

5. CULTURES NATIONALES ET CONCEPTIONS DU TRAVAIL

Philippe d'Iribarne

in Michel De Coster et al., Traité de sociologie du travail

De Boeck Supérieur | « Ouvertures sociologiques »

1998 | pages 115 à 125

ISBN 9782804127558

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/traite-de-sociologie-du-travail--9782804127558-page-115.htm>

Pour citer cet article :

Philippe d'Iribarne, « 5. Cultures nationales et conceptions du travail », *in* Michel De Coster *et al.*, *Traité de sociologie du travail*, De Boeck Supérieur « Ouvertures sociologiques », 1998 (2^e éd.), p. 115-125.

DOI 10.3917/dbu.coste.1998.01.0115

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Cultures nationales et conceptions du travail

Philippe d'IRIBARNE

INTRODUCTION

L'influence de la diversité des cultures sur les conceptions du travail fait partie des évidences les mieux partagées. Combien de récits de voyage, depuis les temps les plus reculés, n'ont-ils pas évoqué de bons sauvages, heureux dans une aimable imprévoyance, ou — suivant une autre manière de présenter les mêmes attitudes — irrémédiablement paresseux. Le fait que les mêmes activités, ici jugées parfaitement honorables, soient entourées là du plus grand mépris a toujours étonné. Et certes ces différences n'ont pas toujours été rapportées à la culture. Les climats ont été souvent invoqués, ou la nature des sols, ou encore les influences contrastées du despotisme ou de la liberté. Mais, des facteurs dits culturels, tels la religion ou les valeurs, n'ont cessé d'être mis en avant.

C'est sur ce fond de savoir commun, avec le mélange de sagesse et de préjugés qu'il véhicule, que les sociologues ont pour leur part abordé le sujet. On trouve déjà des propos le concernant dans les écrits de Ibn Khaldoun (1978 [1377]), de Montesquieu (1958 [1748]) ou de Tocqueville (1981 [1835]). Weber, méditant sur les rapports entre l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, et plus largement sur les rapports entre l'économie et la société, a sans doute été le premier à vraiment tenter de le prendre à bras le corps. Et depuis, les analyses se sont multipliées, dans un grand nombre de directions. Toutefois la sociologie reste hésitante dans ce domaine. Bien des sociologues contemporains se méfient de la notion de culture, réputée vague. Et le terme de culture nationale suscite des interrogations, quant à l'homogénéité qu'elle est

censée supposer au sein d'une société donnée. Il n'existe pas, dans ce domaine, d'état de l'art universellement admis et on ne peut présenter les travaux qui le concernent sans prendre parti.

Le présent texte tentera de le faire en trois temps.

Dans une première partie, nous ferons référence à la diversité des approches actuelles de la question. Nous verrons la place qu'y prennent, spécialement dans le monde anglo-saxon, les comparaisons d'attitudes et de valeurs et la construction d'échelles permettant de repérer chaque culture par quelques paramètres, tout en mettant l'accent sur l'opposition entre conceptions traditionnelles et modernes du travail.

Dans une deuxième partie nous chercherons à montrer comment le sujet peut être approfondi en tenant compte de la manière dont le travail s'inscrit dans l'univers de sens propre à une culture. La variété des conceptions du travail renvoie, verrons-nous, à la variété des mythes fondateurs de l'ordre social. Et nous illustrerons ce point en considérant la diversité des manières dont les sociétés se représentent l'opposition entre la liberté et la servitude.

Dans une troisième partie, enfin, nous nous interrogerons sur la manière dont la sociologie tend à concevoir la culture. Et nous chercherons à montrer qu'elle a beaucoup à gagner à s'écarter des conceptions qu'elle en a traditionnellement, pour se rapprocher de la manière dont l'anthropologie contemporaine l'appréhende.

LES APPROCHES EN TERMES D'ATTITUDES ET DE VALEURS

Les rapports entre les cultures nationales et les conceptions du travail ont été abordés par un très grand nombre d'auteurs, qui en ont privilégié, suivant les cas, divers aspects. Au-delà de leur diversité, la plupart de leurs contributions ont quelque chose de commun. Elles cherchent à définir des échelles de valeurs, ou d'attitudes, qui permettraient de classer les diverses cultures en caractérisant chacune d'elles au moyen de quelques paramètres. Et, ce faisant, elles font largement appel à l'opposition courante entre les attitudes et valeurs traditionnelles d'une part, modernes de l'autre.

