système d'opposition fondamentale sur laquelle elle est construite. » (D'Iribarne 1993 : VI) A son point de départ, l'idée d'oppositions fondamentales constitue un élément clef où prend essence la culture nationale. La continuité culturelle dans le temps caractérise son unité qui peut être appréhendée à partir de la logique sous-jacente sur laquelle repose le « système d'oppositions fondamentales et les référents ultimes » qui la caractérise. Par exemple, l'unité et la cohérence de la culture française se définiront en rapport à la logique de l'honneur qui les sous-tend et qui s'appuie sur l'opposition du noble et du vil. (Dupuis, 2002). De même la culture américaine sera caractérisée par la logique du contrat qui s'appuiera sur l'opposition fondamentale entre le fort et le faible. Dans le cas de la culture hollandaise se dégagera la logique du consensus qui s'appuiera sur l'opposition fondamentale entre l'unité et la diversité.

Cette approche repose sur des études de cas d'entreprises installées dans des pays divers et qui permettent de montrer d'une

façon plus claire les logiques culturelles en action. Selon D'Iribarne : « Pour sortir de ces représentations simplistes, il faut accomplir le travail, difficile, que fait l'anthropologue quand, face à une autre culture, il met en question l'universalité des catégories dont il se sert pour penser, ou il faut du moins utiliser les résultats d'un tel travail » (d'Iribarne, 1998 : 316). Ainsi un des postulats de base est le refus de l'universalité du management. Cependant, trois principaux modèles de gestion émergent de la conception de D'Iribarne : la logique de l'honneur, la logique du contrat et la logique du consensus.

1.4 Dimension culturelle des prises de décision

Dans chaque organisation la fonction principale d'un gestionnaire est celle de prendre des décisions. Pour mieux comprendre le processus dans lequel une décision est prise, il est nécessaire de pouvoir déchiffrer les influences culturelles qui agissent sur l'individu. La perception universaliste du processus de prise de décision à laquelle se rattachent certains auteurs ne prend pas en considération la diversité des contextes culturels nationaux (Simon, Linblom et Mintzberg). Par contre Schramm-Nielsen soutient que *« la manière préférée d'agir est fonction de la culture d'origine, étant donné que ces manières ont été apprises à travers sa socialisation dans les centres d'apprentissage que sont la famille, l'école et la vie professionnelle. »* (Schramm-Nielsen 2000 : 76) L'étude qu'effectue cette auteure repose sur des recherches empiriques effectuées en France et au Danemark entre 1988-1989 et 1997-1998. Il s'agit d'études qualitatives basées sur des entrevues semi directives. Schramm-Nielsen examine les processus de prise de décision où le

décideur passe à travers différentes phases à partir du moment où il détecte un problème jusqu'au point où il réalise une action de solution du problème. Il synthétise ce processus en 9 phases (Voir Annexe 3) :

1. Reconnaissance du problème
2. Diagnostic du problème
3. Formulation du problème
4. Recherche d'alternatives
5. Évaluation des alternatives
6. Choix entre les alternatives
7. Mise en oeuvre
8. Finalisation
9. Contrôle

A partir de ce continuum, il élabore un modèle qui classe les différents types de prise de décision en cinq catégories. Premièrement, « l'homo économique » représente la personne qui n'utilise que la raison, la logique et la déduction. Cette catégorie de « l'homo économique » empruntée à March et Simon est considérée comme étant la catégorie la plus rationnelle, « le décideur prend des décisions fondées sur des objectifs clairs et sur la connaissance parfaite des conséquences de toutes les alternatives possibles. » (Schramm-Nielsen 2000 : 77) Deuxièmement, « l'homo administrativus », catégorie dans laquelle le décideur n'a qu'une vue limitée de la situation réelle. Dans ce cas, les alternatives auxquelles l'homo administrativus fera appel seront à caractères satisfaisants, c'est-à-dire que l'alternative optimale ne sera pas la finalité mais plutôt une solution considérée comme suffisamment bonne. Troisièmement, « la débrouillardise » fait appel aux personnes qui utilisent essentiellement leurs expériences antérieures.

Quatrièmement, la «*décision fortuite*», dans laquelle la personne fait appel à son imagination et à sa créativité considérées comme intuition. Ces deux dernières catégories sont analysées par Endurud qui les décrit comme «*des situations décisionnelles caractérisées par une prise de décision mécanique et non intentionnelle ou fortuite, où la rationalisation est postérieure à la décision, et où les décideurs chercheront à défendre par un raisonnement logique la décision prise plus ou moins par hasard. Cependant, dans de telles situations l'intuition peut très bien jouer un certain rôle.*» (Dans, Schramm-Nielsen 2000 : 78). Et cinquièmement, la catégorie de «*l'homo émotionnalis* » où la personne se base davantage sur ses émotions et son impulsivité. On est là à la limite de l'irrationalité. Puis Schramm-Nielsen inspiré par Brunsson ajoute une sixième catégorie qui sera intercalée entre «*l'homo administrativus* » et la «*débrouillardise* » : «*l'homme d'action* » dont la définition serait «*une rationalité pragmatique fondée sur l'expérience et sur l'induction venant de résultats empiriques.* » (Schramm-Nielsen, 2000 : 84)

Même si on constate une linéarité dans la formulation du modèle de Schramm-Nielsen, il peut y avoir quand même des retours à des phases antérieures. Les phases 4 et 9 sont celles sur lesquelles l'auteure a mis le plus d'emphase. Pour Schramm-Nielsen, la notion de rationalité est, bien sûr, rattachée à la prise de décision. La définition de la rationalité retenue ici est celle de justification qui se base sur la raison logique. (Schramm-Nielsen 2000 : 77) Par ailleurs, pour que la décision puisse être qualifiée de rationnelle, elle doit «*être le résultat d'action ou de réflexion consciente et intentionnée* » (Elster 1989 : 7)

Dans son étude comparative entre les Français et les Danois Schramm-Nielsen les positionne dans le modèle. Selon elle, le style français, qui repose sur une certaine intuition, prend une décision sans avoir à effectuer au départ une analyse rationnelle puisque celle-ci sera faite après la décision. Pour ce motif, les Français sont situés dans les deux extrêmes du continuum de rationalité. Au point de départ, les Français peuvent être tant dans la catégorie de « l'homo émotionalis » que dans celle de la « décision fortuite », mais au point final, ils sont dans la catégorie de « l'homo economicus » parce qu'ils rationalisent leur décision même si cela vient après-coup. Par contre les Danois ont un côté pragmatique, réaliste et dirigé vers l'obtention des résultats. L'écart entre une prise de décision et l'action est minime puisque celle-là a été mûrement réfléchie. Pour cette raison, de leur point de départ à leur point final, ils sont considérés dans la catégorie de « la rationalité pragmatique » et « homme d'action ». Ce continuum permet d'une façon schématique de placer les sociétés en fonction de l'influence de leur culture sur la prise de décision. Ainsi, il devient possible de mieux saisir les logiques qui sont derrière une décision.

Le continuum de Schramm-Nielsen ne se penche pas suffisamment sur l'influence du temps par rapport à la prise de décision. Sur ce point, les travaux de T. Hall sont complémentaires. Cet auteur examine la prise de décision en rapport à ce qu'il nomme le temps monochronique et le temps polychronique. Dans le temps monochronique, l'exécution de la décision se fait de manière linéaire, c'est-à-dire dans la successivité, tandis que dans le temps polychronique, l'exécution de la décision est simultanée. La dimension du temps a toute son importance puisqu'elle est considérée comme une denrée rare pour un gestionnaire. D'ailleurs

c'est pour cette raison que le degré de rationalité varie puisqu'il est quasi impossible d'atteindre la rationalité pure dès le départ. On retient de Hall cette dimension importante : « les cultures « polychroniques » sont orientées vers les personnes et les relations interpersonnelles, tandis que les cultures « monochroniques » sont orientées vers les tâches à accomplir, les plannings et les procédures. » (Dans, Schramm-Nielsen 2000 : 79). C'est, par exemple, la combinaison de la notion de rationalité et de la dimension temporelle vues sous l'angle de la culture nationale qui sous-tendent les théories de prise de décision dans les résultats des études empiriques qui donnent accès à la compréhension du style de prise de décision des Français et des Danois.

En ce qui concerne la théorie de la prise de décision chez D'Iribarne qui a travaillé sur les cas français et suédois, quelques pistes nouvelles nous sont données. Le contraste est si grand entre ces deux cultures qu'il est intéressant de s'attarder sur les processus de décision dans chacun des cas. La délégation du pouvoir est l'élément clef qui permet de saisir cette différence. Dans le cas des Suédois, on s'accorde entre pairs. La délégation est plus forte chez eux que chez les Français. En d'autres mots, les Suédois ont une plus grande autonomie par rapport à la façon de prendre leurs décisions mais par contre, la pression sociale est plus forte et ainsi délimite ce qu'ils peuvent envisager de décider. L'idée de décentralisation est le point central de toute analyse d'une situation suédoise. L'autonomie y est plus grande et les décisions peuvent être déléguées localement. Le contrôle s'effectue par la pression du groupe qui fait appel aux valeurs partagées. L'intégration des individus dans l'entreprise a un lien direct avec le groupe d'appartenance. En complément à ce point, Hofstede propose « d'identifier les domaines de

conflit culturel potentiel entre les partenaires. Cela peut être un élément préalable à la décision ou, une fois la décision prise, le point de départ d'un plan d'intégration pour minimiser les conséquences des frictions et préserver un capital culturel unique ». (Hofstede, 1994 : 253).

Dans le cas des Français, il règne une forte autorité hiérarchique. La hiérarchie influence les Français. Ils ont peu d'autonomie et, de ce fait, les décisions sont rarement déléguées. Le contrôle est omniprésent et provient essentiellement de la pression hiérarchique. Aussi n'est-il pas étonnant de constater le rôle d'arbitre que joue le pouvoir politique.

Les Français sont agressifs dans la façon de défendre leur point de vue tandis que les Suédois sont plus conciliants, ils sont à la recherche d'un consensus. Chez les Français il est permis que chacun puisse chercher à faire triompher son point de vue où il y a confrontation d'idées avec émotion tandis que les Suédois vont chercher d'abord un accord à l'intérieur du groupe pour prôner une cohésion sous l'adhésion partagée d'un projet commun. Chez les Français, le registre de l'affirmation d'idées oriente leurs actions (avoir raison, évoluer par rapport à son point de vue etc.) tandis que chez les Suédois c'est le registre de la relation qui guide leurs actions (rassurer, écouter etc.) Chez les Français, la décision est vue comme un processus sans limite où la confrontation des idées peut s'effectuer sans cesse sur ce qu'est une résolution raisonnable (c'est le pôle hiérarchique qui tranche le débat). Chez les Suédois, une décision est non seulement préparée mais en plus elle doit être respectée comme étant l'aboutissement de la manifestation de la cohésion et de l'identité du groupe.

Toutefois, avant de parler de processus décisionnel divergent, il convient, selon D'Iribarne, d'examiner les assises sur lesquelles reposent les formes d'intégration des individus dans l'entreprise. L'option choisie lors du processus de décision en amont passe à travers un filtre que nous pouvons qualifier, justement, de pression sociale. La différence est frappante : « Alors qu'une décision suédoise, manifestation de la cohésion et de l'identité du groupe, demande à être préparée et respectée comme quelque chose de sacré, une décision française, moment d'un processus sans fin d'affrontements des points de vue sur ce qu'est une solution raisonnable, ne mérite pas les mêmes égards. » (D'Iribarne 1998 : 105). La France fait appel à la dynamique des idées tandis que la Suède tient à l'équilibre des relations. Ainsi, deux types de pressions affectent la prise de décision chez l'un et l'autre : la pression de la hiérarchie chez les Français et la pression sociale chez les Suédois.

En effet, la prise de décision est une notion qui réfère à deux entités : l'individu et le groupe. Acte individuel, la prise de décision n'en est pas moins influencée par le groupe qui peut dicter la décision à l'individu par le biais de la pression culturelle que le groupe exerce sur l'individu. On peut donc avancer que la prise de décision est en étroite relation avec les valeurs culturelles qui dominent au sein d'un groupe. Le concept de conformité qu'élabore Triandis (1988) explique ce phénomène. Ainsi, l'individu peut agir non pas en fonction de ses valeurs propres mais selon celles du groupe. Il y aurait alors changement comportemental de l'individu sans que ce changement soit une caractéristique durable de la personnalité de l'individu. Triandis range les cultures sur un axe qui va de l'individualisme au collectivisme. Plus une société est collectiviste, plus les individus

seront conformistes (Triandis et Hui, 1986). Aussi va-t-il de soi que dans les sociétés collectivistes, les comportements individuels sont fortement affectés par les buts et les valeurs collectifs.

Ce phénomène illustre parfaitement la manière dont la culture influence le comportement individuel au sein d'un groupe et révèle le caractère culturel des relations sociales. Aussi, la culture peut être un facteur qui facilite ou entrave le comportement d'un individu au sein d'un groupe. Elle peut freiner ou favoriser la créativité dans le processus de la prise de décision.

La conception culturelle de la temporalité est, à cet égard, illustratif du rôle que joue la culture dans la prise de décision. Mosakowski et Earley (2000) ont souligné l'importance de la notion de temps dans le processus de prise de décision. Ils ont identifié cinq aspects qui doivent être pris en compte en regard de la temporalité :

1. La nature et le rôle du temps

La nature de la décision sera fonction de la façon dont on considère le temps. Plus on conçoit le temps long moins vite sera prise la décision et plus les facteurs à prendre en compte seront nombreux. Plus on conçoit le temps court plus vite sera prise la décision et moins nombreux seront les variables à prendre en considération.

2. Subjectivité ou objectivité de la perception du temps

Le temps vrai est objectif alors que le temps social est subjectif et ce dernier diffère d'une culture à l'autre, ce qui affecte différemment la prise de décision en fonction du contexte culturel.

3. Écoulement du temps

Cet aspect fait référence à la corrélation qui existe entre le temps, l'événement et l'environnement. Il permet d'évaluer le poids du passé dans le présent et son influence, au sein de l'événement présent, sur le futur.

4. Structure du temps

Le temps est-il perçu comme étant continu ou discontinu ? Si la tâche correspond à un temps donné (temps discontinu), la gestion du temps aura une incidence directe sur la prise de décision.

5. Point temporel de référence

La décision sera fonction de l'accent à porter sur les éléments passés, présents ou futur.

Le temps semblerait être une variable immuable mais, comme l'ont montré Mosakowski et Earley, il constitue l'une des variables les plus difficiles à gérer dans les rapports interculturels parce qu'en lien avec les conceptions culturelles d'un milieu donné. Cependant, qu'en est-il dans la phase de globalisation des rapports marchands ?

On peut donc en conclure que les valeurs culturelles orientent le comportement des individus et, les identifier devient nécessaire puisqu'elles ont un impact tant sur l'exécution des tâches que sur la prise de décision. La revue de littérature nous a donné l'occasion d'observer l'éventail des recherches qui s'offre à nous pour effectuer une analyse approfondie. Mais nous, pour notre cadre conceptuel ferons appel principalement à trois d'entre eux : D'Iribarne, pour le style principalement d'approche sur le terrain, Hofstede, pour ses

dimensions d'analyse et Schramm-Nielsen en appui avec son continuum rationnel d'une décision.

Chapitre 2

Un modèle à trois têtes

Un employé est à la fois dans l'environnement externe (social et culturel) et dans l'environnement interne de l'entreprise. L'individu est au centre du système. Donc notre analyse a un lien avec ces deux environnements et l'employé nous permet de mieux comprendre les univers dans lequel il se trouve.

D'Iribarne observe que « loin d'inviter à la passivité, l'élucidation d'un univers culturel permet de mieux comprendre les stratégies et les conduites de ceux qui en relèvent, d'élucider ce qui les motive, ce qui est d'autant plus nécessaire pour un gestionnaire qui se veut novateur ». (D'Iribarne, 1998 : 6). Il développe sa pensée en ajoutant ceci : « Comme la connaissance d'une langue, la connaissance d'une culture est vite d'un grand secours pour l'action, même si elle peut toujours progresser. Face à une situation où on ressent plus ou moins confusément qu'on doit gérer des réactions que l'on ne sait pas décoder, et où on hésite sur la manière de réagir, les possibilités ne manquent pas » (D'Iribarne, 1998 : 319).

Nous devons à ce stade-ci expliquer pour quelles raisons nous utiliserons l'approche de D'Iribarne et de Hofstede et ses dimensions. Précisons tout de suite que même si nous empruntons les catégories de Hofstede nous n'allons pas utiliser la méthode quantitative pour faire notre enquête. Hofstede s'appuie principalement sur des enquêtes par questionnaires pour développer son analyse. Premièrement, nous sommes d'avis que déjà au niveau de la conception des questionnaires un certain biais culturel peut influencer et modifier les résultats obtenus. Deuxièmement, les types

de questionnaires ne laissent pas assez de marges de manœuvre aux répondants. Ainsi, lorsqu'il y a deux critères : d'accord ou pas d'accord, la personne questionnée ne peut élaborer avec exactitude sur l'espace qui se situe entre les deux. Elle ne pourrait pas dire, par exemple, «ça dépend de tel ou tel contexte.» Troisièmement, comme le souligne, à juste titre, D'Iribarne : *«une culture nationale ne se réduit pas à une collection de dimensions indépendantes. Elle correspond à un ensemble de traits possédant une certaine cohérence... Il ne suffit pas, pour les distinguer, d'enregistrer un ensemble d'attitudes à un moment donné.»* (D'Iribarne 1987 : 102) Quatrièmement, comme le souligne Dupuis, « Hofstede ne voulait, règle générale, qu'une seule culture, la culture dominante, par pays étudié pour ne pas introduire de biais culturel basé sur les différences nationales internes. » [Dupuis 2001 : 7] Or, à notre avis, la perspective d'une culture dominante ne doit pas effacer certaines cultures régionales qui existent dans un même pays. Cinquièmement, dans le cadre d'une entrevue, il y a plus de possibilités de déceler les non dits que dans le cas d'une enquête menée par questionnaire. Ainsi, les réponses d'un employé qui décrit le contexte de la cafétéria de l'entreprise où il travaille peuvent donner accès à une foule d'indices comme le fait, par exemple, de savoir si le patron a sa propre table ou s'il se mêle aux employés et s'il se préoccupe, en leur parlant à table, de leurs soucis, etc. Ceci peut permettre de déceler des indices sur l'autorité et le système hiérarchique existant. Sixièmement, l'utilisation d'un questionnaire fait référence à un temps donné, précis, et ne reflète pas à sa juste valeur l'évolution historique de la culture d'un pays. A cet égard, l'approche de D'Iribarne nous apparaît beaucoup plus enrichissante car elle nous permet d'examiner les assises sur lesquelles repose une culture nationale. Plus dynamique, cette approche nous permettra de tisser les liens qui peuvent exister entre

la culture nationale, la culture d'entreprise et, au sein de cette dernière, les relations entre la culture nationale et la prise de décision. Nous voulons garder les catégories de Hofstede car elles nous permettent de mieux faire notre grille d'analyse qui dégagera les points forts des cultures.

Pour éviter une approche stéréotypée de la culture nationale, il est nécessaire de concevoir la culture en tant qu' «univers de pratiques uniformes pour l'appréhender comme un ensemble de codes au sein duquel la diversité des pratiques prend sens. » (D'Iribarne, 1998 : 344). L'approche de D'Iribarne (Voir Annexe 4) permet d'apporter une attention particulière aux propos qui sont recueillis dans les entrevues. Elle permet d'analyser les sentiments mis en relief dans les propos des interviewés, lesquels peuvent apporter un bon éclairage quant à la compréhension de la culture nationale. Ils peuvent, par exemple, permettre de mettre en relief «les manières de concevoir des rôles qui ont des dénominations semblables ou équivalentes» dans des cultures différentes (D'Iribarne 1987 : 6).

Lors de nos entrevues, nous allons essayer de comprendre les différences qui peuvent apparaître dans le style de communication d'un Québécois par rapport à celui d'un Américain. Par exemple, la violence verbale est-elle présente ? Les aspirations professionnelles divergent-elles ? La manière de concevoir des objectifs, les différences de conception des pratiques et des rôles sera aussi révélatrice des différences culturelles entre un Québécois et un Américain. Jean-Pierre Segal (1993), membre du groupe de recherche de D'Iribarne, dans une comparaison qu'il a effectuée aux Etats-Unis, au Québec et en France, fait ressortir deux thèmes majeurs pour le Québec : la

mentalité égalitaire et le consensus sécuritaire. Nous allons aussi nous l'espérons comparer ce constat avec les résultats de notre recherche.

Dans le cadre de la culture nationale, D'Iribarne introduit de multiples oppositions fondamentales telles que : le noble et le vil ; le fair et l'unfair, l'ami et l'ennemi ; le pur et l'impur ; autocratie et démocratie ; droit divin et règne de la loi ; communauté et individu ; contrat et communauté. Au fur et à mesure de ses recherches, il rangera sous la catégorie de réfèrent ultime des notions telles que : la raison, la rationalité technique, l'affirmation des idées, l'idée de grandeur, l'honneur, etc. Pour déceler des logiques culturelles, il combinera tant les oppositions fondamentales que les référents ultimes à des éléments se rattachant à la gestion. Ces fonctions seront utilisées pour l'interprétation des entrevues. Elles vont être d'un grand secours pour faire une comparaison entre les États-unis et le Québec selon les résultats obtenus sur le terrain.

Les termes de gestion utilisés par D'Iribarne sont : le sens du devoir, les rapports hiérarchiques, la perception du contrôle, la définition des responsabilités, les sanctions, la qualité de la coopération, les problèmes et le régulateur. Dans le but d'explorer les différents types de gestion, nous utiliserons ces éléments de D'Iribarne pour enrichir les dimensions d'Hofstede. A ceci nous ajouterons pour l'analyse un autre concept dans le but de mieux cerner le cas québécois. Il s'agit de la prise de décision, que nous empruntons à Scharrrm-Nielsen, et qui n'apparaît pas dans le modèle initial de D'Iribarne, bien que les exemples qu'il utilise y réfèrent indirectement. Scharrrm-Nielsen permet de schématiser un continuum de rationalité en fonction de la prise de décision. C'est

grâce à ce continuum que nous allons pouvoir observer les différences entre ces deux sociétés en lien avec leur culture. Deux exemples vont éclairer le modèle comparatif de D'Iribarne : Dans le cas de la France, le sens du devoir : « remplir les devoirs dictés par la coutume » (D'Iribarne 1993 : 27) Dans le cas des Etats-Unis, le sens du devoir : « respecter fidèlement les termes du contrat.» (Ibib. : 176) et dans le cas des Pays-Bas, le sens du devoir : « chercher à s'accorder, et respecter les accords passés. » (Ibid. : 257). Le deuxième exemple touche les rapports hiérarchiques. En France on parle « de la pluralité des rapports » (D'Iribarne 1993 : 38) et de « l'opacité dans les relations ». (Ibid : 47) Aux Etats-Unis « à l'image d'une relation client fournisseur » (Ibid : 256) Au Pays-Bas, « grande résistance aux pressions » (Ibid. : 213) et « transparence dans les relations.» (Ibid. : 215) Les exemples de cette grille d'analyse peuvent s'appliquer à tous les autres concepts déjà soulevés. Ce modèle d'analyse va nous guider dans notre travail de recherche pour bien saisir le cas québécois et nous permettre ainsi de vérifier si des liens existent réellement entre la culture nationale et la prise de décision d'un gestionnaire québécois.

Lorsque la logique culturelle sera saisie à travers l'approche de D'Iribarne, nous allons mettre de l'avant les valeurs de la culture nationale examinée qui s'y dégagent pour les considérer sous l'angle de la dynamique des valeurs tel que suggéré par Dupuis. L'interaction des valeurs donne accès à une meilleure compréhension de la culture nationale d'un pays. De sorte que nous aurons des outils d'analyse qui seront fort utiles lorsque nous effectuerons l'interprétation des entrevues. Ainsi par exemple, des valeurs telles que la liberté et l'égalité combinées à d'autres valeurs mises de l'avant, comme l'honneur et la raison dans le cas de la France, nous

informent sur la particularité de la culture nationale française. Tandis qu'aux Etats-Unis les valeurs de la liberté et de l'égalité sont rattachées aux valeurs particulières que sont le populisme et le laisser-faire ; et c'est avec cette dynamique des valeurs que nous saisissons mieux le cas des Etats-Unis. De cette approche nous espérons pouvoir cerner avec justesse le cas du Québec une fois ses valeurs particulières dégagées.

Notre cadre conceptuel se basera sur trois auteurs. Nous avons choisi cette voie sciemment pour avoir une meilleure vision d'une approche qualifiée culturaliste. Tel que nous l'avons décrit auparavant, Hofstede se situe dans le cadre psychologique puisqu'il analyse les programmations mentales par les valeurs. Pour y arriver, il fait un découpage en cinq points majeurs : la distance dans les rapports de pouvoir, l'individualisme ou le collectivisme, la masculinité ou la féminité, la propension à écarter l'incertitude et la dernière qu'il a ajoutée, l'orientation à long terme ou à court terme. Ces dimensions seront retenues dans notre cadre d'analyse afin de construire convenablement une structure conceptuelle plus pratique à l'interprétation. Tandis que D'Iribarne se situe dans le cadre socio-historique. Pour cet auteur, il s'agit de comprendre les logiques nationales qui gouvernent les comportements. Ainsi, il en ressortira l'importance de l'honneur en France, du consensus en Hollande et du contrat aux États-unis. Les bases conceptuelles reposent sur les cultures socio-politiques, sur les valeurs, les cadres d'interprétation et les logiques de continuité dans l'histoire. L'approche utilisée par D'Iribarne est de type ethnographique tandis que celle d'Hofstede est à distance par questionnaires.

Nous avons voulu faire la fusion de ces deux auteurs pour faciliter la compréhension des perceptions culturelles qui agit sur les gestionnaires dans des pays de cultures différentes. Sciemment nous avons gardé les cinq bases du cadre conceptuel d'Hofstede en faisant une fusion avec l'approche socio-historique de D'Iribarne. En somme, nous utilisons la méthode d'entrevues qui a une connotation ethnographique, tout en l'insérant dans le cadre d'Hofstede. Il nous semblait important d'avoir une dimension qui est centrale en gestion, soit une dimension touchant la prise de décision. En effet, les gestionnaires prennent constamment des décisions. C'est pourquoi nous utiliserons le cadre de Schramm-Nielsen pour dégager le continuum rationnel d'une prise de décision selon la culture nationale là où nous sommes.

Nous avons désigné délibérément comme base de notre cadre conceptuel celui d'Hofstede en le bonifiant. La raison pour laquelle nous avons fait ce choix réside dans le fait que le découpage effectué par Hofstede est plus précis et qu'il nous permet davantage de faire une grille d'analyse qui apporte une meilleure compréhension par la suite. Les indicateurs tels que mentionnés dans nos tableaux vont nous permettre justement de situer les Québécois et les Américains en fonction de ces dimensions. Et on insérera les éléments des oppositions fondamentales de D'Iribarne dans les six critères conceptuelles (ils feront partie des indicateurs et seront arrimés subséquentement aux six dimensions) : Sens du devoir, rapports hiérarchiques, perception du contrôle, définitions des responsabilités, sanctions, qualités de la coopération, problèmes, régulation.

Ainsi, la dimension *distance dans les rapports de pouvoir* avec son découpage en deux, petite distance au pouvoir et distance de

pouvoir étendu, va nous permettre de mieux saisir en tant que facteur culturel le degré d'acceptation du pouvoir hiérarchique d'une société et d'une organisation. Ainsi nous pourrions mieux comprendre si la réduction des inégalités est perçue comme un élément central ou bien au contraire si il est perçu comme allant de soi. Cette dimension nous permet de mieux déterminer le degré de concentration et de hiérarchisation du pouvoir et de son acceptation.

Tandis que la seconde dimension, *l'individualisme ou le collectivisme*, nous sera très utile pour comprendre exactement si la référence à l'identité est basée sur l'individu. En même temps, nous allons voir dans ce contexte si c'est bien le réseau social d'appartenance qui inspire l'individu. Pour nous il est essentiel de ranger ce cadre dans une analyse culturelle car il va nous donner l'opportunité d'effectuer une étude pouvant situer les sociétés étudiées. Cette dimension d'Hofstede en apparence très simple va nous aider à comprendre le degré auquel les employés et les membres d'une société révèlent des éléments clefs de la cohésion sous forme par exemple de fierté et de fidélité.

Nous utiliserons aussi la dimension de *la masculinité et de la féminité* d'Hofstede. Car nous estimons que c'est par là qu'il sera possible de percevoir l'importance du degré de l'égalité entre les hommes et les femmes. Cette dimension effectue un lien entre la société et l'organisation d'une façon directe. Le reflet de l'autoritarisme selon nous sera plus facile à déceler. Ainsi on pourra par ce moyen savoir si les employés tant dans la société que dans leur entreprise tendent à être agressifs pour solutionner les conflits et ainsi rechercher la confrontation pour solutionner leurs problèmes ou bien à l'inverse rechercher le consensus et l'harmonie.

Nous allons utiliser aussi la dimension de *la propension à écarter l'incertitude* pour savoir comment les individus dans une société ou dans une organisation essaient d'éviter l'incertitude en faisant appel à des normes sociales établies, des rituels et autres. Nos expériences personnelles dans divers pays nous ont démontré qu'il existe, selon la culture des gens, des approches différentes face à l'incertitude. Nous estimons que cette dimension d'Hofstede est fort utile car elle permet de distinguer facilement les approches différentes. Ainsi il nous sera possible de comprendre comment un Américain ou un Québécois agit devant la probabilité des incidents futurs imprévisibles qui pourraient mettre en jeu les projets prévus d'une entreprise ou d'une société. Nous espérons aussi que cette dimension permettra de mieux saisir les racines du conservatisme qui craint les différences.

Tandis que la dimension de *l'orientation à long terme ou à court terme* va nous permettre de comprendre comment dans certaines cultures la notion du temps affecte le comportement des individus tant dans la société que dans l'organisation. Cette dimension introduite plus tardivement par Hofstede nous apparaît essentielle dans la mesure où on peut constater des variations nettes parfois selon l'origine des individus rencontrés dans de diverses occasions. Cette observation simple a des origines culturelles selon nous. C'est pour cette raison qu'il est essentiel à nos yeux de l'introduire dans notre cadre d'analyse. Jusqu'à quel point les employés dans les entreprises ou les sociétés choisissent des conduites en fonction du futur et arrivent à effectuer de la planification tout en tenant compte de la satisfaction collective et personnelle.

Nous ajoutons, en dernier lieu comme sixième dimension, *l'analyse de la prise de décision*. A notre avis c'est une des plus importantes car elle est en lien direct avec les structures organisationnelles où il faut trouver des solutions face à des conjonctures variantes. Un individu en tant que membre d'une société prend des décisions en fonction de l'influence de sa culture... Pareillement, dans une entreprise aussi, un cadre par exemple prend des décisions et agit en fonction de cette même influence. Cette dimension est le lieu concret d'observation de l'impact de la culture sur un contexte donné. Cette dimension va donc nous permettre d'examiner les processus de prise de décision où un individu constate un problème et agit en fonction de son bagage culturel. Schramm-Nielsen avec sa logique d'un continuum rationnel va nous donner l'outil de situer un Québécois et un Américain dans ce continuum à savoir comme par exemple : le degré d'intervention de l'émotion dans le processus de prise de décisions. Nous estimons aussi que cette dimension est importante car elle va nous donner l'occasion de déterminer jusqu'à quel point d'une société à l'autre la pression sociale agit sur les décisions à effectuer.

Comme nous le constatons, nous avons six dimensions dont cinq d'entre elles sont inspirées d'Hofstede puis une sixième inspirée de Schramm-Nielsen. Dans une certaine mesure Hall et principalement D'Iribarne enrichissent les six dimensions pour explorer les différents types de gestion ce qui sera d'une grande utilité pour l'interprétation.

Notre cadre conceptuel va prendre une structure plus détaillée grâce à nos tableaux qui vont suivre. Chaque dimension va être représentée par un tableau et contiendra une typologie qui permettra

la comparaison. Ainsi par exemple, dans le premier tableau la distance dans les rapports de pouvoir sera subdivisée en deux concepts : petite distance de pouvoir et, distance de pouvoir étendu. Pour démêler le tout, les indicateurs inspirés par les lectures des auteurs consultés permettront d'avoir une structure cohérente puisqu'ils vont préciser les éléments distinctifs culturels qui s'y attachent.

CADRE D'ANALYSE

Tableau 1 : **La distance dans les rapports de pouvoir**

<p><u>Petite distance de pouvoir :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Réduction des inégalités entre les personnes; -Trop d'hierarchie dans un organisme signifie l'inégalité des rôles ; -La décentralisation est de mise; -Écart salarial réduit dans la hiérarchie organisationnelle; -Consultation des subalternes pour obtenir des avis; -Perception négative des privilèges et les symboles de statut; -Obtention d'une légitimation pour l'utilisation du pouvoir; -Importance de l'égalité des droits; -Le pouvoir est basé sur la position et l'expertise; -Importance du système fiscal pour réduire les écarts; -La gestion locale se concentre sur le rôle des employés. 	<p><u>Distance de pouvoir étendu :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Les inégalités parmi des personnes sont prévues et désirées; -Dépendance et contre dépendance entre les individus; -La hiérarchie dans les organismes reflète l'inégalité existentielle entre les cadres; -La centralisation est de mise; -Grand écart salarial dans la hiérarchie organisationnelle; -Les subalternes ne sont pas consultés; -Le patron idéal reflète l'image du bon père; -Les privilèges et les symboles de statut sont acceptés; -Celui qui détient le pouvoir a raison et agit en fonction; -Les puissants ont des privilèges; -Le pouvoir est basé sur la famille, sur le milieu et son utilisation; Écart de revenu permis par le système fiscal; -La gestion locale se concentre sur le rôle des directeurs.
--	---

Tableau 2 : **L'individualisme ou le collectivisme**

<p><u>L'individualisme :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Chacun s'occupe de soi et sa famille immédiate seulement; -L'identité est basée sur l'individu; -Le rapport entre patron et employé est un contrat sur une logique d'avantage mutuel; -La gestion régie les individus; -Les qualifications et les règles de mérites sont la base des promotions; -Les intérêts individuelle sont considéré d'avantage que ce du collectif; -Les opinions ont surtout une souche individuelle; -Les lois et règlements sont supposés être les mêmes pour tous; -La logique de la liberté individuelle prime sur les logiques égalitaires; 	<p><u>Le collectivisme :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Le noyau familiale large ou autres groupes soutiennent et protègent l'individu; -Le réseau social d'appartenance inspire l'identité; -L'harmonie est importante pour éviter les confrontations; -Perte de l'estime du groupe et honte en cas de dérogations aux règles; -Le rapport entre patron et employé est perçu comme un lien familial; -Les rapports dans le groupe influence les promotions et l'avancement; -La gestion régie les groupes; -L'harmonie et le consensus sont clefs -Les intérêts collectifs priment sur les autres intérêts; -Les opinions ont surtout une souche émanant du groupe; -Les logiques égalitaires priment sur la liberté individuelle;
--	---