Il est classique d'opposer deux conceptions du travail. L'une serait fondée sur le respect des traditions, des routines, des habitudes du groupe, sur une soumission aveugle à l'autorité des supérieurs. L'autre serait fondée au contraire sur l'innovation, l'autonomie de l'individu par rapport au groupe, l'existence de modes démocratiques d'autorité. Dans le premier cas le travail serait poussé par la conformité à des normes, à des devoirs associés à un statut reçu et non conquis. Dans le second, il serait tiré par un désir de réalisation portant sur des gains monétaires, l'élévation dans la hiérarchie sociale, l'expression de sa personnalité. Aux sociétés traditionnelles, ou retardées, où prédomine le

premier type de conceptions, s'opposent des sociétés modernes, où prédomine le second. Et le mouvement, actuellement en cours, de modernisation conduit ce second type à s'étendre (Inkeles et Smith, 1974). Par ailleurs, entre les sociétés franchement modernes, d'Europe du Nord et des États-Unis, et les sociétés retardées du Tiers-Monde, il existe, toujours suivant pareille manière de voir, des sociétés semi-traditionnelles, telles les sociétés d'Europe du Sud (dont la France).

De nombreux travaux ont conduit, d'une manière ou d'une autre, à traduire pareille vision en chiffres. Ainsi, parmi ceux qui ont atteint une notoriété particulière, on peut citer ceux de McClelland (1961). Celui-ci s'est intéressé au premier chef à une attitude aussi caractéristique de la modernité que le besoin d'accomplissement (*need for achievement*) et aux liens entre celui-ci et les performances économiques comparées des divers pays. De même l'opposition entre les formes traditionnelles, autoritaires, et les formes modernes, démocratiques ou participatives, de conceptions de la hiérarchie a été largement étudiée, par exemple par Haire, Ghiselli et Porter (1966), dans une étude portant sur les croyances des managers en la capacité des individus en matière d'initiative et de leadership.

Par ailleurs, des approches plus qualitatives ont également mis l'accent sur l'opposition entre conceptions traditionnelles et conceptions modernes du travail. Ainsi, l'opposition entre les sociétés marquées par des valeurs universalistes, et donc des formes universalistes de solidarité dans le travail, et des sociétés à formes de solidarité particulariste a été mise en avant, là encore en mettant en relation valeurs traditionnelles et faibles performances économiques (Banfield, 1958). Et il en a été de même pour l'opposition entre sociétés où chacun a, en particulier dans son travail, plus ou moins le sentiment de maîtriser son destin (Hagen, 1964).

Cette approche a trouvé une sorte de couronnement dans les travaux de Hofstede (1980 et 1991). Utilisant 116.000 questionnaires, remplis par les employés d'une célèbre multinationale, où il n'est pas difficile de reconnaître IBM, ces travaux ont conduit à classer cinquante-quatre pays, industriels ou du Tiers-Monde, suivant quatre "dimensions des cultures nationales" : distance hiérarchique, aversion pour l'incertitude, individualisme et masculinité. La distance hiérarchique et l'individualisme, qui sont fortement corrélés, conduisent à retrouver l'opposition traditionnelle entre sociétés traditionnelles (à faible individualisme et forte distance hiérarchique) et sociétés modernes (à fort individualisme et faible distance hiérarchique), la France et la Belgique jouant les trouble-fête dans cette classification en combinant des niveaux relativement élevés d'individualisme et de distance hiérarchique. La prise en compte des deux autres dimensions (masculinité, aversion pour l'incertitude) conduit à introduire d'autres oppositions, en particulier, parmi les sociétés modernes, entre les sociétés anglo-saxonnes, plus masculines et les sociétés scandinaves, plus féminines.

Un courant de recherche spécifique s'est associé, par ailleurs, aux interrogations provoquées par la situation singulière du Japon, société marquée à bien des égards par des conceptions traditionnelles du travail, mais où celles-ci paraissent paradoxalement être un facteur de succès économiques (Abeglen, 1958 et Dore, 1973). Ce courant a conduit à mettre l'accent sur des facteurs de performance économique (cohésion sociale, capacité de coopération), jusque-là négligés par ceux qui, adhérant aux valeurs modernes, s'attachaient exclusivement au dynamisme individuel.