Tableau 3 : **La masculinité ou la féminité**

<p><u>La masculinité :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Le succès matériel et les valeurs dominantes vont de pairs; -L'argent et le matériel s'imposent en tant que référent; -Sympathie pour le fort; le meilleur employé est la norme; -Vivre pour le travail; Les patrons sont autoritaires; -Valorisation de la concurrence parmi les employés; -Les conflits sont résolus de l'extérieur (tribunaux); -Société corrective soutenant le fort; -Plus on monte vite dans la hiérarchie plus on est estimé; -Les religions sont là pour soutenir la prérogative masculine; -La libération d'une femme signifie qu'elle est admise dans une position que les hommes occupent seulement. 	<p><u>La féminité :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Les valeurs dominantes de la société se préoccupent de ses membres et de leur survie; -Rapport humanitaire et modeste; -Sympathie pour le faible; -Le travailleur moyen est la norme; -Travailler dans le but de vivre; -Les patrons sont à la recherche du consensus; -La qualité de vie au travail, la solidarité et l'égalité sont des valeurs dominantes; -Les conflits sont résolus par compromis et négociation; -Les religions approuvent la complémentarité des sexes; -La libération de la femme signifie que le milieu social y compris au travail qu'il y a égalité des sexes.
--	---

Tableau 4 : **La propension à écarter l'incertitude**

<p><u>Éviter faiblement l'incertitude :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -L'incertitude est normale dans la vie; -Sentiment subjectif de bien-être; -Être confortable malgré l'ambiguïté et les risques d'une situation; -Les règles sont au strict minimum; -Le temps n'est pas une denrée rare; -Apprentissage de l'exactitude et de la précision; -Motivation par l'accomplissement; -Les individus ont des moyens de recours face à l'autorité; -Le citoyen a le droit de protester; Tolérance et modération; -Libertés des croyances, des opinions et de leurs expressions; -Vision favorable aux jeunes. 	<p><u>Éviter fortement l'incertitude :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -L'incertitude est une menace à combattre; -Sentiment subjectif d'inquiétude; -La différence est perçue comme un danger; -Les travailleurs préfèrent les contextes et cadres structurés; -Le patron possède toutes les solutions; -Mieux avoir des règles que ne pas en avoir; -Le temps est de l'argent; -Forte résistance à l'innovation et les idées innovatrices; -Motivation par la sécurité; Multitude de lois et de règles; -Les protestations sont mal perçues; -Loi et ordre; -Conservatisme peur des différences; -Vision défavorable face aux jeunes.
---	---

Tableau 5 : **L'orientation à long terme ou à court terme**

<p><u>Court terme :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Concentration de la tache sur un employé; -Diminuer le plus possible le nombre d'intervenant : -Contact direct ave le décideur avec le moins d'intermédiaire; -Importance de respecter les limites temporelles; -Calcul du temps pour chaque étapes <p><u>Perception du temps :</u></p> <p>Monochrome : Exécution de manière linéaire;</p> <p>Polychrome : Exécution simultanée;</p>	<p><u>Long terme :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Discussion d'abord avec les subalternes puis avec le décideur ; -Contact plus humain qui laisse place à des discussion hors travail; -Connaître d'avantage son interlocuteur en vu de faire des affaires plus durable; -Les limites temporelles peuvent être élargies dans le but de permettre des consensus
---	---

Tableau 6 : **Analyse de la prise de décision**

← Dans une logique d'un continuum rationnel une décision au point de départ se situe où? →					
Irrationalité	Intuition	Rationalité très limitée	Rationalité pragmatique	Rationalité limitée	Rationalité pure
Emotion, impulsivité	Imagination, créativité	Expérience antérieure	Expérience, empirisme, induction	Routine	Raison, logique, déduction

Chapitre 3

Une méthode qualitative basée sur les entretiens

Nous utiliserons la méthode d'entrevue pour obtenir nos informations du terrain. Une bonne entrevue peut permettre d'accéder à plusieurs détails d'un événement quand l'enquêteur est capable d'acquérir des connaissances grâce à l'expérience de l'enquêté.

Les méthodes d'entrevue comprennent, selon l'intérêt des recherches, une grande variété de procédés fortement structurés dans certains cas. Le but étant de développer des stratégies d'entrevues qui permettent aux deux parties d'échanger d'une façon à obtenir le plus d'informations possibles.

Nous nous situerons dans la perspective de « l'entrevue narrative » et de « l'entrevue problème centrée » car toutes les deux sont caractérisées par le fait qu'elles n'ont point le but de faire des analyses orales d'éléments biographiques. Mais ces deux perspectives offrent à un enquêté la liberté d'expliquer sa propre vision sur son vécu ou tout simplement une partie de ses expériences de vie. Le concept d'une communication non stratégique enferme un idéal que, ni les chercheurs ni les participants de recherches, ne sont en mesure de réaliser. Dès le début d'une entrevue on doit souligner qu'il existe des ambitions, des intérêts, des concepts [et autres] tant explicites qu'implicites. L'instrumentalisation mutuelle est presque inévitable. Elle fait partie des contextes de recherche tandis que les recherches qualitatives se veulent exemptes de telles situations. Dans notre cas, durant les entrevues, il subsistera un problème centré autour duquel se dérouleront les entrevues. L'idée des entrevues en tant

qu'interactions asymétriques est liée à l'idée de l'ascendance du chercheur durant les entrevues. Il devient inévitable de prendre conscience de ce phénomène pour éviter d'orienter l'entrevue. Pour cette raison comme on le verra plus tard, les questions posées seront inspirées du cadre présenté dans le chapitre précédent.

Il est important de prendre en considération les circonstances entourant l'entrevue. L'enquêteur doit prendre en compte certaines règles culturelles spécifiques comme les normes, les rituels et les subtilités du langage. Ainsi idéalement, l'enquêteur doit trouver un terrain de réflexion loin des pressions de l'action et de la prise de décision. Dans nos entrevues, nous allons essayer [aussi] que les structures et les intérêts politiques du monde social à l'étude n'interfèrent pas dans les rapports entre l'enquêteur et l'enquêté. En somme, nous allons nous abstenir de faire des débats politiques qui nous éloigneraient de l'objet de notre recherche. De plus, une attention particulière doit être donnée aux possibles réactions affectives (comme durant l'entrevue d'une ancienne copine qui est un des sujets qui a le plus d'informations précieuses à nous donner), aux sentiments, aux imaginations et autres... D'un autre côté, nous devons faire attention à ce que l'enquêté ne cherche pas à nous donner des réponses dans le but de nous satisfaire. Ainsi on doit s'analyser et comprendre notre propre situation pour qu'elle n'interfère pas dans les entrevues.

Une fois l'entrevue accomplie, notre prochaine étape méthodique doit compiler une transcription dans laquelle tout ce qui a attiré notre attention sera noté du début à la fin de l'entrevue. L'enregistrement est transcrit mot à mot, y compris les onomatopées (ah, wow), les commentaires émotifs et les rires. De plus, les

moments de longueur aussi sont notifiés afin d'en examiner les raisons.

Nous prêterons une attention particulière aux sentiments, aux irritations, aux sensations, et si possible au langage corporel ou à l'intonation. De cette manière, une importance particulière sera accordée à la révélation des thèmes, et aux configurations des rapports qui sont exclues de l'entrevue. Aussi les interactions sur lesquelles l'enquêté s'implique davantage seront aussi utilisées en tant qu'indices.

Employer des entrevues pour la collecte de données signifie que nous allons utiliser une enregistreuse dans le but de transcrire plus tard les propos recueillis. Les transcriptions produites pour l'analyse seront faites en transcrivant la totalité de l'entrevue. De plus il existera un protocole pour la confidentialité de l'entrevue et le consentement de l'enquêté.

Une situation ouverte de conversations sera établie durant l'entrevue. Les débuts d'entrevues seront faits avec une explication courte de la matière en étude et d'une clarification de la structure d'entrevue comme la durée, le processus, la promesse de confidentialité. Il n'y aura pas une liste de questions à laquelle seront confrontés les enquêtés. En contrepartie, tous les moyens seront développés pour que les interviewés aient l'occasion de dévoiler et expliquer ce qui est important pour eux dans le cadre de la recherche en question. La matière d'entrevue sera présentée d'une façon où l'objet de recherche est d'actualité. Dans certains cas une question principale sera formulée pour déclencher l'interaction. La question principale devrait être énoncée de telle manière qu'elle soit d'une part

assez ouverte pour empêcher une interruption ou un déclin rapide de la conversation. D'autre part, elle ne devrait pas être présentée trop vaguement de sorte que des idées et des opinions soient présentées sans fin. La clarification et les questions qui permettent de creuser les propos sont soulevées dans des moments où cela n'intervient pas dans les explications de l'enquêté.

L'entrevue se termine en demandant s'il y a toujours un élément qui n'a pas été mentionné durant les échanges, surtout si l'enquêté estime qu'il peut y avoir d'autres contenus à dire liés au sujet de l'entrevue.

Les thèmes explorés pour effectuer nos entrevues seront inspirés par notre cadre d'analyse. En voici l'énumération: Rapports hiérarchiques, consultation et obtention des avis, rôle des employés, sens du devoir, perception du contrôle, règles, définitions des responsabilités, qualité de la coopération, sanctions, dénouement des problèmes, régulation, sans oublier, individualisme, collectivisme, distance du pouvoir, incertitude, perception du temps, relation entre hommes et femmes, travail versus vie personnelle et prise de décision. Tout au long de nos entrevues nous essayerons de poser le plus possible de questions dans le but de couvrir l'ensemble des thèmes ci haut mentionnés afin d'obtenir des éléments qui enrichiront nos résultats d'analyse.

3.1 Méthode d'évaluation

Il existe deux manières d'évaluation.

1) Une perspective d'évaluation «verticale» : Ici chaque entrevue a son importance et il s'agit d'effectuer une interprétation détaillée de la transcription en tenant compte de la complexité et de la dynamique qui est inhérente à chaque entrevue. Les entrevues ont l'avantage de considérer les expériences, les opinions et idées exprimées pour le contenu de la recherche. Les données obtenues sont ainsi plus détaillées. De cette façon on arrive à développer des concordances latentes de signification 2) Une deuxième manière d'évaluation part du contexte d'une entrevue simple. Ici il s'agit d'avoir un regard d'ensemble de la somme de toutes les entrevues. Des matières spéciales sont choisies pour une réflexion détaillée. Il s'agit ici d'une analyse de type «horizontale». Des correspondances et des différences qui concernent des pensées, des idées, du vécu et des opinions peuvent être regroupées dans un cadre d'analyse. Nous allons essayer d'y arriver en proposant un cadre souple qui reflète les deux approches (d'Iribarne, Hofstede).

L'analyse des propos recueillis suivra une certaine logique décrite de cette manière. Ainsi en premier lieu une vue d'ensemble sera présentée selon les termes centraux de l'entrevue. Ceci permettra d'identifier des sujets clefs. De cette manière une première identification du nœud de l'interprétation sera possible. Dans une autre étape, la transcription est soigneusement examinée pour des remarques et des ordres de conversations qui sont adéquats à la matière de recherches. Des passages qui se rapportent à l'intention de la recherche d'étude sont dégagés du reste du texte. Les passages

qui ne se rapportent pas directement à la question de recherches peuvent être aussi d'intérêt. Ici il s'agit de mettre en valeur les irritations et d'autres observations de ce genre. Les remarques sont marquées, et elles sont jointes à l'analyse du contenu. Puis le texte est étudié pour observer les généralisations et les phrases principales. Une phrase principale est une phrase caractéristique d'un texte sur lequel des expériences clefs, des points de vue et des idées sont bien définis et nous permettent de dégager des tendances, des oppositions etc.... Une fois cela fait l'analyse se formule en un texte qui est le fruit des éléments recueillis auparavant. À cette fin, on arrange des passages qui peuvent être assignés à certaine catégorie. Chaque section aura ses mots clefs qui précisera la concordance thématique, telle que : collectivisme versus individualisme etc.... Dès lors les remarques et les passages extraits des textes subissent une analyse approfondie et certaines interprétations sont mises de l'avant. Un effort supplémentaire d'analyse est de mise pour comprendre les significations des propos recueillis (puisqu'il s'agit d'un langage terre à terre)

Nous avons effectué douze entrevues avec des personnes qui ont eu au moins deux années d'expérience aux États-unis. Sur ces douze personnes, deux personnes ressources nous permettent de mieux répondre à certaines interrogations. Voici le tableau présentant des personnes interviewées.

Tableau des personnes interviewées

<i>Nom fictif</i>	<i>Fonction</i>	<i>Durée de séjour aux États-Unis</i>	<i>Types d'organisme</i>
CA	Consultante et présidente d'une entreprise de communication	Plus de dix ans	Entreprise de communications et de lobbying
AL	Professeur et Directrice de département	Plus de quatre ans	Gouvernement
NI	Organisateur d'évènements et chef de division	Plus de dix ans	Télé marketing et organisation d'évènements
AT	Contremaître	Plus de cinq ans	Usine d'assemblage
EB	Analyste financier	Plus de trois ans	Entreprise privée
MA	Directrice du développement des nouveaux marchés	Plus de quatre ans	Entreprise en marketing
EA	Consultant en gestion des affaires	Plus de dix ans	Firme de consultants et gouvernement
JP	Gérant	Plus de trois ans	Grande surface
IA	Adjointe aux ressources humaines	Plus de trois ans	Location d'auto
LD	Ingénieur et directeur de projet	Plus de quatre ans	Construction
EC	Informaticien et chef de division	Plus de cinq ans	Boîte en informatique
AI	Bibliothécaire et vice directeur	Plus de trois ans	Bibliothèque

Chapitre 4

Le Québec : similaire aux États-Unis mais distinct à la fois

L'analyse que nous avons effectuée selon le cadre élaboré à partir d'Hofstede, de D'Iribarne et de Schramm-Nielsen au chapitre précédent nous permet de procéder à l'interprétation suivante. Elle reprend donc les grandes catégories que nous avons mises en place.

La distance dans les rapports de pouvoir

En ce qui concerne la distance dans les rapports de pouvoir, une première observation vient de CA (Enquêté vivant toujours aux États-unis et ayant eu des expériences diverses tant dans des emplois que dans l'Est et l'Ouest des États-Unis) Elle s'appuie sur le concept de mid-management qui réfère à l'utilisation de facilitateurs de tâches, des intermédiaires, entre un subordonné et sa direction, pour caractériser les rapports de pouvoir.

« Il n'y a pas de « mid management » comme tel. Ça, c'est sûr que c'est un gros changement. »

Il y a donc moins d'intermédiaires dans la hiérarchie des entreprises américaines comparativement à celles du Québec. Selon elle, la distance entre un subalterne et un centre de décision, c'est-à-dire le pouvoir, est réduite. Cela est dû à un type de fonctionnement que l'on peut qualifier d'individualiste et à des règles et lois précises qui ont pour fonction d'éviter l'incertitude. Les propos de AL, à ce sujet, sont révélateurs :

«Supposons qu'il y a le patron, le numéro 1, le numéro 2 et le numéro 3. Imaginons que je rencontre le numéro 3. Le numéro 3 sait ce que veut le parton, il y a une intégration très forte, donc il ne peut pas se tromper. Donc il n'a pas besoin d'aller demander au numéro 1. Grosso modo, il sait où est- ce qu'il s'en va.»

Nous constatons aussi qu'il existe des disparités entre les différentes régions des États-Unis. Tout n'est pas homogène. Les propos de NI (un spécialiste de la vente qui a fait aussi des études avancées aux États-Unis) sont clairs :

«J'ai vécu aux États-Unis un peu partout, Hawaï inclus. L'expérience de vie là-bas était un peu différente de celle de New York où j'ai aussi vécu. Commençons par Hawaï (plus proche avec le Québec). Hawaï est une petite île, donc le style de vie était beaucoup mieux. Tout le monde était moins stressé, toujours relaxe, toujours le soleil. Il y avait davantage une touche personnelle. New York par exemple c'était le contraire. Là, business c'est du business seulement. C'était : tu entres, tu travailles, tu sors. Il n'y avait pas la chaleur humaine comparé à Montréal. Ici (Montréal), j'ai bien aimé les personnes. Je trouve qu'elles étaient un peu plus humaines. Après le travail on sort tous prendre une bière ensemble, que ce soit avec ton boss direct ou pas. J'aime mieux ça. Ta vie ne s'arrête pas à ton travail.»

On comprend que, non seulement il existe des disparités régionales mais on perçoit également les différences entre les États-Unis et le Québec. Les références dans les propos de NI pour le Québec réfèrent à la petite distance dans les rapports au pouvoir mais aussi à l'aspect de la féminité surtout quand il mentionne que la vie ne s'arrête pas au travail.

La relation au pouvoir est également mentionnée dans les propos de AT qui décrit l'environnement d'une cafétéria aux États-Unis. :

«Tout le monde est ensemble, les ingénieurs, les employés, même le directeur de l'usine. En somme il n'y a pas de différence entre les individus quand on est à la cafétéria.» Dans le même ordre d'idées, EB ajoute :

« dans l'usine j'ai déjà vu le patron en jean et chemise de sport discuter avec des employés».

Tandis que MA nous raconte cette anecdote :

« Un jour je n'étais pas d'accord sur un point avec la cousine du vice-président de l'entreprise et à mon grand étonnement mon responsable hiérarchique sans hésiter m'a donné raison en me disant 'c'est toi l'experte, termine le travail', je me demande franchement si au Québec ça se serait passé comme ça».

On comprend que la relation de pouvoir est moins perceptible dans certains milieux de travail aux États-unis. De plus, on peut également en déduire que les privilèges et les symboles ne sont pas au-dessus des qualifications. Cependant, si la distance dans les rapports de pouvoir parait mince, la relation est directe et le centre de décision est clairement défini. Ainsi AT, faisant la comparaison avec son pays d'origine, déclare :

« Il y a beaucoup plus de flexibilité au Québec, moins de stress. Le contact entre l'ouvrier et le patron se fait d'une façon où on ne sent pas l'autorité. Tandis qu'aux États-unis, c'est : fais ta job, c'est moi le boss.»

Il existe donc un écart entre les deux situations. Notre personne ressource, EA, attire notre attention sur la dissemblance qui peut exister entre divers types d'entreprises aux États-unis. Il existe des milieux où la distance au pouvoir est réduite et d'autres où c'est l'inverse. En somme, nous constatons qu'il n'existe pas une homogénéité totale. Elle mentionne par exemple :

«Dans les PME où le patron est dit de communauté culturelle, il va gérer selon des principes de gestion de famille. Dans ce type d'entreprise, la famille réelle, la famille organique est présente. Si ce n'est pas le père c'est le fils. Dans le cas de principes, il va avoir des entretiens un à un avec chaque employé. Si les gens ont des problèmes ils vont le voir directement à son bureau. Il y a des fêtes de Noël, des cadeaux. Le salaire n'est pas nécessairement élevé mais le type de relation est typiquement familial. Mais dans les entreprises de type nouvelle technologie PME, l'employé lui-même est un expert où le patron a besoin de son expertise pour pouvoir fonctionner. De ce côté-là ce n'est pas une gestion de famille, c'est un type

de gestion qui commande la loyauté mutuelle, et ça, face l'un à l'autre. C'est des contrats de travail qui existent. C'est une nuance importante.»

Ici, on voit apparaître la notion de contrat sur laquelle repose 'la loyauté mutuelle' et qui vise à éviter l'incertitude.

Il existe aussi une nuance par rapport à la perception que les Américains ont d'un employé venant de l'extérieur des États-unis. Son acceptation dépend de son statut. L'apparente convivialité décelée plus haut semble s'estomper devant le statut de l'employé venant de l'extérieur. L'explication se trouve en partie dans les propos de CA :

«lorsque je suis arrivée j'avais le statut de consultante, je n'étais pas perçue comme une employée à temps plein et parce que j'amenais une expertise particulière j'ai très vite eu accès à tous les vices présidents dans la compagnie et le président. Donc j'étais traitée comme une égale pour les premiers mois à cause de mes connaissances, mais c'est clair que les choses ont changé après. C'est clair que si tu vas aux États-unis en tant que spécialiste, les gens vont vouloir apprendre de toi, mais si tu te trouves à faire un travail que n'importe quel américain pourrait faire, là il y a des attitudes très différentes. Lorsque j'ai changé d'emploi à l'intérieur de cette compagnie pour aller au département du développement des affaires, j'ai eu à confronter des problèmes qui étaient reliés à de la discrimination.»

CA explique la différence dans les relations avec les employés venant de l'extérieur de la façon suivante :

«c'est que quand tu es consultante aux États-unis, tu es très respectée parce que tu as le savoir, la connaissance ; tu es la spécialiste. Et parce que ce sont des gens très compétitifs, ils vont vouloir apprendre ce qu'ils ont à apprendre pour être plus compétitifs. Mais quand tu es une employée, c'est différent.»

Il existe donc une différence dans le degré d'acceptation de l'employé étranger selon le statut de celui-ci. La compétitivité est, selon elle, le facteur qui explique cette situation. La difficulté d'intégration, d'un employé venant de l'extérieur, dans une entreprise américaine est ainsi signalée dans les propos de CA :

«je me suis rendue compte que je ne pouvais pas aller à la direction avec un plan, simplement parce qu'ils ne seraient pas réceptifs à mes idées, parce que c'est une entreprise qui est gérée « top down », et l'apport des employés importe très peu. C'est top down management complètement.»

Et elle ajoute ceci :

«C'est très difficile de faire valoir des idées dans des entreprises où la seule façon de générer des idées c'est de la présidence au management. Les employés ne comptent pas beaucoup. Et ce que je remarque des entreprises américaines comparé à ce qui se fait au Québec, c'est que chaque employé peut être remplacé.»

Par ces propos nous comprenons qu'il existe une façon de faire différente au Québec. Aux États-unis la sécurité d'emploi n'est pas au même niveau qu'elle l'est au Québec. Nous allons revenir plus tard sur ce sujet pour l'expliquer en lien avec la culture nationale. Toutefois, les relations de pouvoir au Québec sont décrites de la façon suivante par CA : «il y a souvent une relation paternaliste.»

Mais pour décrire les difficultés d'adaptation du départ dans le contexte de travail États-unis voici un exemple que donne JP :

«Moi ça m'est déjà arrivé de faire des suggestions comme ça à mon supérieur et je me suis gentiment fait ramasser.» Il s'est fait tout simplement répondre : «La maison mère s'occupe de tout.»

JP explique sa plus grande difficulté au point de départ aux États-unis de cette manière :

«Par comparaison à d'autres expériences qu'on peut avoir, c'est justement ce qui est le pire. C'est de n'avoir aucune liberté, liberté de suggestions, d'initiatives au sein de l'entreprise. C'est un peu ça qui est frustrant et qui est blasant aussi, car au bout de quelques mois on en devient blasé. On devient une sorte de robot finalement. On va au travail pour aller au travail. On sait ce qu'on va faire, ce que va nous dire de faire, ce qu'on va avoir à faire et puis voilà.»

Pourtant, d'une façon qui peut paraître contradictoire AL décrit ainsi le contexte québécois :

«Dans mon expérience personnelle, il n'y a aucune décision pratiquement qui se prend de façon claire sans avoir référé en haut. Ah oui, c'est incroyable. C'est une vieille méthode de direction hyper hiérarchisée.»

Il y a donc des similitudes avec les États-unis ou bien cela est dû à des contextes bien particuliers. Le désir de vouloir éviter l'incertitude peut être une partie de l'explication. D'ailleurs l'idée des procédures est bien formulée par AT : «On peut dire que les procédures sont très bien suivies, c'est-à-dire quand je vois un problème, ce n'est pas à moi de le solutionner. Je fais juste avertir le plus rapidement possible.»

Il ne faut pas non plus oublier le type d'entreprise auquel nous avons affaire, grande, petite ou moyenne entreprise : son statut interfère sur la culture de l'entreprise.

«Plus l'entreprise est petite, genre PME, tu vas rencontrer encore plus un système basé sur la hiérarchisation et sur l'aspect stratégique très spécifique, action directe qui demande l'approbation du manager général ou bien directement du propriétaire de l'entreprise parce que ça se comprend très bien et ça indépendamment du responsable de l'entreprise.», précise EA

« ...c'était un poste qui demandait évidemment des qualités de gestionnaire et qui demandait d'être une personne très autonome professionnellement pour développer, implanter des programmes qui rendraient les relations publiques et les programmes gouvernementaux plus efficaces»,

Les qualifications demandées par les entreprises aux États-Unis révèlent à ce sujet des informations précieuses.

L'intégration à un environnement révèle aussi de précieuses informations sur la culture nationale. Dans le cas de CA

«Ben, il y a eu un choc culturel. J'ai eu le sentiment d'avoir eu le vent dans les voiles, parce que c'est toujours possible de réussir ici, mais les gens arrivent ici en pensant à l'« american dream » ; ça existe vraiment, je l'ai vraiment vécu. Mais il y a eu aussi une question d'intégration. Ça a été très difficile parce que culturellement on est très différents des gens à Washington. J'ai été obligé de changer mon fusil d'épaule et même d'intégrer de nouveaux comportements dans ma culture.» Pour mieux illustrer ses propos CA nous donne quelques exemples fort intéressants : «Un, il y a l'accent, deux nous on boit du vin et d'autres alcools mais eux c'est quasiment que de la bière. L'alimentation...Même notre façon de s'habiller. Ça n'a pas été très bien perçu quand je suis arrivée dans cette entreprise-là que je porte du noir. Il a fallu que j'achète des vêtements de couleur. Que je porte du rose, du bleu, des trucs un peu plus vanille, plus molo. Il a vraiment fallu que je transforme ma façon de vivre, mes priorités et aussi souvent quand on discute avec des gens et qu'on partage nos idées, on a toujours tendance à référer dans le passé, mais il a fallu très rapidement que j'évite d'utiliser mes expériences du Québec, parce que ça ne les intéressait pas du tout.»

Nous observons que dans la hiérarchie des entreprises il existe moins d'intermédiaires aux États-unis comparativement au Québec. A cela se rattache une autre distinction qui agit sur le comportement des gens que l'on peut qualifier d'individualiste et à des règles et lois précises qui ont pour fonction d'éviter l'incertitude. Sur ce point il existe une certaine similitude avec le Québec mais elle est plus poussée aux États-unis. Aux États-unis la distance dans les rapports de pouvoir paraît mince, la relation est directe et le centre de décision est clairement défini. Mais aux États-unis, l'élément majeur qui distingue les deux sociétés, c'est la notion de contrat sur laquelle repose 'la loyauté mutuelle' et qui vise à éviter l'incertitude.

L'individualisme ou le collectivisme

Pour voir encore plus clair dans la culture nationale dans ses rapports à l'entreprise, nous examinons ci-après les propos concernant l'individualisme et le collectivisme. À ce chapitre, nous avons constaté une différence entre le Québec et les États-unis sur un point précis qui a été plusieurs fois soulevé par nos enquêtés.

«Tu peux être congédié à tout moment et en plus de ça je n'ai jamais vu de gestion participative dans les dernières années de ma carrière. Je n'ai pas vu que les employés étaient au centre des changements, des améliorations qui peuvent être apportées à une entreprise, parce que notre opinion ne compte pas», nous raconte CA.

Par moments, dans le cas précis surtout de CA et de IA, le ton même en devient émotif. Il s'agit de la crainte de perdre son emploi à tout moment.

Au delà de l'individualisme dans ce propos, nous voyons surgir le concept de masculinité utilisé par Hofstede. NI en donne une explication supplémentaire :

«Il y avait des personnes avec moi qui avaient plus d'expérience dans les ventes etc. Alors, la première chose qu'ils leur disent c'est : *oubliez ce que vous savez, ça ne marche pas ici*. Voici notre façon, il ne faut pas en dévier si non c'est la porte».

IA, qui était très sensible à cette situation et se voyait assise sur un siège éjectable, remarque :

« c'est très insécurisant de se faire pointer directement du doigt et de se faire dire devant tout le monde que vous êtes au plus bas de la liste pour les performances de ce mois-ci et qu'il y a du monde dehors pour prendre votre place. Ça je ne l'avais jamais vécu au Québec, ici c'est chacun pour soi.»

CA nous ouvre l'horizon de la réflexion et explique ce trait de la culture américaine en ces termes : «C'est compétitif parce que tout le monde essaie de garder son emploi, tout le monde essaie d'aller chercher son bonus. Donc les gens sont très orientés sur la performance pour montrer à quel point ils sont bons.»

Nous avons là une bonne explication de l'origine de la compétitivité dans la mentalité américaine. JP explique cette caractéristique de la culture d'entreprise aux États-unis par les différences dans les modalités de statut des employés :

« Mais ce qu'il faut savoir aussi c'est qu'il y a une grosse différence entre les employés à temps partiel et qui ont un contrat de 1 à 2 ans et les employés à temps plein. Les employés à temps plein qui sont beaucoup moins nombreux dans le magasin, ce sont des gens qui s'identifient davantage à leur entreprise. Vraiment eux, ils ont l'impression de faire quelque chose pour l'entreprise. Ce sont ces employés là qui vont facilement vous dénoncer à la direction si vous ne faites pas votre tâche ou si vous avez tendance à traîner un peu. Parce qu'eux veulent leur avancement, ils veulent être bien notés, ils veulent leur augmentation. Donc c'est un peu le genre d'esprit que ça crée au sein de l'entreprise. »

Par ailleurs l'individualisme ne doit pas être vu que de façon négative et AL explique en quoi il a ses aspects positifs:

« les Américains, quand ils te reçoivent, ils ont une marge de manoeuvre établie. Ils connaissent les règles. Moi je trouve que c'est très sécurisant pour eux. Ça leur donne un dynamisme dans les contacts humains incroyable.... les gens sont hyper « booster ». Ils font du jogging à 7h du matin, ils sont au travail à l'heure. S'ils sont capables de faire ça c'est parce que les règles sont claires. Tu rentres dans ta petite case qui t'est assignée et tu donnes le meilleur de toi-même dans cette petite case-là.»

Une des motivations de l'individualisme à l'américaine revient au style de rémunération car « les gens qui travaillent ici ne travaillent pas pour le salaire de base, ils vont travailler pour leur commission. » précise AL.

En revanche, cet individualisme exacerbé peut créer des situations extrêmes ayant l'appât du gain pour principale motivation. NI décrit ce fait de la façon suivante :

« les affaires du gars, qui était là avant, vont à la poubelle directement. Sauf s'il y avait des clients possibles, il va rendre ses fichiers pour essayer de les appeler lui-même. Ce que j'ai fait. Quand les gens partaient, j'allais directement sur leur bureau. On est comme des rapaces. Parce que c'est de la recherche que je n'ai pas à faire, c'est de la recherche qui a été déjà faite, c'est des clients potentiels. Je prenais des piles de trucs, je les mettais sur mon bureau et moi j'essayais de les appeler. Donc C'était une attitude de rapaces. Même pour les crayons, les stylos, si tu es parti hier, ça appartient à n'importe qui vient les chercher. On se battait pour des chaises qui étaient mieux que les autres. C'est vrai, c'est comme ça. »

Un autre aspect de l'individualisme et de ses conséquences sur les relations de travail qui mérite attention se rapporte à la question du contrôle, de la supervision. AT. en donne une bonne idée :

« Au fait, on est supervisé mais on ne peut pas dire qu'il y a un contrôle en tant que tel. Tout le monde sait exactement ce qu'il a à faire. Au fait, on travaille comme des robots. On n'a pas de contrôle mais on a un quota bien strict à respecter. »

Puis il continue en expliquant en quoi consiste un travail d'équipe à l'américaine :

« C'est un travail d'équipe et, en tant qu'individu, on est responsabilisé sur la tâche qu'on fait. Quand on fait une erreur on est directement pointé du doigt et on en est automatiquement responsable. »

En ce qui a trait aux différences entre le Québec et les États-unis en regard de l'individualisme et de la masculinité les propos de EA peuvent nous permettre d'en saisir l'origine. Il rapporte que :

«dans une entreprise américaine, le contremaître a beaucoup plus de pouvoir car il peut régler les choses directement à son niveau car il n'est pas évalué sur la manière de gérer mais sur le rendement. Mais dans une entreprise Québécoise en raison même de la présence syndicale, le processus est beaucoup plus important que le rendement parce que si le processus n'est pas respecté il y a un coût à l'entreprise, griefs et l'ensemble de choses comme ça.»

Par contre, on décèle un possible collectivisme obligatoire dans les propos suivants de CA

«Au début tu es perçu comme un outsider. Et tout d'un coup il faut que tu t'intéresses aux mêmes activités pour faire partie de l'équipe. Lorsqu'on parle des choses que les gens font le week-end, ben il faut s'adapter à leurs activités le week-end. Si on sort un soir après le bureau, il faut s'habituer au genre d'endroits qu'ils aiment fréquenter et pour te dire franchement, au début ça me désenchantait beaucoup d'apprendre à vivre en américain parce qu'il n'y avait aucunes références culturelles sur lesquelles je pouvais compter. Je pense que ça prend plusieurs années avant que les américains te perçoivent comme l'un des leurs et c'est ce que j'ai accompli maintenant, mais au début ça a été difficile.»

Au Québec la situation est-elle différente? Pour AL il existe réellement une vision plus collectiviste qui recherche le consensus mais cette recherche du consensus trouve sa racine dans un contexte particulier. Elle fait l'analyse suivante :

« Comment avoir plus de pouvoir en montant dans la hiérarchie? Ils sont alors obsédés tout le temps par les intrigues pour monter. C'est la seule affaire. C'est à dire qu'ils sont mous. Ils font semblant d'être d'accord avec les patrons ou non. Ils font toutes sortes de magouilles.»

Devant une telle affirmation provenant d'une personne ressource, ayant beaucoup d'expérience, nous sommes surpris de ces commentaires. Nous investiguons davantage afin de mieux cerner le fond de sa pensée.

Question : « En fin de compte on parle souvent de l'idée de consensus, de la recherche de consensus? »

Réponse : « Absolument, oui. C'est du taponnage. » Puis, vu notre stupéfaction, elle enchaîne immédiatement:

« Donc se censurer à faire attention, à ne pas trop dire, à faire semblant d'approuver les patrons. Ne pas leur dire ce qui leur déplaît. Et quand ils s'adressent à des personnes sur le terrain comme moi, c'est pareil. Ils t'espionnent, ils font tout pour t'arracher des choses qu'ils vont leur rapporter des choses. »

S'il ne s'agit que d'un témoignage, il soulève néanmoins des questions auxquelles nous espérons trouver des réponses. Par exemple, d'où peut provenir l'origine d'une telle attitude? Ce genre de comportement pourraient-ils expliquer pourquoi il y a recherche d'éviter un conflit?