Ces approches ont suscité, spécialement depuis les années 80, des réactions anti-culturalistes, qui ont conduit à mettre l'accent, dans les comparaisons internationales touchant au travail et aux organisations, sur des différences de systèmes institutionnels et de pratiques de gestion, la culture n'étant plus vue alors que comme une simple superstructure. L'école d'Aix-en-Provence (Maurice, Sellier et Silvestre, 1982) a particulièrement illustré pareille manière de voir. Elle l'a mise en oeuvre à l'occasion d'une comparaison entre la France et l'Allemagne portant sur l'ensemble cohérent que forment, dans chacun des deux pays, le système éducatif et l'organisation des entreprises. Sans s'y référer explicitement, cette recherche a repris à certains égards l'opposition usuelle entre conceptions modernes (valorisées) et traditionnelles (dévalorisées) du travail, à propos des différences de hiérarchie entre la France et l'Allemagne. Mais, s'écartant de la construction d'échelles d'attitudes utilisant des dimensions supposées avoir un sens universel, pour s'intéresser à la cohérence de chaque société, elle a représenté un grand pas par rapport aux approches classiques.

Ces approches demandent en fait à être questionnées dans l'utilisation qu'elles font, pour comparer les diverses cultures, d'échelles de mesure à signification universelle (Iribarne, 1996, p. 7). Prenons la distance hiérarchique. Dans la recherche de Hofstede (1980), les indices de distance hiérarchique de la France, du Brésil, de Hong-Kong, de la Colombie et de la Turquie sont pratiquement identiques. Cela voudrait-il dire que la conception et le mode d'exercice du pouvoir seraient identiques, ou même proches, dans ces divers pays ? Non, bien sûr. La diversité des conceptions du travail ne se traduit pas simplement dans l'ordre du plus et du moins (hiérarchique, individualiste, etc.), mais dans l'ordre du différent. Ainsi, on peut parler à juste titre des individualismes américain, français ou néerlandais, mais il est difficile de douter qu'il ne s'agit pas seulement de degrés différents du même individualisme, qui serait simplement plus ou moins développé. En effet, les formes d'autonomie de l'individu qu'ils réclament et les formes de contraintes qu'ils sont prêts à accepter ne sont pas les mêmes. La construction d'échelles à prétention universaliste, qui reposent sur l'utilisation de termes qui ont en fait des sens différents suivant les cultures, laisse échapper des phénomènes essentiels. Pour les appréhender, il faut pénétrer de manière plus profonde dans la cohérence de chaque culture et dans l'univers de sens qui lui est propre.

LA DIVERSITÉ DES UNIVERS DE SENS : IMAGES DE L'HOMME LIBRE ET CONCEPTIONS DU TRAVAIL

La culture modèle des conceptions du travail en constituant un univers de sens au sein duquel chaque type d'activité, chaque mode de relation hiérarchique et, plus largement, chaque trait que l'on peut associer à une certaine forme de travail, vont apparaître comme source de grandeur ou d'abaissement, comme convenant à certains et impropre pour d'autres, comme relevant effectivement d'un travail (si tant est que pareil terme ait un sens universel) ou au contraire d'autres activités sociales. Pour illustrer ce phénomène, on peut considérer les relations d'autorité au sein de l'entreprise. Ces relations sont marquées par les manières différenciées dont les diverses cultures opposent l'action volontaire de l'homme libre à la soumission de la servitude. La forme de subordination à laquelle on a affaire est à cet égard partout essentielle. Mais les formes de subordination jugées compatibles avec la dignité de l'homme libre varient suivant les lieux. Ceci apparaît bien en considérant, à titre d'exemple, trois univers culturels : les États-Unis, et plus largement les pays anglo-saxons, la France et les pays du Maghreb.

L'assimilation anglo-saxonne de la liberté et du contrat

Le culte américain de la précision des objectifs, du caractère tranché des responsabilités et de la mesure des résultats est surprenant pour un observateur extérieur, en particulier s'il est de culture japonaise (Ouchi, 1982). À l'examen, il apparaît comme le fruit d'une forme particulière de culture politique (Iribarne, 1989).

Dans la tradition politique anglo-saxonne, non seulement toute forme de pouvoir arbitraire est vue comme réduisant en servitude ceux sur qui il s'exerce (vision largement partagée par les diverses cultures européennes) mais, et c'est là un trait spécifiquement anglo-saxon, la précision des contrats qui lient les dirigeants aux dirigés est conçue comme le moyen privilégié de limiter cet arbitraire. Ainsi, Locke, dans ses célèbres *Traité du Gouvernement* (1690), évoque "l'homme libre" qui travaille pour un autre "en lui vendant pour un certain temps, le service qu'il s'engage à fournir, en échange du salaire qu'il doit recevoir", et en ne donnant à celui pour qui il travaille "qu'un pouvoir temporaire, et qui n'excède pas ce qui est contenu dans le contrat qu'ils ont passé". Et il l'oppose à "l'esclave, soumis à la domination absolue et au pouvoir arbitraire" de son maître. Déjà, à l'époque féodale, les divers pays européens concevaient différemment la frontière entre la servitude et la liberté (Bloch, 1968). Et l'Angleterre médiévale mettait l'accent, au sein même des formes féodales de relation, sur des formes de contrat qui permettaient au vassal de quitter son seigneur à tout instant, s'il était quitte de ses obligations.

Dans les États-Unis d'aujourd'hui, la précision des contrats qui lient le supérieur et le subordonné est toujours vue comme le garant d'une relation qui, échappant à l'arbitraire, demeure une relation d'hommes libres. En principe, l'égalité contractuelle entre volontés libres assure la suppression de toute situation de domination personnelle du type de celle que l'on trouvait dans la vieille Europe¹. Une relation contractuelle porte sur l'exécution d'actes bien délimités. Elle ne met pas celui qui travaille pour quelqu'un d'autre dans un état de dépendance qui le soumet à l'arbitraire d'un maître. Le plaçant dans la position d'un fournisseur libre d'un client libre auquel il n'a nullement fait allégeance et avec lequel il négocie d'égal à égal, elle le fait échapper totalement (toujours en principe) à l'empire de la servitude.

La mise en oeuvre de pareille vision est rendue difficile par le fait que, dans les rapports entre le fort et le faible, l'égalité contractuelle dans le concours des volontés peut n'être que de façade. On sort alors d'un rapport entre citoyens égaux pour rentrer dans des formes de domination et d'exploitation. La société américaine, bien consciente de cet état de fait, a mis en place un ensemble de dispositifs institutionnels et de pratiques d'organisation qui visent, dans de multiples domaines, et en particulier dans tout ce qui a trait au travail, à empêcher que la liberté de contracter ne conduise, dans les rapports entre le fort et le faible, à la fameuse situation du renard libre dans le poulailler libre. De telles institutions tendent, à cet effet, à instaurer des négociations entre partenaires de forces égales. Pareille conception marque la législation sociale (lois Wagner et Taft-Hartley) comme le contenu des contrats qui unissent nombre d'entreprises à leur personnel ouvrier. Et on la retrouve dans l'approche américaine de la gestion, concevant la structure des organisations comme un emboîtement de relations contractuelles, s'attachant à la décentralisation des décisions, à la définition des objectifs et à la rigueur de l'évaluation.

Les conceptions françaises : laquais ou vassal

Le refus de la servitude, au sein même d'une relation de subordination à une entreprise, n'est pas moins vif en France que dans les pays de tradition anglo-saxonne. Mais il prend des formes différentes. Déjà, au Moyen-Age, c'était le fief associé au fait d'exercer une fonction noble, et non le contrat, qui était en France la marque d'une relation entre hommes libres (Bloch, 1968). Les Français considéraient comme compatibles avec une situation d'homme libre des formes de fidélité personnelle, d'allégeance envers un suzerain, qui auraient paru à un regard anglais relever de la servitude. Mais, au sein de pareille allégeance, c'était le respect des privilèges coutumiers associés à un état noble qui signifiait que l'on n'avait pas affaire à une relation servile.

1. Voir les analyses célèbres de Tocqueville (1981 [1835]) sur les différences de relations entre maîtres et serviteurs en France et aux États-Unis.