On peut sans doute affirmer que le Québec se distingue des États-unis sur le point de la recherche du consensus. D'autres enquêtés l'ont également souligné. Ainsi pour LD (qui a une très grande expérience dans le domaine de la construction dans les deux pays étudiés) une décision consensuelle est importante au Québec. Il précise :

« Bien sur que ça rapporte quelque chose. De toutes les façons c'est pour mettre chaque personne d'accord et essayer de jongler de façon à arrondir les angles. »

Mais il existe un côté nuancé dans les cas où cette recherche de consensus n'aboutit pas :

« Il faut toujours prendre l'avis des autres avant de faire quelque chose ici, effectivement. Et souvent c'est cause de longueur et même de la non réalisation du projet, même si la chose est bonne. Et c'est la même chose quand on fait des routes. Une idée est très valable au départ, puis elle a été transformée à tel point que ça ne répond plus aux réalités actuelles et à venir. Et ça crée de gros problèmes. »

La recherche du travail collectif aux États-unis en devient parfois caricaturale. NI explique que des expérimentations dans son milieu de travail ont entraîné des situations pour le moins absurdes. Enlever les cloisons entre les membres d'une équipe de vendeurs pour avoir l'illusion que tout le monde travaille ensemble crée la situation particulière où les vendeurs sont obligés d'élever la voix pour parler aux clients au téléphone. Il s'ensuit une véritable cacophonie dans cette proximité recherchée mais ne rend pas le travail ni plus agréable ni plus efficace. NI commente ainsi la situation :

«Donc tu n'as pas de temps privé. Sur l'ensemble, tout le monde peut t'entendre. Et puis l'autre équipe elle commence juste là.»

Puis NI explique selon lui en quoi consiste un travail d'équipe aux États-unis dans son domaine.

« Même si on travail en équipe, on est tous dans le même marché, je te dis avec le salaire de base qu'on nous donnait, on était obligé de bosser pour avoir nos commissions. Donc moi je traitais mon temps là. Mon bureau c'était mon entreprise. Je n'avais de compte à rendre à personne. Si je ne bossais pas, je ne faisais pas de ventes. Pas de ventes, pas de commissions et ce n'est pas mon salaire de base qui me supporte. Donc, oui, on dit qu'on est en équipe, mais on n'est pas vraiment en équipe. Parce que si toi tu n'arrives pas à fermer ton deal en 48h ou en une semaine maximum, moi lundi prochain j'appelle ton client. Et je vais essayer de lui vendre. Ça c'était la mentalité qui était installée parmi les employés.»

Dans le même registre EC nous déclare :

« Aux États-unis le plus important c'est ton contrat, si tu acceptes de faire ce qui est dit au point de départ tu dois le faire car tu as signé ça, il n'y pas de discussion possible par après comme il peut exister au Québec, mais l'avantage aux States si l'employeur lui ne respecte pas sa partie du contrat là, tu peux le poursuivre et te faire beaucoup de sous. C'est un pays de lois, quand tu as un bon avocat tu n'as pas de problème»

Tandis que de son côté AT explique sa perception du Québec en ce domaine :

«Au Québec les gens sont chaleureux, ils ne sont pas froids et quand il y a des gens qui ont des problèmes, il existe un comité de soutien pour pouvoir aider la personne. Par exemple, il peut y avoir des gens qui sont déprimés ou qui ont des problèmes d'argent, d'alcool, de drogue etc. Évidemment ça reste dans l'anonymat, il y a un spécialiste qui s'en occupe, il y a toujours quelqu'un pour apporter un soutien moral, la personne n'est pas laissée à son compte. Et ça arrive vraiment souvent.»

Pour EA cette distinction entre le Québec et les États-unis prend racine dans un cadre historique bien précis:

« Tandis qu'ici au Québec, on a une réalité totalement différente pour la simple et bonne raison que dans les entreprises québécoises il existe une pénétration syndicale. Ceci fait en sorte que ça mitige les règles du jeu à l'intérieur de l'entreprise. Dans les PME québécoises où les syndicats sont peu présents, la décision est en ligne directe avec le propriétaire. Dans les entreprises où il y a une présence syndicale il faut qu'il y existe un certain consensus. Tout ça dans le but de mener à bout des décisions importantes. Mais dans les petites décisions du quotidien, ici au Québec, c'est clair il n'y a pas autant de consensus et sur ce point là il y a une grande ressemblance avec les entreprises américaines. »

À nos questions sur l'importance du syndicalisme au Québec, la réponse de EA fut précise :

«Aux États-unis, il y a les patrons et les employés, ici il y a un troisième partenaire, c'est le syndicat et ça change totalement les règles du jeu... La raison est simple, la classe moyenne québécoise a été créée grâce aux syndicats. La mobilité socio-économique a pu se faire ainsi. Aux États-unis, la mobilité socio économique se fait sur la capacité de l'individu de pénétrer le marché et de vendre son produit ou son expertise. L'individu est laissé à un libre cours tandis qu'ici c'est la collectivité qui prime.»

L'individualisme aux États-unis est plus poussé car le style de rémunération est là pour l'encourager. Le salaire de base est

accompagné par des commissions et des bonis. Et, la principale motivation des employés c'est l'appât du gain. L'individu est comme un produit qui doit être vendu. Tandis qu'au Québec la recherche du consensus est plus concrète, due à la présence syndicale. Son impact influence les rapports dans les organisations.

La masculinité ou la féminité

Dans le cadre de la masculinité et la féminité nous avons recueilli aussi des propos fort intéressants. Pour CA, aux États-unis on se trouve dans une « philosophie de « high and shiver » performance, performance, performance, production, production, compétition, compétition. Moi je dirais que le milieu des affaires aux États-unis est beaucoup plus dur, beaucoup plus agressif. Et c'est un milieu qui ne pardonne pas.»

Elle en donne une autre explication : « Le congédiement sans cause. Oui tu le ressens parce que c'est toujours « qu'est ce qui peut arriver si je pousse trop loin ? ». Donc, il faut être beaucoup plus politique et avoir beaucoup plus, et il faut avoir beaucoup de stratégies pour naviguer ses influences.»

La dimension financière des décisions joue aussi un rôle dans la vision «masculine» de l'entreprise. « L'entreprise dans laquelle je suis en ce moment est une entreprise qui gère tout selon le « bottom line ». Donc les décisions stratégiques ne sont pas prises forcément sur une évaluation des besoins, mais sur des considérations financières.» Et d'ajouter que dans un tel contexte, « les femmes doivent travailler beaucoup plus fort que les hommes pour se faire respecter.» Et la conséquence de cela est que cette compétitivité à outrance que produit l'individualisme exacerbé a des effets sur la vie privée des femmes dans le milieu de travail. MA ajoute en effet ceci « La pire des choses qui m'arrive c'est que les gens de la boîte savent que j'ai un

conjoint assez riche... ils me font souvent la remarque en me disant que j'ai pas besoin de travailler.»

Dans le même registre CA aussi fait une remarque similaire : «il n'en demeure pas moins que dans leur tête mon mari fait de l'argent et puis je n'ai pas vraiment besoin de travailler.»

Nous estimions avoir trouvé une bonne piste de réflexions et un point de sensibilité chez CA et nous l'avons poussé à développer davantage ses propos. Elle nous a donné des informations fort utiles.

« Je me souviens une fois qu'on m'a dit « tu es super bonne là dedans. Si tu veux en faire plus tu peux avoir un bonus et en plus ton mari serait bien content ». Alors j'ai dit « mon mari n'a rien à faire là dedans, c'est quoi ton problème ? ». La relation entre les hommes et les femmes de collègue à collègue est vraiment bonne. Il n'y a pas de problème à ce niveau là, mais plus tu vas haut dans la hiérarchie, plus c'est un monde d'hommes. Ce qui fait que pour une femme ambitieuse c'est très difficile.»

Et elle nous ajoute un exemple :

« Un exemple que je peux donner. Disons que ce que je trouve intéressant c'est que les hommes veulent aider les femmes et souvent dans une relation professionnelle, par exemple, quand je travaillais avec nos lobbyistes et nos avocats, les gens étaient toujours garants de me donner un coup de main, mais moi je suis sûre qu'ils ne me parlent pas de la même façon qu'à un homme. Ce n'est pas qu'ils pensent que je ne suis pas aussi intelligente, mais ils sont toujours plus gentils avec moi. C'est une forme de sexisme. Moi j'en suis convaincue. Mais je n'ai pas à m'en plaindre. Quand il y a des hommes, je suis toujours traitée comme une reine. Si j'étais un homme est-ce que j'aurais le même traitement ? Non ! Puis ça c'est visible, c'est clair. C'est un monde d'hommes.» Aux États-unis, «lorsqu'un homme parle d'un problème, l'homme va toujours vouloir proposer sa solution avant qu'on lui en propose une. Mais à une femme, avant même qu'elle propose sa solution, les hommes vont en proposer une pour elle. Et ça, ça m'est arrivée souvent et il a vraiment fallu... Au travail à un moment donné, les gens disaient que j'étais une vraie « bitch » parce que j'étais devenue très agressive et autoritaire parce que lors de meetings je n'acceptais pas que les hommes me mettent des mots dans la bouche.»

Pour JP aussi les choses sont claires « C'est sûr aussi que ce sont les hommes qui font l'entreprise donc c'est l'attitude aussi des directeurs qui va définir l'ambiance générale de travail.»

Un autre aspect de la masculinité est mis en relief par la perception que JP a de son travail; perception fort révélatrice par ailleurs : « c'est un peu comme être des moutons. On est des pions et on est dirigés par un chef berger...»

Et pour AL qui a vécu aussi de longues années dans l'environnement politique, sa description fait un lien entre le milieu politique et le milieu des affaires. Cette expérience révèle tout le poids que peut avoir le concept de masculinité aux États-unis:

« Aux États-unis on sait où est-ce qu'on s'en va, on sait qu'on est bons, on sait qu'on domine le monde, on sait qu'on est les meilleurs, et on sait que c'est à vous de vous s'adapter. C'est ça l'approche. Donc ils sont cool. Dans ce sens là, le cadre est déjà donné. Ça ne les intéresse pas beaucoup les autres cultures.» Aussi, « je dirais qu'ils sont très autoritaires les américains de façon générale.»

Et dans les propos de NI nous retrouvons le lien entre masculinité et individualisme quand il déclare : « tout est basé sur les résultats bien sûr.»

Selon NI, c'est du « chacun pour soi. Ton client de l'année dernière, si tu ne l'as pas 'rebooké', et bien moi je vais l'appeler. Parce que ça veut dire que toi tu es incompetent. Toi tu n'as pas pu le faire. Donc si moi j'ai ma chance, je vais y aller.»

Si maintenant on compare les comportements décrits par nos enquêtés dans les relations de travail aux États-unis, le Québec apparaît pencher davantage du côté de la féminité. Pour CA « au Québec j'avais l'impression ... que les règles employeur/employé ne sont pas les

mêmes non plus entre le Québec et les États-unis. Au Québec si tu te fais engager, nulle part tu vas trouver que l'employeur peut terminer ton emploi sans cause à tout moment.»

Et MA ajoute « Au Québec je ne me rappelle pas d'être vue comme une voleuse de job tandis qu'ici plus je monte dans la hiérarchie plus on me remet à ma place. Même ma secrétaire m'a fait la remarque que m'habiller en noir me montrait agressive envers les hommes... que je devrais mettre des vêtements plus en couleurs...»

Pour IA aussi « Au Québec c'est beaucoup plus amical... tu parles même de ta vie privée à certains de tes collègues tandis qu'aux États-unis pour être direct ils vont l'être mais ta vie personnelle ne les intéresse pas. »

Pour AT l'écart entre les États-unis et le Québec est, dans ce cas, évident : « La différence est énorme. Parce qu'au Québec je dirais que le contact avec les employés se fait assez facilement. Il y a plein d'activités organisées hiver comme été. Des sorties de bowling, des B.B.Q. Je dirais que c'est vraiment très social. Tout le monde participe à tous les niveaux de l'entreprise et même la famille peut participer. C'est ça qui est vraiment intéressant au Québec.»

De plus AT ajoute « Le Québécois par rapport à l'Américain, il est vraiment plus chaleureux. Je dirais même qu'il est beaucoup plus « humain » par rapport à l'Américain qui fait son job, qui a ses sous et puis il se casse alors que le Québécois est beaucoup plus sociable.»

Ayant observé que ce sujet tenait à cœur notre enquêté, avec des sous questions nous avons voulu creuser cette question. Voici ses réponses :

« Par exemple, après un quart de travail, les gens peuvent se retrouver, soit aller prendre un café ensemble, relaxer, discuter. Tandis que l'Américain finit son shift, il ne dit même pas au revoir aux autres et puis il part. Il n'y a pas de continuation après le travail. Il y a une séparation, alors qu'au Québec il y a beaucoup plus de fraternité. Je dirais que les gens ne sont pas robotisés comme les Américains.»

En somme, l'individualisme, la masculinité, ont des répercussions sur les relations de travail et sur le type de relations

qui s'établit entre les employés. Notre personne ressource, EA, éclaircit ce point de la manière suivante :

«Mais, si on parle du point de vue strictement culturel, il y a des dimensions qui sont prises davantage en compte du point de vue des ressources humaines au Québec. Exemple, considération travail famille. Par exemple on peut dire, j'ai mon enfant qui entre à l'hôpital, il y a une plus grande tolérance à ça ici qu'aux États-unis. Au Québec il y a plus de tolérance, plus d'ouverture à cette dimension là. Il y a une dimension sociale qui est plus forte au Québec, c'est-à-dire, au Québec les employés vont développer beaucoup plus de relations sociales hors travail.»

Cette partie en lien avec le cadre de la féminité situe le Québec dans ce registre. Est-ce à dire que la socialisation entre collègues est aussi inexistante qu'aux États-unis? On ne peut l'affirmer catégoriquement, mais elle est différente. EA décrit ces relations aux États-unis de la façon suivante :

« Par contre aux États-unis, ce qu'on a remarqué, il peut avoir moins de tendance à multiplier des relations hors travail mais la participation des employés aux activités para professionnelles est très importante. Par exemple journées de golf, après midi de mais soufflé, un dîner au restaurant.»

Donc, il existe bien des activités collectives mais d'une manière différente du Québec. Elles sont internes à l'entreprise et visent moins à l'épanouissement des individus qu'à les fidéliser à l'entreprise. EA ajoute :

« Donc, les gens *dévoient* totalement leur appartenance à l'entreprise...On peut même donner l'exemple des parties de Noël qui ont une très grande importance aux États-unis, la célébration de l'anniversaire du patron... Ce type d'intérêts et de valeurs apparaît plus là-bas. »

Il est intéressant de noter qu'aux États-unis, l'individualisme soutenu par la compétitivité entre les employés appuie la vision «masculine» de l'organisme. Le Québécois en étant beaucoup plus sociable penche surtout sur le côté de la féminité. La socialisation est

différente que celle des Américains car elle dépasse le cadre interne de l'entreprise. Aux États-Unis les activités collectives sont internes et ont comme objectif de relier les employés à l'entreprise.

La propension à écarter l'incertitude

L'assurance des Américains qu'avait notée AL dans ses propos rapportés ci-haut est un produit de la masculinité. Et l'individualisme qui place l'individu en situation d'autonomie, de responsabilité, en matière de gestion de son équipe, les contrôles étant effectués sur le rendement et non sur le management; ces éléments de la culture américaine, positifs en soi, ont cependant des effets en retour sur l'initiative des employés en ceci que la tendance à écarter l'incertitude les enferme dans un carcan assez rigide. Les propos de nos enquêtés vont nous permettre de mettre en relief ce point graduellement. D'abord, une première remarque fort intéressante de AL :

« Partout aux États-Unis, nos interlocuteurs sont très jeunes et ils ont des postes importants. On fait beaucoup confiance aux gens de trente ans. A trente ans on peut avoir un poste assez élevé. Alors, les gens n'ont pas cette attitude de se référer à un supérieur etc., chacun a son champ de pouvoir et il se situe à ce champ de pouvoir là. Donc ça m'a beaucoup frappée. Une espèce de liberté d'initiative à chaque niveau hiérarchique.»

Mais chaque niveau hiérarchique exerce un contrôle strict sur les employés qui en dépendent. Ainsi JP d'affirmer : « Il y a toujours un contrôle parce que tout ce qu'on fait est toujours sous le contrôle d'un de nos supérieurs. Je veux dire, on n'a aucune marge de manœuvre personnelle, donc forcément tout est contrôlé.»

Les propos de AL donnent un autre regard sur la question :

« De façon générale on peut dire qu'avec les américains il faut aller droit au but. C'est clair ! Il faut que ça soit clair et direct. C'est très rare qu'on aura des conversations de fond, sur les principes, les enjeux, etc.» Puis d'ajouter une nuance entre le Québec et les États-Unis : « un américain c'est une tête carrée. Non C'est non. Nous on est plutôt français de ce côté là. On pense qu'il y a toujours moyen d'élargir, de gagner quelque chose. Là tu gagnes rien. Les règles sont tellement d'une rigidité.»

En d'autres mots les américains aiment aller droit au but et ne pas perdre de temps « Il y avait un contrat et automatiquement si vous n'aviez pas fait ça dans les temps vous aviez une sanction. Ici (Québec), ça existe mais c'est beaucoup plus souple, parce qu'on peut expliquer différentes choses.»

Cette manière de fonctionner illustre bien l'adage « time is money » :

« C'est « results face ». Tout est basé sur le résultat. Plus d'efforts je fais, plus j'aurai des ventes, meilleures seront mes commissions donc, en général on travaillait 5 jour par semaine. Mes heures de travail étaient de 8h à 5h avec une pause d'une heure exigée à midi ; on n'avait pas le choix. Tout le monde prenait sa pause exactement à midi et revenait au travail à une heure. Tu ne pouvais pas prendre ta pause à 11h30 et revenir à 12h30 ou à 13h et revenir à 14h,» ajoute NI.

Et ce contrôle s'exerce également dans d'autres champs moins directement reliés au travail en tant que tel :

« Je dirai, tout ce qui est de nos tâches à accomplir, nos obligations en tant qu'employés, des choses relatives à la sécurité ou à des vols ou à des choses comme ça, on doit toujours en référer à un supérieur. Je veux dire, là-dessus, on n'a aucune marge de manœuvre personnelle.»