Cette référence à la noblesse de l'état auquel on appartient, de nos jours à la noblesse du métier, l'attachement aux privilèges comme aux devoirs liés à cet état, à son honneur, marque profondément la vie des entreprises françaises contemporaines (Iribarne, 1989). Certes, les Français ont développé et dans une certaine mesure mis en oeuvre, une conception de l'entreprise fondée sur la vision d'une société contractuelle. Le droit du travail est fondé sur l'éthique qui sous-tend cette vision et, au sein du secteur public, l'entreprise bureaucratique s'est construite de même. Pourtant, quand, s'écartant des déclarations de principe, on observe la vie réelle des entreprises d'aujourd'hui, on voit que, tout en désirant ardemment être traités avec respect et dignité, les Français cherchent, en grande part, à l'être autrement qu'en étant protégés par le règne du contrat.

La société française tend à opposer radicalement deux types de relation de fidélité personnelle qui lient un individu à son entreprise et à ceux qui y exercent l'autorité. L'un correspond à une intégration dans une sorte de communauté domestique, rassemblant des serviteurs autour d'un maître. Et l'autre à une intégration dans une sorte de communauté féodale, rassemblant les vassaux autour d'un suzerain.

La référence négative est, par excellence, l'autorité humiliante qui s'exerce sur la domesticité du maître, directement ou par l'intermédiaire d'une valetaille supérieure. Ce modèle de relation n'a pas disparu des entreprises françaises. On le retrouve dans l'attitude du grand patron méprisant, avare de considération pour ceux qu'il dirige, parlant de ses ouvriers comme on parlait autrefois de ses gens, refusant de recevoir des délégués de son personnel, comme on refusait de recevoir ceux qui ne faisaient pas partie du même monde. On le retrouve dans un certain rôle d'une maîtrise longtemps promue en fonction de considérations de fidélité plus que de compétence (Maurice *et alii*, 1982), dans une certaine autorité des petits chefs.

À cette forme domestique de communauté, on peut opposer la communauté fondée sur les relations de vassalité. Le suzerain et le vassal avaient tous deux la pleine dignité qui s'attache à l'homme libre. Si l'état de valet n'était pas honorable, celui de vassal l'était pleinement. Loin d'être la simple créature du suzerain, le vassal était quelqu'un par lui-même, avait ses propres privilèges, son propre honneur, que le suzerain était tenu de respecter. Ce modèle constitue aujourd'hui, dans les entreprises françaises, une référence bien vivante. Chaque groupe professionnel y défend avec opiniâtreté ses privilèges coutumiers (Crozier, 1963). Chacun s'emploie à y montrer qu'il n'est au service de personne et qu'il est pleinement maître dans son fief. Mais, à partir du moment où la dignité de son état est respectée, où on ne lui demande rien qui ne soit jugé comme honorable suivant les canons de celui-ci, il est prêt à des formes d'allégeance, pour son entreprise et pour ses supérieurs, inacceptables pour l'idéal contractuel.

Conceptions du Maghreb : mercenaire ou fils

Quand ils se trouvent en France, les travailleurs originaires du Maghreb, tendent à apparaître à un regard français comme attachés à une forme de relations paternaliste. Et cet attachement est souvent compris comme résultant d'un certain manque de dignité. Mais voir les choses ainsi relève d'une vision ethnocentrique. D'autres références en matière de dignité sont en fait à l'oeuvre.

Ainsi, dans la société tunisienne, c'est le travail salarié qui tend à être vu comme mettant dans une position humiliante (Zghal, 1983). On trouve des proverbes populaires tels que :

- l'olivier, c'est la richesse ; le travail au service des hommes, c'est l'avilissement ;
- seule la misère pousse un homme libre à travailler pour un autre homme libre.

La référence à une relation de nature familiale constitue un moyen de sortir de cette situation, la relation employeur-employé se définissant alors en termes de père-fils plutôt que de maître-serviteur.

C'est en fonction de pareille référence, qu'il est attendu du chef qu'il fasse preuve de qualités paternelles : modestie, compréhension, respect. Toutes ces attitudes expriment un mode de relation qui s'oppose à la dureté du maître envers celui qui n'est qu'un esclave. Il est attendu de même que le chef ne traite pas les membres du personnel comme des étrangers et s'intéresse donc à l'ensemble de leur existence, même à l'extérieur du travail.

C'est dans le cadre de pareilles relations que les subordonnés sont prêts à faire preuve de dévouement et d'esprit de sacrifice envers leur chef. Dans l'univers de sens qui leur est attaché, ce dévouement ne signifie pas une complaisance servile, motivée par la crainte, mais un attachement inspiré par un respect filial.

QU'EST-CE QU'UNE CULTURE ?

Dans un climat intellectuel qui tend à privilégier, dans les comparaisons internationales, les différences de systèmes institutionnels plutôt que de cultures, le fait d'accorder une place centrale à une dimension culturelle suscite nombre d'interrogations :

- quels types de rapports suppose-t-on entre la culture, les institutions, l'histoire et les stratégies des acteurs ?
- quels processus interviennent-ils dans la transmission de la culture sur de longues périodes historiques ?
- quelle homogénéité suppose-t-on aux cultures nationales ? comment pareille homogénéité est-elle compatible avec la diversité des fonctionnements

d'entreprise que l'on observe ? quels rapports y a-t-il entre les cultures nationales et les cultures d'entreprise ?

Ces questions renvoient en fait à une question plus générale : qu'est-ce qu'une culture ? Les conceptions de la culture que véhicule la sociologie des organisations et du travail sont très diverses. Mais elles ont en commun de ne pouvoir rendre compte des formes de continuité culturelle et d'articulation entre culture, institutions, histoire et stratégies qui marquent les rapports de travail.

Dans la vision classique de la culture comme système de valeurs, toute affirmation de continuité culturelle sur longue période est difficilement crédible tant il paraît clair que les valeurs évoluent dans le temps. Et il en est de même encore dans les conceptions de la culture qui voient celle-ci soit comme une sorte de superstructure d'un système institutionnel, en fait déterminant, soit comme la face affective de la vie d'un groupe rassemblé par des intérêts communs (Reynaud, 1989), tant il est clair, là aussi, que l'on n'a pas là de fondement à une stabilité de longue période.

Prenons de même la perspective croziérienne, qui tend à considérer la culture comme capacité (Crozier et Friedberg, 1977). Elle met l'accent sur la plus ou moins grande aptitude psychologique des individus à assumer un type donné de relations, et en particulier des relations de critique ouverte. À un état donné de la culture, correspond, dans pareille perspective, un plus ou moins grand développement de pareille aptitude. Ainsi, on peut opposer les cultures, telle la culture américaine, où les individus ont, selon Crozier, une forte capacité de relations face à face aux cultures, telle la culture française, où cette capacité est faible. Grâce à des phénomènes d'apprentissage culturel, cette capacité évolue au cours du temps, élargissant du même coup le champ des modes d'organisation possibles dans une société donnée. Toute continuité sur très longue période supposerait dès lors une absence obstinée d'apprentissage culturel, laquelle, s'agissant d'une société moderne, serait à la fois intellectuellement peu crédible et moralement choquante.

Mais, si l'on se tourne vers l'anthropologie contemporaine de Lévi-Strauss (1958) à Geertz (1973) — tradition intellectuelle dans laquelle nous nous sommes inscrits en cherchant à élucider les manières dont diverses cultures conçoivent l'opposition entre le travail de l'homme libre et celui de l'esclave — ces difficultés disparaissent.

Les humains vivent dans un univers de significations. Ils décodent sans cesse non seulement les mots de leurs congénères, mais leurs expressions, leurs postures, leurs actes de toute nature, leur donnent un sens. Et ils agissent de même en tenant compte du sens que vont prendre leurs actions. Or, loin d'être universelle, cette signification est toujours liée à une sorte de langage particulier. Et 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. Elle désigne, classe, repère, relie, met en ordre. Elle définit les principes de

classification qui permettent d'ordonner la société en groupes distincts, des groupes totémiques aux catégories professionnelles. Elle fournit des schémas d'interprétation qui donnent sens aux difficultés de l'existence, les présentant comme les éléments d'un ordre, qu'il faut dès lors endurer, ou comme fruit de sa perturbation, qu'il faut dès lors corriger.

Loin de fixer à chacun des rôles auxquels il ne pourrait échapper, la culture influence ainsi les orientations particulières que prennent, au sein de chaque ensemble social, les jeux stratégiques par lesquels il défend aussi bien ses intérêts que ses convictions. Il n'existe pas, en effet, d'intérêts, de désirs, assez naturels pour être totalement indépendants des significations attachées à ce qui est l'objet d'enjeux. Les formes d'oppositions pertinentes dans chaque culture conduisent à une certaine structuration des intérêts et à une certaine orientation des stratégies des acteurs, rendant parfois celles-ci incompréhensibles pour ceux qui ne tiennent pas compte de ces phénomènes.