Sur cette même question, tout en étant critique, NI est fasciné par la façon de faire des américains. La philosophie de la compagnie, nous dit-il, c'est que :

«On a fait ça pendant vingt ans, c'est pas toi qui vas venir nous réinventer la roue ». Voilà comment ça marche, voilà comment il faut que tu fasses, voilà en

combien de temps il faut que tu le fasses, voici le chiffre d'appel que tu dois atteindre par jour, voilà comment tu dois avoir ton « page », ta discussion. Ça, ça marche, tu n'as pas à réinventer la roue.» Et, AT, un autre de nos enquêtés, comme pour corroborer ces propos, relate : « la journée est déjà très bien cédulée. Alors, on a un chef d'équipe central et un support appelé à la tâche, tout est bien planifié à l'avance.» Puis il enchaîne : « Il existe un ordre bien établi. Les procédures sont suivies à la lettre et rien n'est laissé au hasard.»

Ce contrôle engendré par l'individualisme qui cherche à gagner à tout prix, même aux dépens des autres comme nous l'avons déjà vu, a un rapport direct avec le fait d'éviter faiblement l'incertitude. La contrepartie de ce contrôle est, en effet, la possibilité qu'à un employé de recourir à des moyens légaux pour se protéger des abus qu'il pourrait subir d'un employeur. IA l'exprime clairement et son témoignage est précieux pour notre réflexion.

« Je fais face dans mon travail à beaucoup de règles sur les plus petits détails. J'ai même un livret pour me guider dans mes réclamations de services internes. Mais par ailleurs j'ai tous les outils pour effectuer des recours dans le non respect de mon entente de travail. C'est ça les States... Mais mieux ne vaut pas être pauvre dans ce pays, la justice est un luxe comparativement au Québec.»

Par rapport à ce point EB constate une différence entre le Québec et les États-unis :

« Le recours d'un employé contre son employeur est plus facile aux États-unis, il s'agit de démontrer qu'il y a un bris de contrat. Dans des cas flagrants les avocats viennent même te chercher pour emmener ta cause devant les tribunaux car aux États-unis tu peux obtenir de très grandes compensations. Tandis qu'au Québec pour l'avoir vécu moi-même ce n'est pas pareil. J'ai gagné ma cause presque 2 ans après sans avoir une réelle compensation, certes j'ai eu le droit de réintégrer mes fonctions mais je n'étais déjà plus au Québec après tant de temps...»

En somme il existe un côté où aux États-unis le recours du citoyen est capital dans les valeurs culturelles nationales. Nous

retenons la dimension légale des rapports des individus face à l'autorité. Même si il y a contrôle, celui-ci est limité dans ses effets de limitation de l'expression de l'individualisme. CA, par exemple, souligne la possibilité qu'elle aurait pu avoir de poursuivre ses employeurs en cas de congédiement abusif. Gestionnaire de projets, elle aurait pu avoir une équipe plus nombreuse mais travaille en équipe réduite afin de maximiser les revenus :

« ça c'est un bon exemple de perdre un emploi, tu as du talent et tu pourrais faire des choses intéressantes pour l'entreprise ; le perdre parce que tu ne veux pas payer un deuxième salaire. Pour moi c'est un bris de contrat. Si après mon départ ils voulaient créer un deuxième poste, j'ai le droit de les poursuivre. Il y a toute la question légale. Tu ne peux pas vivre sans un avocat. Ici en Californie nous avons des poursuites judiciaires très grosses. Parfois tu as 15 millions qui sont impliqués là dedans...»

Le contrôle qu'induit la propension à écarter l'incertitude a aussi des effets sur l'organisation du travail. Aux États-unis, cette dernière est centrée sur le processus organisationnel du travail à accomplir. E.A. explique la différence d'avec le Québec de la façon suivante : « Dans un team meeting, ça va se passer d'une façon très structurée. Les discussions ne sont pas forcément centrées sur l'élévation de la tâche mais centrées sur le processus lui-même.» Et il enchaîne en nous donnant un exemple concret :

« Comment faire pour augmenter la productivité du quart de nuit ? Les éléments qui seront pris en compte aux États-unis versus le Québec. Au Québec on va prendre par exemple en premier lieu le manque d'appareils, le manque d'aide de soutien au quart de nuit. Tandis que dans l'autre contexte on va se pencher par exemple à voir si on ne peut pas faire une rotation du quart de nuit où changer le personnel où morceler le quart de nuit, changer les horaires. L'orientation est reposée sur la composante de la tâche, l'autre c'est sur le processus organisationnel. Ça c'est culturel.»

Aux États-unis l'idée d'avoir le moins possible d'incertitude fait en sorte que le niveau hiérarchique du contrôle augmente. Ayant le principe <le temps c'est de l'argent> les Américains établissent des procédures afin qu'il n'existe plus de hasard. Aux États-unis l'organisation du travail est centrée sur le processus organisationnel. Dans un tel contexte, pour ne pas étouffer l'individu, la contrepartie est de rendre plus facile le recours d'un employé vis-à-vis l'employeur. Dès lors, un élément majeur distinctif est observé : il s'agit du contrat. Selon les valeurs culturelles américaines, le recours du citoyen est capital, il suffit de démontrer qu'il y a un bris de contrat.

L'orientation à long terme ou à court terme

L'aspect de l'orientation à long terme ou de l'orientation à court terme réfère dans un premier temps aux tâches à accomplir par un individu dans le cadre de cette culture américaine basée sur l'individualisme et la compétitivité. CA explique les raisons et les conséquences de la concentration, dans les mains d'un même individu, d'une multitude de tâches par des raisons financières et d'augmentation de la part de gains personnels :

«Plutôt que d'avoir plusieurs niveaux de management pour un département ou pour un poste en particulier, ils vont s'arranger pour qu'une personne s'occupe de tout. Donc tu te retrouves à faire un paquet de choses pour lesquelles tu es trop qualifiée ; tu ne te donnes pas le temps de faire les choses pour lesquelles tu es qualifiée.» Si cette manière de fonctionner révèle clairement une orientation vers le court terme, pour LD il ne faut pas sauter à des conclusions rapides. Et enchaînant sur le Québec, il compare :

« Ici (au Québec), ça peut prendre un peu plus de temps, ça dépend dans quel domaine ça se fait.» Tandis que « là bas (États-unis), l'individu qui s'occupe

du projet vient directement. Tandis qu'ici (Québec) on envoie toujours un subalterne pour qu'il puisse discuter avec vous et présenter le projet. Ça va beaucoup plus vite, parce qu'il sait à qui il parle et il peut répondre oui ou non. Et la parole se transforme du départ à l'arrivée.»

La vision à court terme est la conséquence directe de l'exigence de résultats et de la programmation détaillée des tâches à accomplir. Les propos de MA viennent en explication de ce point :

« Aux États-unis tout est planifié et très bien organisé, tu as une organisation du temps d'une façon inimaginable tu sais exactement combien de temps tu dois discuter d'un sujet et enchaîner sur un autre. Au Québec on a ça aussi mais chez les américains c'est une obsession. Je peux te dire qu'il existe même une section en lien avec le temps sur mon évaluation personnelle... à savoir si j'arrive à bien honorer les limites temporelles que je dois respecter. Oublie pas, je ne travaille pas comme préposée au téléphone... tu imagines ça? »

Sans équivoque, il devient facile de dire que la dimension du temps monochrome est de mise. EB le confirme par ces propos laconiques : « je n'ai encore jamais vu une rencontre ou un rendez-vous d'affaire commencés en retard. »

Analyse de la prise de décision

Cette culture américaine qui valorise l'individualisme et la compétitivité, qui programme les tâches et organise un contrôle minutieux du travail à accomplir, cette culture basée sur la performance et qui fait peu de place à l'individu en tant qu'être social et sociable, cette culture vise la rentabilité financière, monétaire. La prise de décision dans ce cadre sera influencée par cette vision de l'entreprise. Pour CA les choses sont claires :

« Lorsque les boîtes deviennent de plus en plus rentables en particulier lorsqu'elles sont sur le marché public, toutes les décisions prises sont basées sur des scénarios financiers et pas nécessairement sur la reconnaissance du capital humain. Non seulement les employés n'ont plus de place pour parler au niveau humain, mais qu'en plus de ça, même si leur poste n'a pas d'allure ou même s'il y a des améliorations au niveau de la structure du travail, si ce n'est pas une décision qui est rentable, tu vas te battre dans le vide....»

Et, JP souligne que la prise de décision aux États-unis est rarement consensuelle : « pour toutes les décisions qui sont prises, les avis sont très rarement demandés aux employés.» Cette constatation indique déjà le processus décisionnel : «on n'a pas vraiment de liberté... au niveau de ce qu'on pourrait apporter à l'entreprise puisque tout est déjà décidé.» Les décisions viennent d'en haut et logiquement, dans le cadre de cette culture, il n'est pas étonnant que AL puisse affirmer, tout simplement : « Ils n'ont pas d'émotivité les américains. Aucune émotion!» Alors qu'en ce qui concerne le Québec ce même AL nous répond ceci : « Aucune individualité ici. Aucune ! Toujours par rapport à la réaction que vont avoir telle ou telle personne.»

Nous déduisons qu'au Québec, la prise de décision, tenant compte des réactions des autres, est plus consensuelle. Les propos de LD viennent en complément :

« D'une façon générale, la commande était à la lettre. C'était spécifique. D'ailleurs, lorsqu'ils (les américains) proposaient quelque chose, ils disaient « tel point, tel point, tel point ». Ici (Québec) on cherche. Ici on peut même proposer ; on propose davantage. Là-bas l'entreprise avait l'air de savoir ce qu'elle voulait. C'était rare qu'on discute. Il y avait toujours moyen de discuter, sauf qu'on revenait à la case départ, d'après ce que l'individu ou l'entreprise voulait.» Au Québec « la décision est prise en groupe, on discute en groupe de ce qui nous intéresse. Ici, effectivement, il y a peut-être de la spontanéité pour pouvoir faire telle et telle chose. Ce n'est pas calculé absolument.» Et LD ajoute que : « c'est français de discuter comme ça.»

Et pour nous donner, à notre demande un exemple concret, il raconte : « Il y a un projet qui a été fait sur la rive sud, non loin d'un cimetière. Il y a fallu plusieurs membres de la hiérarchie dans la religion pour pouvoir mettre en place ce complexe. »

Les discussions sont réduites au minimum aux E.U. Parfois elles sont quasi inexistantes, à tel point que parfois il faut se résigner à vendre un produit en sachant parfaitement les défauts qu'il contient. NI raconte son expérience américaine :

« On a signé un projet et je devais le vendre. Donc, même si je savais qu'il y avait des problèmes avec ça, je ne pouvais pas le dire à mes subordonnés, les gars qui étaient dans mon équipe. Moi je sais qu'il y a le problème, mais je suis obligé de le vendre car on me l'a donné... Toutes les grosses décisions passent par lui (le patron). »

On voit donc ici que malgré la large autonomie dont dispose les employés, elle est contrecarrée, d'un certain point de vue, par l'exigence de contrôle du centre de décision. L'autonomie accordée est liée à la responsabilité que doit assumer l'employé. La loi de la responsabilité est, ici, tacite : « Une fois qu'on a un problème, il faut le solutionner rapidement. Time is money. L'important c'est de prendre une décision, on peut s'ajuster après. L'hésitation et les discussions sans fin il n'y a pas de place pour ça. Tu prends ta décision et tu assumes », déclare EC qui a une longue expérience du milieu de travail aux États-unis.

Ce qui fait dire à AL que les Américains « ont des solutions pour tout. Ils peuvent résoudre les choses assez facilement. »

Si l'on compare avec le Québec, les différences apparaissent immédiatement. En effet, MA explique la situation au Québec de la façon suivante : « Au Québec on parle plus car on prend en considération les susceptibilités des autres et on examine plus les options qui se présentent. Au Québec un problème n'est pas la fin du monde ça arrive, tandis qu'aux États-unis

normalement il ne devra pas y en avoir puisque le processus d'avant aurait dû le voir.»

Si les américains aiment résoudre leurs problèmes rapidement, pour AT la manière québécoise est intéressante quand il explique:

« Il y avait un problème sur la chaîne (au Québec) et j'ai été supervisé par mon supérieur pour mon secteur et là, j'ai insisté pour démontrer que mon secteur travaillait correctement. Ils ont fait de l'observation pendant plusieurs semaines mais ils n'arrivaient pas à trouver la solution. C'est ainsi que là je leur ai dit ce qu'il fallait faire pour améliorer. Puis, effectivement on a essayé et ça a fonctionné.»
D'autant plus que AT ajoute « j'ai eu une satisfaction personnelle...Ce que j'ai fait ici, je n'aurais jamais pu le faire aux États-unis où c'est : débrouillez-vous et regardez ça.»

Le revers de la médaille de cette gestion plus participative est que les intermédiaires ont tendance à être multipliés :

« On multiplie plus les intermédiaires (au Québec). L'équipe d'employés avant pouvait relever d'une seule personne. Maintenant on introduit un intermédiaire qui s'appelle chef de gestion d'équipes. Ceci fait que le chef d'équipe est un syndiqué, il travaille à la prime, donc il n'a pas le même statut que les autres. Dans ce cadre il y a un élément culturel qui se crée car il n'a pas un pouvoir hiérarchique très puissant. Le fait qu'il ne soit pas comme un cadre, ce chef d'équipe a la nécessité de rechercher le consensus sinon on va le remettre à sa place. Donc, avant d'en arriver à une décision, il va rechercher le consensus avec le reste de sa petite équipe. Cette situation est créée du fait qu'on a introduit entre le cadre et les employés un intermédiaire», souligne EA.

Si cette dimension consensuelle appartient aux luttes historiques menées par la classe ouvrière québécoise, on y retrouve de plus en plus une tendance au fonctionnement hiérarchique vertical qui veut se rapprocher des méthodes américaines. EA nous l'explique ainsi :

« Les décisions ne sont pas prises en consensus, elles sont prises d'en haut et communiquées aux employés. La manière dont ça se fait, tous les matins, les cadres gestionnaires participent à un meeting, cela peut durer vingt minutes, une demi heure. Voici telle et telle chose, voici les nouvelles règles. Une fois ceci fait,

l'information paraît dans le email des employés. On n'a même plus besoin de convoquer l'ensemble des gens. Les gens sont rencontrés à de petites rencontres. Mais ce qu'on peut dire c'est que les décisions sont très vite communiquées à l'ensemble. De ce côté-là on commence à assister à une uniformité culturelle entre les États-unis et le Québec.» Il faut bien souligner ici que ces méthodes sont introduites au Québec par les grandes compagnies de services et financières américaines qui s'y installent et qui imposent leurs méthodes de gestion.

La prise de décision aux États-unis est rarement consensuelle tandis qu'au Québec elle l'est davantage car elle tient compte des réactions des autres. Aux États-unis les décisions prises sont en fonction des impacts financiers car la reconnaissance du capital humain est secondaire. L'autonomie accordée est liée à la responsabilité que doit assumer l'employé. Ainsi, on voit réapparaître l'idée du contrat sous forme tacite de la loi de responsabilité.

Pour mieux illustrer l'ensemble des propos recueillis, nous allons présenter dans ses grandes lignes les résultats d'analyse sous forme de tableaux synthèse. En respectant le découpage des six dimensions, nous réaliserons dans les tableaux une comparaison États-Unis versus Québec. Dans le cadre des États-unis, on mettra en valeur les constats qui se dégagent de nos entrevues, tandis que pour le Québec on va présenter les principales différences avec les États-unis.

RÉSULTATS DE L'ANALYSE

La distance dans les rapports de pouvoir

Constats

États-unis

- Moins d'intermédiaires dans la hiérarchie des entreprises.
- Type de fonctionnement que l'on peut qualifier d'individualiste et à des règles et lois précises qui ont pour fonction d'éviter l'incertitude.
- La relation de pouvoir est moins perceptible dans certains milieux de travail.
- Les privilèges et les symboles ne sont pas au-dessus des qualifications.
- Si la distance dans les rapports de pouvoir paraît mince, la relation est directe et le centre de décision est clairement défini.
- La notion de contrat sur laquelle repose la loyauté mutuelle vise à éviter l'incertitude.
- Différence dans le degré d'acceptation de l'employé étranger selon le statut de celui-ci. La compétitivité est le facteur qui explique cette situation.
- La sécurité d'emploi n'est pas à un niveau élevé.

Principales différences

Québec

- Plus d'intermédiaires dans la hiérarchie des entreprises.
- Petite distance dans les rapports au pouvoir.
- Il y a plus de souplesse face à certains règlements puisqu'il y a moins d'individualité.
- Les relations ont des rapports indirects par moment. (plus d'intermédiaires)
- La sécurité d'emploi est à un niveau élevé.

L'individualisme ou le collectivisme

Constats

États-unis

- La crainte de perdre son emploi à tout moment. Un siège éjectable.
- L'origine de la compétitivité : garder son emploi, aller chercher son bonus, très orientés sur la performance.
- Motivations de l'individualisme : style de rémunération avec commission et l'appât du gain.
- L'individualisme versus les relations de travail sous le contrôle et la supervision.
- Responsabilisation individuelle sur la tâche.
- Le contremaître a beaucoup plus de pouvoir car il peut régler les choses directement à son niveau car il n'est pas évalué sur la manière de gérer mais sur le rendement.
- Pays de lois, respect du contrat.
- Deux partenaires patrons et employés.
- La mobilité socio-économique en lien avec la capacité de l'individu de pénétrer le marché et de vendre son produit ou son expertise.
- L'individu est laissé à un libre cours.

Principales différences

Québec

- Le processus est beaucoup plus important que le rendement.
- Recherche du consensus : avoir plus de pouvoir en montant dans la hiérarchie ainsi décision consensuelle pour éviter les conflits.
- Deux partenaires patrons, employés et un troisième partenaire le syndicat.
- La mobilité socio-économique en lien avec le syndicat.
- La collectivité qui prime.

La masculinité ou la féminité

Constats

États-unis

- Le milieu des affaires beaucoup plus dur, beaucoup plus agressif et qui ne pardonne pas.
- La dimension financière des décisions joue aussi un rôle dans la vision «masculine» de l'entreprise.
- La compétitivité à outrance que produit l'individualisme exacerbé a des effets sur la vie privée des femmes dans le milieu de travail.
- L'homme va toujours vouloir proposer sa solution avant qu'on lui en propose une. Mais à une femme, avant même qu'elle propose sa solution, les hommes vont en proposer une pour elle.
- On est des pions et on est dirigés par un chef berger...
- Lien entre masculinité et individualisme: « tout est basé sur les résultats.». Chacun pour soi, la non atteinte d'un objectif signifie l'incompétence.
- L'Américain fait son job, a ses sous et puis il se casse. Pas de continuation après le travail.
- Activités collectives internes à l'entreprise et visent moins à l'épanouissement des individus qu'à les fidéliser à l'entreprise.

Principales différences

Québec

- L'employeur ne peut terminer un emploi sans cause à tout moment.
- Beaucoup plus amical... Parler même de la vie privée à certains des collègues.
- Le Québécois est beaucoup plus sociable.
- Considération travail famille.
- Activités collectives internes et externes à l'entreprise et visent plus à l'épanouissement des individus.

La propension à écarter l'incertitude

Constats

États-unis

- L'individu est en situation d'autonomie, de responsabilité, en matière de gestion de son équipe, les contrôles sont sur le rendement et non sur le management.
- Effets en retour sur l'initiative des employés : la tendance à écarter l'incertitude les enferme dans un carcan assez rigide.
- Chaque niveau hiérarchique exerce un contrôle strict sur les employés qui en dépendent.
- Aller droit au but et ne pas perdre de temps.
- Liberté d'initiative à chaque niveau hiérarchique.
- Un chef d'équipe central et un support appelé à la tâche, tout est bien planifié à l'avance.
- Ordre bien établi. Les procédures sont suivies à la lettre et rien n'est laissé au hasard.
- Tous les outils pour effectuer des recours dans le non respect de l'entente de travail.
- Le recours du citoyen est capital dans les valeurs culturelles nationales.
- L'organisation du travail est centrée sur le processus organisationnel du travail à accomplir.

Principales différences

Québec

- Se référer à un supérieur.
- Moins de liberté d'initiative à chaque niveau hiérarchique.
- Les procédures sont suivies mais il reste de la place pour des discussions.
- L'organisation du travail est centrée sur la composante de la tâche.

L'orientation à long terme ou à court terme

Constats

États-unis

- Culture basée sur l'individualisme et la compétitivité. Dans ce cadre la vision à court terme est la conséquence directe de l'exigence de résultats et de la programmation détaillée des tâches à accomplir.
- La dimension du temps monochrome est de mise.
- Orientation vers le court terme. Plutôt que d'avoir plusieurs niveaux de management pour un département ou pour un poste en particulier, une personne s'occupe de tout.
- L'individu qui s'occupe du projet vient directement. Ça va beaucoup plus vite car c'est lui qui décide.
- Calcul du temps à discuter d'un sujet et enchaîner sur un autre.
- Bien honorer les limites temporelles à respecter.

Principales différences

Québec

- Un subalterne discute et présente le projet. Puis celui qui décide.
- Rapport plus humain qui tend vers le long terme.
- Prendre le temps de connaître son interlocuteur.
- Rapport plus personnalisé.
- Les limites temporelles à respecter peuvent être prolongé dans certains cas.

Analyse de la prise de décision

Constats

États-unis

- Les décisions prises sont basées sur des scénarios financiers et pas nécessairement sur la reconnaissance du capital humain.
- La prise de décision est rarement consensuelle.
- Les avis sont très rarement demandés aux employés.
- Pas d'émotivité dans les décisions.
- La décision est calculé il y a moins de spontanéité.
- La large autonomie dont dispose les employés, elle est contrecarrée, d'un certain point de vue, par l'exigence de contrôle du centre de décision.
- L'autonomie accordée est liée à la responsabilité que doit assumer l'employé : Solutionner rapidement un problème.

Principales différences

Québec

- Importance de la réaction de l'autre.
- La prise de décision, tenant compte des réactions des autres, est plus consensuelle.
- La décision est prise en groupe, on discute en groupe de ce qui nous intéresse.
- La spontanéité pour pouvoir faire telle et telle chose.

Chapitre 5

Interprétation du contenu

En premier lieu, il est important de prendre en considération le fait qu'aux États-unis, il existe des disparités dans les méthodes de gestion à l'image des disparités géographiques. Il n'y a pas une homogénéité totale dans ces méthodes et l'on ne peut pas entrer toutes les méthodes managériales qu'on peut déceler dans les entreprises sous une seule et même case. Un de nos enquêtés, EA, souligne ainsi ces diverses facettes qu'il a pu observer :

« Au niveau de la façon de gérer et de prendre des décisions, je veux t'expliquer ceci : en premier lieu, il n'existe pas qu'un seul système de gestion. Il existe plusieurs systèmes de gestion. Par exemple dans l'Ouest des États-unis, en Californie, il y a une tendance de gestion par consensus. Dans le sud des États-unis, une tendance de gestion par équipes. Plus proche dans le Nord il y a une tendance de gestion basée sur la hiérarchie. » Il nous apparaît clair, dès lors, qu'il faut comprendre les perceptions culturelles variées. Dupuis et Dugré à travers l'analyse du cas de l'industrie du logiciel dégagent aussi cette réflexion : « il est important de souligner que les États-Unis ne sont pas un territoire homogène culturellement, qu'il peut y avoir de fortes différences entre les régions et que cela n'est pas sans conséquences sur l'approche commerciale ou la gestion. » (Dupuis et Dugré, 2005 : 24) Sur ce point on constate des écarts entre les grandes régions aux États-unis.

L'individualisme, tel que nous l'avons décrit précédemment, qui surplombe les rapports entre individus dans les relations de travail donne une place importante au contrat qui lie d'une manière bien

spécifique les membres d'une entreprise. Ce contrat, tel que nous l'avons vu, accorde des droits à l'employé et à l'employeur. EA note par exemple que « dans certains types d'entreprises, notamment comme Wall Mart, les employés, on leur donne un statut d'actionnaires ou de participants, on les appelle même associés. Donc, à l'employé on commande le devoir et une image d'appartenance familiale.» Pour Dupuis l'explication en partie vient du fait que les Etats-Unis sont marqués par l'opposition entre le fair et l'unfair. Donc la logique du contrat affecte le comportement des employés dans leurs lieux de travail. (Dupuis, 2000 : 18) Il s'agit principalement de respecter une entente qui est effectuée entre l'employé et l'employeur. Ainsi, chaque tâche est très bien structurée et rien n'est laissé au hasard.

En regard de ceci, on perçoit bien la différence de statut de l'employé au Québec. Ce fait ressortir particulièrement dans la perception que l'on peut avoir ici et là du consultant :

« Le statut de consultant est très différent du Québec. Pendant plusieurs années au Québec, on disait « ben, c'est parce qu'il ne peut pas trouver de job qu'il est consultant ». Un peu comme les avocats ils n'arrivent même pas à trouver d'emploi, donc on riait de tout ça. Aux États-unis, quand tu es consultant, c'est parce que tu es réellement bon. Et puis tu es très respecté. Il y a une question de statut. Être consultant aux États-unis c'est avoir du succès », note l'enquêté CA.

Cette différence de statut de l'employé entre le Québec et les Etats-Unis révèle des attitudes, des comportements différents dans les rapports aux autres. Si au Québec on a tendance à tenir compte de certaines valeurs morales, « là bas non ; on n'a pas le temps de penser à ça... On est en affaires, point» souligne LD qui poursuit son argumentaire par rapport aux différences comportementales entre le Québec et les États-unis:

« Pensant à ce qu'il va gagner ici, ce qu'il va perdre par là, l'individu (au Québec) marche sur un fil, Il joue à l'équilibriste. Or si tu as besoin de gagner quelque chose (aux États-unis), tu n'as pas besoin de jouer à l'équilibriste. Un projet par exemple, on va voir que ce projet là est plus réalisable qu'un autre. On va parler technique, on va parler projet réel. Si on fait un carrefour, un rond point ... on va pas dépiler là dessus, sans rentrer dans des considérations de clocher.»

Aussi les Québécois aux Etats-Unis ont eu à s'adapter, note CA :

« Il a vraiment fallu que je transforme ma façon de vivre, mes priorités et aussi souvent quand on discute avec des gens et qu'on partage nos idées, on a toujours tendance à référer dans le passé, mais il a fallu très rapidement que j'évite d'utiliser mes expériences du Québec parce que ça ne les intéressait pas du tout.» Ces propos illustrent également le degré d'individualisme qui caractérise la société américaine. Le Québécois est plus sociable et il est capable de s'adapter à un environnement différent. Selon nous, cela est dû à sa capacité de pouvoir fonctionner en consensus. Sur ce point, Dupuis et Dugré aussi observent le même phénomène et en ressortent un atout majeur des québécois : «Plusieurs dirigeants de PME nous ont mentionné le caractère polyvalent des Québécois oeuvrant dans leur industrie en ce qui a trait au facteur culturel, notamment quant au fait que les Québécois sont capables de « jouer sur les deux tableaux ». (Dupuis et Dugré, 2005 : 60)

En effet, il n'y a pas d'hésitation possible. Les choses sont claires : les Américains sont les champions de l'individualisme. La crainte de perdre son emploi à tout moment est apparue comme l'élément le plus terrifiant des Québécois interrogés. Ce facteur augmente sensiblement le degré de compétitivité entre les employés (vouloir garder son emploi, et aller chercher son bonus). Il existe dès lors aux États-unis une corrélation directe entre la motivation individualiste et le style de rémunération. Cet individualisme stimule

la compétition interne dans le jeu de la promotion clairement perceptible dans le cas des États-unis. Plusieurs des enquêtés soulèvent ce point. Par exemple NI explique : «les employés, qu'ils soient manager maintenant ou directeurs de division sont rentrés en tant que « sales man » au début, ont tous commencé comme moi. « Promo » que de l'intérieur. Il ne vont pas chercher du talent à l'extérieur pour devenir manager.»

EB corrobore cette analyse : « j'ai commencé au bas de l'échelle pour grimper les échelons, ça se passe comme ça ici.» Et MA en souligne les bons côtés : « je préfère débiter ma carrière de cette façon... imagines si tu entres par le haut, la pression sera énorme surtout ici (EU).»

Dupuis et Dugré observent aussi cette distinction entre les Américains et les Québécois : «Les concours internes centrés sur la compétition entre vendeurs et se transformant en grosses récompenses monétaires sont très populaires aux États-Unis. La motivation d'un employé américain passe par les sous, beaucoup plus qu'au Québec ou en Europe.» (Dupuis et Dugré, 2005 : 26)

Le danger est, cependant, la déshumanisation des rapports entre les employés. Un des enquêtés décrit le comportement au travail comme une attitude de rapaces. Peu de contrôle direct en apparence car grande responsabilisation sur la tâche effectuée mais, suspendue au-dessus des têtes, une épée de Damoclès en permanence.

En ce sens, au Québec, la présence syndicale est un élément qui réduit le niveau d'individualisme des employés.

L'individualisme américain a pour corollaire l'égalité des droits. Comme on l'a vu, tout le monde peut être poursuivi, surtout dans le

cas d'un bris de contrat. Mais le point majeur qui en ressort est que le pouvoir est basé sur la position, l'expertise... En contrepartie les subalternes attendent dans plusieurs cas qu'on leur dise quoi faire. Cependant, dans un tel système de gestion, il y a moins d'intermédiaires dans la hiérarchie aux États-unis comparativement au Québec et l'individualisme réclame également une plus petite distance du pouvoir. Ce fait est plus visible aux États-unis bien qu'au Québec ce phénomène se retrouve également mais par un autre biais, celui de la relation plus consensuelle de la prise de décision et surtout par le fait que la vie ne s'arrêtant pas au travail, la sociabilité dépasse le cadre strict de l'entreprise. La différence majeure qu'induit l'individualisme à l'américaine réside dans l'absence de sécurité d'emploi qui fait naître chez certains le sentiment d'être de purs robots. A ce chapitre, il existe une inégalité frappante entre le Québec et les États-Unis. Sur ce point la féminité est étonnante au Québec; l'employeur ne peut terminer un emploi sans raison à tout moment. Les rapports dans le cadre même de l'entreprise sont beaucoup plus amicaux et on parle même de la vie privée à certains des collègues. Surtout au Québec il existe une considération travail famille. Pour Ségal le Québec en reprenant sa terminologie est un modèle communautaire qui a une forte connotation «féminine». (Dans D'Iribarne et Al, 2000 : 41) Sur ce point aussi nous arrivons avec les mêmes observations que Ségal. Dupuis constate et emmène un point d'éclaircissement fort intéressant : «une société dominée ou minoritaire génère davantage de valeurs dites féminines (axées sur les relations, l'égalité, la coopération, etc.)» (Dupuis, 2000 : 18)

Il n'est donc pas étonnant, qu'aux États-unis il y ait une plus grande concurrence parmi les collègues. Les valeurs dominantes sont

reliées au succès matériel et les gens vivent plus pour le travail aux États-unis qu'au Québec.

Cependant, le collectivisme plus apparent du Québec est en lien direct avec les désirs d'avancement. On évite la confrontation directe le plus possible pour ne pas s'attirer des ennemis potentiels. Il permet également la recherche de consensus, l'accord de divers milieux dans le but d'avoir une meilleure cohésion de la vision de l'ensemble. Aussi, n'est-il pas surprenant que les décisions aux États-unis soient rarement consensuelles tandis qu'au Québec il existe une plus grande recherche du consensus. Sur ce point Jean-Pierre Ségal arrive sur le même constat que le nôtre mais ajoute qu'il y a un rapprochement entre le modèle québécois et le modèle consensuel à la suédoise. Dans un tel cadre le patron devient sur ce point un médiateur ou un conciliateur mais en ayant une structure fonctionnelle à l'américaine. (Ségal, 1991 : 21) On peut dès lors souligner que le gestionnaire québécois est en équilibre entre la façon de faire à la française et à l'américaine.

L'analyse des modalités de la prise de décision se révèle ainsi fort intéressante. En général, chez les Américains, la dimension affective ou émotionnelle y est quasiment absente contrairement au Québec où, sans aller à l'extrême, elle est davantage présente en ceci que les décisions tiennent compte des réactions des autres afin d'éviter de possibles conflits. Cela ne veut évidemment pas dire qu'aux États-unis il n'existe point de discussions de groupe, la nuance c'est que l'employé qui va être en charge assume individuellement la décision prise car la pire des situations serait, pour lui, de ne pas prendre de décisions; quitte à y apporter des ajustements après-coup. Les Américains n'aiment pas laisser un

problème en suspens trop longtemps. La gestion plus humaniste du Québec favorise mieux l'émergence du savoir latent de l'employé car il est partie prenante du processus décisionnel.

Des facteurs historiques expliquent cette culture consensuelle au Québec. EA les explique ainsi :

«Après la révolution tranquille, les grandes grèves dans les industries, des mines, par exemple au départ il y avait deux réalités qui se posaient au Québec. La réalité ouvrière composée d'un corps social spécifique, les canadiens français, il y avait la réalité d'un corps industriel composé principalement des anglophones. Donc c'était comme deux groupes en opposition. Aux États-unis ce n'est pas ça. Si il y avait eu un corps qui aurait pu avoir des revendications ce sont les Afro américains. Mais, étant donné qu'ils étaient exclus jusqu'aux années 1960, ils n'ont pu jouer ce rôle là... [Donc], « ici [au Québec] c'était plus difficile car c'était différent, il y avait deux composantes différentes, d'un côté les canadiens français et de l'autre côté les anglophones. La lutte en terme de relation de travail n'est pas seulement teintée d'une lutte par rapport au travail mais de connotations politiques. Ceci fait qu'il y a une pression pour que les lois soient un peu plus avantageuses pour certains groupes car l'autre groupe apparaît beaucoup plus comme un exploiteur et l'autre comme un groupe exploité. Et le syndicat est apparu comme un partenaire pour faire fructifier l'économie.» Dupuis dégage une situation similaire avec une analyse historique plus approfondie et nous fournit des éléments d'appui à notre argumentation et souligne que «Comprendre la culture québécoise, c'est comprendre les continuités et les ruptures par rapport à des modèles culturels venus principalement de France, de Grande-Bretagne et, dans la période plus contemporaine, des États-Unis.» (Dupuis, 2000 : 3) En somme le Québec est comme un équilibriste qui veut marcher dans la bonne direction et qui ne veut pas perdre son bagage historico-culturel. En d'autres mots, l'histoire pèse de son poids sur la culture nationale comme nous le fait remarquer EA :

«C'est la réalité historique du Québec, le groupe de travailleurs ne se sent pas dès le départ partie prenante de la richesse de l'entreprise. Il se sentait exploité.

Il fallait dès lors passer par un corps syndical militant pour aller chercher une partie du gâteau et c'est ça qui explique une aussi forte syndicalisation au Québec, et cela est marqué à tous les niveaux.» Dupuis va plus loin et affirme en disant que «le Québec va donc rester, structurellement du moins, une petite société, une société minoritaire. Nous croyons qu'en ce sens les valeurs et comportements associés aux sociétés minoritaires vont perdurer : accommodement, compromis, recherche de consensus, etc.» (Dupuis, 2000 : 30)

Nous terminons cette partie avec ces deux remarques : La première réfère à l'orientation à long ou à court terme qui ne se différencie pas énormément dans les deux contextes culturels; sauf dans l'organisation de la préparation d'un projet par exemple. Les américains sont plus structurés pour tenir compte davantage du facteur temps; la planification du temps de travail étant plus détaillée aux États-unis qu'au Québec. La dimension du temps monochrome est de mise dans les deux cas.