La continuité de chaque culture, alors même qu'elle est marquée par de multiples évolutions, vient de la stabilité du système d'oppositions fondamentales sur laquelle elle est construite. Ainsi, l'opposition noble/commun est restée au cours de l'histoire extrêmement significative au sein de la culture française, alors même que la définition de ce qui est noble et de ce qui est commun a profondément varié. De manière générale, l'existence d'une continuité culturelle n'est nullement incompatible avec le caractère évolutif de l'organisation de la société. Elle correspond au fait que cette organisation prend sens dans des repères qui sont beaucoup plus stables qu'elle. Selon les termes de Lévi-Strauss (1958, p. 30) : "Dans tous les cas, il y a quelque chose qui se conserve et que l'observation historique permet de dégager progressivement, par une sorte de filtrage laissant passer ce qu'on pourrait appeler le contenu lexicographique des institutions et des coutumes, pour ne retenir que les éléments structuraux".

Pour comprendre comment certains principes organisateurs demeurent ainsi dans un monde qui évolue, il convient de considérer les stratégies mêmes de ceux qui veulent réformer la société (pour la rendre meilleure ou améliorer la place qu'ils y occupent). Pour avoir quelque chance de conduire au succès, les objectifs des réformateurs et les voies d'action qu'ils adoptent doivent paraître sensés aux yeux de ceux qu'ils veulent entraîner dans leur combat. Or, le fait que quelque chose apparaisse ou non comme sensé se détermine par rapport à des repères qui ne sont jamais totalement créés *ex nihilo*. C'est en référence à des repères fondamentaux communément partagés que les réformateurs peuvent faire apparaître comme sensés les changements qu'ils préconisent à un niveau moins fondamental. Et ils contribuent ainsi à assurer la pérennité de ces repères fondamentaux.

Les institutions sont elles-mêmes influencées par les référentiels de sens propres à chaque culture et contribuent à entretenir l'évidence de ces référentiels. Cela apparaît bien, par exemple, quand on compare les systèmes éducatifs

français et allemand et les modes d'organisation qui leur sont associés (Iribarne, 1991).

La coexistence de l'unité d'une culture et de la variété des fonctionnements concrets d'organisations se comprend très bien, elle aussi, quand on conçoit la culture comme référentiel de sens. Ainsi, l'opposition noble/commun marque l'ensemble de la culture française. Mais il n'existe pas de consensus au sein de celle-ci sur ce qui est noble et ce qui est commun. Et la définition de ce qui est noble y est un enjeu particulièrement stratégique, comme l'ont bien mis en évidence les travaux de Bourdieu (1979).

On rencontre, en particulier, des différences significatives entre cultures d'entreprises, de métiers, de groupes sociaux ou même entre cultures régionales, dans la délimitation de ce qui est noble ou commun. Le référentiel noble/commun est bien partagé, mais les signifiants associés à ces signifiés diffèrent.

Par ailleurs, si dans toutes les entreprises françaises, les acteurs défendent vigoureusement la noblesse de leur position, ils ne disposent pas tous des mêmes atouts pour le faire. Et si chacun doit y tenir son rang, chaque rang a ses exigences spécifiques. Aussi les stratégies appropriées à chaque situation sont loin d'être uniformes. Si les ingénieurs techniques immortalisés par Crozier n'ont pas les mêmes stratégies que les polytechniciens qu'ils affrontent, ce n'est pas seulement parce que les zones d'incertitudes qu'ils maîtrisent de par leur place dans l'usine ne sont pas les mêmes. C'est aussi parce que, sortis du rang, ils ne disposent pas des mêmes atouts pour être traités noblement et que, simultanément, ils peuvent se permettre d'asseoir leur pouvoir sur des comportements de contremaître que des polytechniciens ne pourraient adopter sans déchoir (Crozier, 1963, p. 108). Et on aura corrélativement une grande variété de compromis entre acteurs et de formes d'organisation. De même qu'une langue permet de construire un nombre infini de discours, où elle est pourtant bien reconnaissable, une culture permet de bâtir un nombre infini de formes d'organisation, sans cesser d'être reconnaissable.