La deuxième remarque, nous la tirons des propos, porteurs de pensées, de EA :

« Moi je dirais, s'il y a une divergence fondamentale qu'on peut observer entre le Québec et les États-unis dans le cas par exemple des états limitrophes du Québec, le sens du devoir est plus élevé aux États-unis à l'endroit de l'entreprise qu'au Québec.»

Les Points majeurs qui ressortent

États-unis	Québec
<i>Compétitivité</i> <i>Liberté d'initiative</i> <i>Individualisme (rendement)</i> <i>Le court terme</i> <i>Masculinité</i> <i>Décision plus calculée et rarement consensuelle</i>	<i>Sécurité d'emploi</i> <i>Se référer à un supérieur</i> <i>Collectivisme (processus)</i> <i>Le long terme (selon les circonstances)</i> <i>Féminité</i> <i>Décision avec plus de spontanéité et davantage de consensus</i>

Ce dernier tableau nous permet d'effectuer une synthèse des constats observés, en somme le Québec est en partie similaire aux États-Unis mais distinct à la fois. Ainsi par exemple, il existe aussi de la compétitivité au Québec mais la sécurité d'emploi fait en sorte qu'un employé règle général ne se sent pas sur un siège éjectable. L'individualisme incite l'employé à être jugé directement aux États-unis en fonction de ses performances. Ceci à aussi pour conséquence que si il existe par exemple une baisse de productivité dans un secteur d'une entreprise, aux États-unis on va se préoccuper davantage du rendement en fonction des individus. Tandis qu'au Québec la réflexion va se faire en fonction du processus du travail. Aux États-unis on est en affaire pas besoin de prendre du temps pour connaître davantage son interlocuteur; le but c'est de faire de l'argent. Au Québec on se préoccupe plus des impacts des affaires sur les gens, on ne veut pas trop déplaire. Ainsi on prend plus le temps d'écouter les points divergents dans le but aussi de dégager un consensus. La notion du contrat qu'on a observée qui est un des points majeurs distinctifs des États-unis fait en sorte par exemple : que la non atteinte d'un objectif signifie l'incompétence puisque le contrat n'est pas respecté. Au Québec tout n'est pas basé uniquement sur les résultats. Le Québécois est beaucoup plus sociable et tient compte des réactions des autres.

Conclusion

Étant donné qu'une entreprise est le produit d'une société, les règles qui la régissent ne lui sont pas indépendantes. Ces règles sont le fruit de l'histoire de cette société. La culture d'une entreprise est donc teintée par la culture d'une société à un moment précis de son histoire. Aussi, vouloir établir des règles managériales uniformisantes en pensant une entreprise d'une manière mécanique, c'est prendre le risque de réussir en un lieu et d'échouer dans l'autre.

La culture nationale pèse sur la culture de l'entreprise. Nous avons pu démontrer ce fait grâce à la méthode d'entrevue que nous avons utilisée. Le questionnaire ne nous aurait pas permis de révéler de façon aussi manifeste les rapports qui s'établissent entre les membres d'une entreprise. Le questionnaire, par son caractère discontinu, nous aurait révélé des faits mais non les contenus implicites qui donnent sens aux relations entre les différents membres d'une entreprise.

Vue à travers les yeux de Québécois, la culture d'entreprise américaine est saisie dans la distance même qui la sépare de la société québécoise. Et en retour, cette distance constitue l'écart qui permet à des Québécois de jauger la culture d'entreprise québécoise. On a pu voir tout au long de ce travail que la culture nationale influe sur toutes les strates de l'entreprise. Les perceptions culturelles que nous avons mises en lumière et qui caractérisent les deux sociétés, québécoise et américaine, expliquent le soubassement socioculturel qui spécifie l'orientation particulière que revêt la prise de décision dans chacune de ces sociétés.

Nous trouvons important de souligner que l'aspect observé qui distingue particulièrement un Québécois d'un Américain est celui de la recherche du consensus. A la fin de notre recherche, concernant le consensus, une des motivations inattendues s'est manifestée. Ainsi, pour avoir plus de pouvoir afin de monter dans la hiérarchie, l'employé québécois recherche une décision consensuelle dans le but d'éviter les conflits qui pourraient nuire à son avancement.

Suite à notre travail, nous concluons en affirmant que la gestion plus humaniste du Québec permet mieux l'émergence du savoir latent de l'employé. Dans un tel contexte il devient évident d'affirmer qu'il existe bel et bien une façon de faire à la Québécoise.

ANNEXE I

Concepts de «culture» provenant de l'anthropologie

Thèmes dans l'organisation et la recherche en management

Concepts d'organisation issus de la théorie d'organisation



CULTURE NATIONALE

Approche psychosociologique
Geert Hofstede
 La culture comme étant «une programmation mentale collective».

Cette approche effectue de vastes enquêtes portant sur les comportements et les attitudes des dirigeants, des gestionnaires et des employés de différents pays ou cultures du monde à l'aide de questionnaires.

La meilleure solution d'étude de la culture consiste à avoir l'échantillon le plus large possible.

Démarche anthropo-sociologique.
 Recherche des éléments communs des sociétés dans le but de les comparer.

5 grandes dimensions culturelles
 1- Individualisme - Collectivisme
 2- Distance hiérarchique
 3- Contrôle de l'incertitude
 4- Masculinité - féminité
 5- Rapport au temps

Les indices culturels permettent d'établir une typologie universelle des cultures

Méthode par questionnaire

Approche quantitative

Approche historique et ethnographique
Philippe d'Iribarne
 La culture est avant tout langage, code. Elle fournit un référentiel permettant aux acteurs de donner un sens au monde où ils vivent et à leurs propres actions.

Cette approche repose sur l'étude de cas d'entreprise dans différents pays permettant de montrer plus finement les logiques culturelles à l'œuvre.
Refus de l'universalité du management.

Essayer de comprendre et d'expliquer, dans un contexte organisationnel, les traditions qui imprègnent la vie en société d'une culture donnée.

Démarche ethnologique.
 Recherche de la continuité culturelle dans les entreprises.

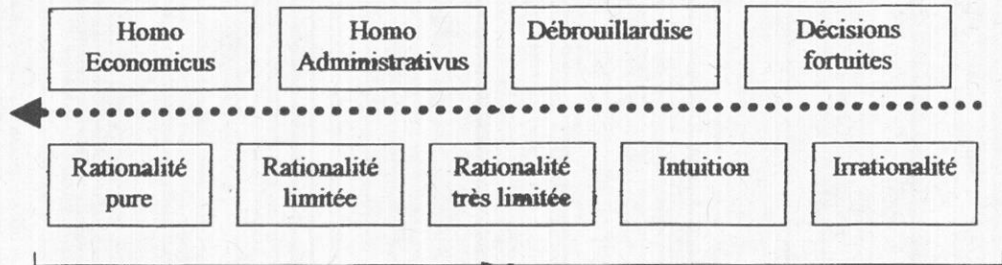
Idée de continuité culturelle à travers un noyau dur.
 Système d'oppositions fondamentales
 Référents ultimes
 Valeurs

Comprendre les logiques culturelles à l'œuvre.

Méthode par interview

Approche qualitative

Continuum de rationalité et modèles de prise de décision



Processus de prise de décision normatif

- 1- Reconnaissance du problème
- 2- Diagnostic du problème
- 3- Formulation du problème
- 4- Recherche d'alternatives
- 5- Évaluation des alternatives
- 6- Choix entre les alternatives
- 7- Mise en œuvre
- 8- Finalisation
- 9- Contrôle

Emploi du temps (Edward T. Hall)
Temps Monochronique
 Exécution de manière linéaire
Temps polychronique
 Exécution simultanée

Philippe D'Iribarne

Qu'est-ce que décider?

Ajuster les points de vue pour décider de concert

Liberté – Égalité

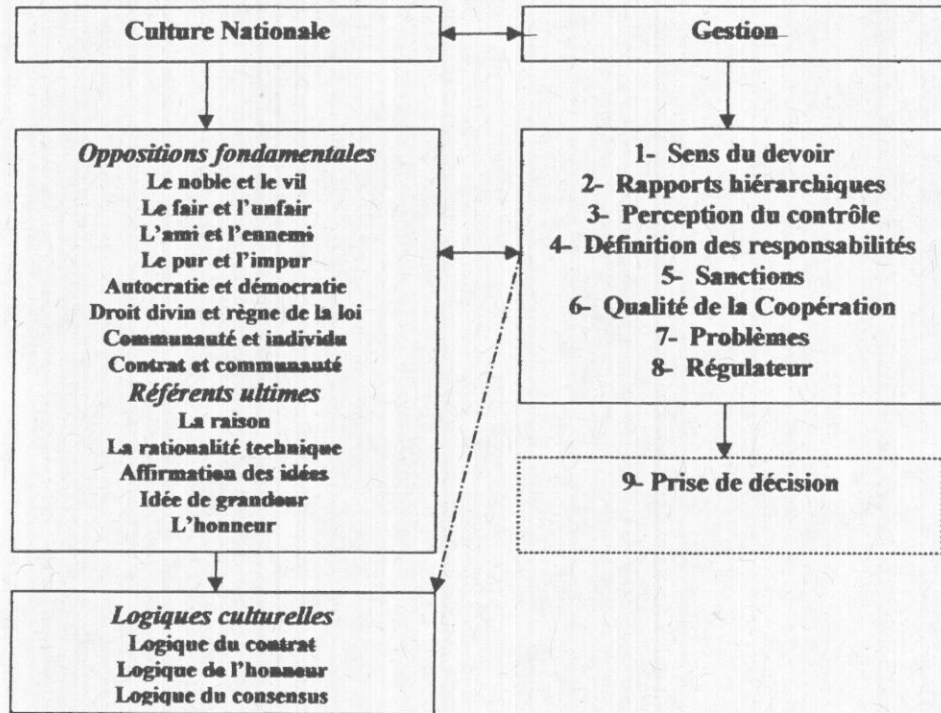
Registre de l'affirmation d'idées – Registre de la relation

Hiérarchie – Décentralisation

Peu d'autonomie – Autonomie

Dynamique des idées – Équilibre des relations

ANNEXE 4



Dynamique des valeurs (J.P. Dupuis)
 Interaction entre honneur, raison, liberté, égalité, communauté, individualisme, populisme, laisser-faire, etc..
 L'interaction des valeurs donne sa couleur particulière à la culture d'une nation.

<i>Culture américaine</i> La logique du contrat	<i>Culture française</i> La logique de l'honneur	<i>Culture hollandaise</i> La logique du consensus
<i>Opposition fondamentale</i> Le fort et le faible	<i>Opposition fondamentale</i> Le noble et le vil	<i>Opposition fondamentale</i> L'unité et la diversité
<i>Fonctionnement de l'entreprise</i> Respect des règles du contrat	<i>Fonctionnement de l'entreprise</i> Ensemble des devoirs à accomplir	<i>Fonctionnement de l'entreprise</i> La recherche d'un consensus

Continuum de rationalité, modèles de prise de décision et
tendances culturelles

Homo Economicus	Homo Administrativus	Homme d'action	Débrouillardise	Décisions fortuites	Homo émotionnalis
←					
Rationalité pure	Rationalité limitée	Rationalité pragmatique	Rationalité très limitée	Intuition	Irrationalité
Raison Logique Dédution <i>Français</i>	Routine «Satisficing»	Expérience Empirisme Induction <i>Danois</i>	Expérience antérieure	Imagination Créativité <i>Français</i>	Émotions Impulsivité <i>Français</i>

Philippe d'Iribarne

France
La dynamique des idées

- Hierarchie française*
- Autonomie réduite (décision peu déléguée)
 - Contrôle accru dû à la pression hiérarchique
- Importance du pouvoir politique dans
l'intégration (rôle d'arbitre)

Liberté
Point de vue défendu avec agressivité

Joute oratoire où les arguments s'affrontent

Registre de l'affirmation des idées (avoir
raison, avancer selon son point de vue)

La décision est un processus sans fin
d'affrontements des points de vue sur ce qu'est
une solution raisonnable. (Sans oublier le
responsable qui tranche...)

Suède
L'équilibre des relations

- Décentralisation suédoise*
- Autonomie (décision déléguée)
 - Contrôle par la pression du groupe (mœurs
et valeurs partagées)
- Importance du groupe de pairs dans
l'intégration

Égalité
Recherche du consensus

Construire un accord entre pairs, adhésion
partagée à un projet commun.

Registre de la relation (rassurer, écouter)

La décision est une manifestation de la
cohésion et de l'identité du groupe, nécessite
préparation et respect.

Bibliographie:

Abou Sélim, *L'identité culturelle*, Ed Hachette Littérature, Paris, 1995.

Abravanel Harry, ALLAIRE Yvan, FIRSIROTU Mihaela E, HOBBS Brian, POUPART Robert et SIMARD Jean-Jacques, *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Ed Gaétan Morin, Montréal, 1988

Bollinger Daniel et Hofstede Geert, *Les différences culturelles dans le management*, Ed d'organisation, Paris, 1987

Cuche Denys, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Ed la Découverte, Paris, 2001

Çulpan, Refik. et Kucukemiroglu, Orsay. «A Comparison of U.S. and Japanese Management Styles and Unit Effectiveness», *Management International Review*, volume 33(1), 1993, 27-42.

Delcourt Jacques, « La culture d'entreprise, un essai d'analyse conceptuelle », *Institut des sciences du travail*, Dossier no 12, Juin 1990, Université Catholique de Louvain, p. 11-43.

Demorgon Jacques, *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Economica, Paris, 2000

D'Iribarne Philippe et All., *Cultures et Mondialisation*, Ed Seuil, Paris, 1998

D'Iribarne Philippe, *La logique de l'honneur*, Ed Seuil, Paris, 1993

D'Iribarne Philippe, « The usefulness of an ethnographic approach to the international comparison of organizations » *international studies of management and organization*, vol. 26, no 4, hiver 1997, p. 30-47.

D'Iribarne Philippe, « Repères bibliographiques », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1987, p. 102-104

D'Iribarne Philippe, « Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1987, p. 6-8

D'Iribarne Philippe, « Management et cultures politiques », *Revue Française de Gestion*, Mars-avril-mai 2000, p. 70-75

Dupuis Jean-Pierre, « Problème de cohérence théorique chez Philippe d'Iribarne. Une voie de sortie. ». *Cahier de recherche*, no 02-08, Novembre 2002, HEC, Montréal.

Dupuis Jean-Pierre, « La gestion québécoise à la lumière des approches comparatives de G. Hofstede et de P. d'Iribarne », *Cahier de recherche*, no 01-03, Janvier 2001, HEC, Montréal.

Dupuis Jean-Pierre, « Entre cultures latine, anglo-saxonne et nordiques ; les Québécois en économie, en affaires et en gestion ». *Cahier de recherche*, no 00-29, Octobre 2000, HEC, Montréal.

Dupuis Jean-Pierre et Dugré Geneviève, «Le rôle du facteur culturel dans l'internationalisation des PME québécoises : le cas de l'industrie du logiciel» *Cahier de recherche*, n° 05-01, Novembre 2005, HEC, Montréal.

Frost Péter J. et Al., *Reframing organizational culture*, Ed Sage, Newbury Park, 1991.

Geertz Clifford, *The interpretation of cultures*, Ed Basic Books, New York, 1973.

Genelot Dominique, *Manager dans la complexité*, Ed INSEP, Paris, 1998

Goodenough W.H., *Cultural language and society*, McCaleb, Addison-Wesley, 1971.

Guigo Denis, *Ethnologie des hommes des usines et des bureaux*, Ed l'Harmattan, Paris, 1994

Hall Edward T., *La dimension cachée*, Ed Le Seuil, Paris 1978

Hofstede Geert, « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1987, p. 10-21

Hofstede Geert, *Vivre dans un monde multiculturel*, les Éditions d'Organisation, Paris, 1994

Linton Ralph, *Le fondement culturel de la personnalité*, Ed Dunod, Paris, 1965

Malinowski Bronislaw, *Les Argonautes du Pacifique occidental*, Ed Gallimard, Paris, 1963

March J.C. et Simon H.A., *Organizations*, Ed Wiley, New York, 1958.

Mosakowski, E., et Earley, C. «A selective review of time assumptions in strategy research». *Academy of Management Review*, volume 25(4), 2000, 796-812.

Rossi Ino et O'Higgins Edwin, « The development of theories of culture », In *People in Culture*, New York, 1980, p. 31-78.

Sainsaulieu Renaud, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Ed Dalloz, Paris, 1987.

Schramm-Nielsen Jette, « Dimensions culturelles des prises de décision : Une comparaison France-Danemark », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 2000, p. 76-87.

Ségal Jean-Pierre, « La gestion participative : une comparaison Etats-Unis, Québec, France », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1987, p. 51-58.

Ségal Jean-Pierre, « Les pièges du management interculturel. Une aventure franco-québécoise ». *Gestion*, Vol. 16, no.1, Février 1991, p. 17-25.

Smircich Linda, «Concepts of culture and organizational analysis», *Administrative Science Quarterly*, Volume 28, issue 3, Sep., 1983, p. 339-358.

Triandis, Harry Charalambos., et Hui, C.H., «Individualism-collectivism: A study of cross-cultural researchers», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, volume 17, 1986, pp. 225—248.

Triandis, Harry Charalambos., Bontempo, R. and Villareal, M.J., «Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-in group relationships». *Journal of Personality and Social Psychology*, volume 54, 1988, pp. 323—338.

Trompenaars Fons, *L'entreprise multiculturelle*, Ed Maxima, 1994