# Un projet informatique international à l'épreuve des stéréotypes nationaux : usages et effets des discours sur les "différences culturelles" dans les relations de travail

Jeanne Gilbert

▶ **To cite this version:**

Jeanne Gilbert. Un projet informatique international à l'épreuve des stéréotypes nationaux : usages et effets des discours sur les "différences culturelles" dans les relations de travail. Sociologie. Université Lumière - Lyon II, 2024. Français. ⟨NNT : 2024LYO20123⟩. ⟨tel-05302353⟩

**HAL Id: tel-05302353**

**https://theses.hal.science/tel-05302353v1**

Submitted on 7 Oct 2025

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HAL Authorization

N° d'ordre NNT : 2024LYO20123

THÈSE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

**École Doctorale : ScSo - Sciences Sociales**

Discipline : Sociologie anthropologie

Soutenue publiquement le 6 décembre 2024, par :

Jeanne GILBERT

# Un projet informatique international à l'épreuve des stéréotypes nationaux.

*Usage et effet des discours sur les 'différences culturelles' dans les relations de travail.*

Devant le jury composé de :

| | |
|---|---|
| Bruno MILLY, Professeur des universités, Université Lumière Lyon 2 | Président |
| Emmanuelle LECLERCQ, Professeur des universités, Université de Reims Champagne-Ardenne | Rapporteuse |
| Dominique VINCK, Professeur ordinaire, Université de Lausanne - UNIL | Examinateur |
| Gilles HERREROS, Professeur émérite, Université Lumière Lyon 2 | Directeur de thèse |

# Contrat de diffusion

Ce document est diffusé sous le contrat *Creative Commons* « Paternité – pas d'utilisation commerciale – pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

École doctorale 483 Sciences Sociales
Université Lumière Lyon 2
Centre Max Weber (UMR 5283) – Équipe « Travail, Institutions, Professions, Organisations »

En partenariat avec la Fondation INSA et l'Institut Gaston Berger de Lyon

# Un projet informatique international à l'épreuve des stéréotypes nationaux

## Usages et effets des discours sur les « différences culturelles » dans les relations de travail

Jeanne GILBERT

Sous la direction de Gilles HERREROS

Thèse pour l'obtention du doctorat en sociologie soutenue publiquement le 6 décembre 2024

devant le jury composé de :

Gilles HERREROS, Professeur émérite de sociologie, Université Lumière Lyon 2, Centre Max Weber, directeur de thèse

Emmanuelle LECLERCQ, Professeure de sociologie, Université de Reims Champagne-Ardenne, Centre d'Études et de Recherches sur les Emplois et la Professionnalisation, rapportrice

Bruno MILLY, Professeur de sociologie, Université Lumière Lyon 2, Centre Max Weber, suffragant et président du jury

Djaouidah SÉHILI, Professeure de sociologie, Université de Reims Champagne-Ardenne, Centre d'Études et de Recherches sur les Emplois et la Professionnalisation, rapportrice

Dominique VINCK, Professeur ordinaire, Université de Lausanne, Laboratoire d'étude des sciences et des techniques – STS Lab, suffragant

# Remerciements

Tout d'abord je remercie mon directeur de thèse, Gilles Herreros d'avoir accepté de suivre mon travail, de m'avoir fait confiance et de m'avoir soutenue tout au long de ces années.
Je remercie également l'École doctorale (ED 483 Sciences Sociales) d'avoir accepté mes réinscriptions même lorsqu'elles sortaient des normes en vigueur.

Je remercie également la Fondation INSA pour avoir rendu ce travail de thèse possible grâce à la chaire Allianz, et toute l'équipe du CDR – puis de l'IGB. Et plus particulièrement Alexis Méténier, Yves Jayet, Jean-Philippe Neuville, ainsi que Carole Plossu et Sonia Béchet, qui ont été les piliers du montage institutionnel de cette recherche et de la réalisation de l'enquête de terrain.

Je remercie ensuite toutes les personnes qui m'ont accueillie et m'ont consacré du temps sur mon terrain de recherche, au sein du projet *Global One* et dans d'autres services d'Allianz en France.

Et comme une thèse ne se fait pas seule, je tiens aussi à remercier toutes les personnes qui par leur présence, leur affection, leur humour, leurs contributions directes ou indirectes au contenu de ce travail, leur soutien moral et parfois matériel, m'ont permis de mener ce travail jusqu'au bout : tout spécialement ma mère (qui n'est plus là pour voir ce travail terminé mais qui n'a jamais douté de son aboutissement), mon père et ma tante pour leur soutien sans faille, ainsi que tous les autres membres de ma famille ; mes ami.es pour leurs encouragements et les moments de décompression nécessaires ; les collègues et ami.es du bureau des doctorant.es du Centre Max Weber à la Maison des Sciences de l'Homme à Lyon entre 2013 et 2018 pour le partage quotidien du travail doctoral avec ses joies et ses peines ; toute la joyeuse équipe du séminaire doctoral de l'équipe TIPO des années 2014 à 2018 pour nos échanges passionnés, exigeants, fructueux et toujours conviviaux ainsi que Gilles Herreros et Bruno Milly, animateurs de cette dynamique ; les membres de l'équipe TIPO pour les rencontres mensuelles inspirantes, auxquelles j'ai participé entre 2013 et 2018 ; les gestionnaires du CDR puis de l'IGB ainsi que du Centre Max Weber pour leur disponibilité, leur écoute et leur efficacité à résoudre des situations parfois délicates ; et pour finir mes collègues et ami.es du cowork d'Ambérieu-en-Bugey – où j'ai fini d'écrire cette thèse – pour le partage quotidien du travail, quels que soient nos métiers dans la bienveillance et la convivialité, ainsi que l'équipe du LAB01 pour son accueil et son soutien à ce travail.

Une mention spéciale s'impose également pour mes collègues fondatrices et administratrices de l'association entre-autres avec qui nous cheminons depuis de nombreuses années autour des sujets que je traite dans cette thèse. Nos échanges et nos expériences communes de réflexion et de pratique ont sans aucun doute alimenté ce travail.

Pour finir je tiens à remercier tout particulièrement mon compagnon Sylvain Rigot et notre fils Sacha pour leur présence, leur patience ainsi que pour leur souplesse par rapport aux adaptations de l'organisation de la vie familiale qu'ils ont dû embrasser pour me permettre de dégager le temps et l'espace de travail nécessaires à l'aboutissement de cette thèse.

# Sommaire


**INTRODUCTION** 8

**PARTIE 1 : LE PROJET INFORMATIQUE ET SES « *PROBLEMES INTERCULTURELS* »** 28

**CHAPITRE 1 : UNE ENTREPRISE ET SON PROJET DE REFONTE INFORMATIQUE** 29
**CHAPITRE 2 : QUESTIONS DE METHODE** 80

**PARTIE 2 : LE PROJET INFORMATIQUE A L'EPREUVE DE LA CULTURE ET DE L'ORGANISATION** 134

**CHAPITRE 3 : QUELLES DIFFERENCES DANS LE TRAVAIL ?** 135
**CHAPITRE 4 : QU'EST-CE QUE L'ORGANISATION DU PROJET FAIT AUX RELATIONS DE TRAVAIL ?** 185

**PARTIE 3 : POUR UNE PRAGMATIQUE DE LA CULTURE** 235

**CHAPITRE 5 : CULTURE OU ORGANISATION ? FAUT-IL CHOISIR ?** 236
**CHAPITRE 6 : L'EXPLICATION CULTURELLE : DE MULTIPLES USAGES POUR UN QUASI-OUTIL DE GESTION** 279

**CONCLUSION** 331

**GLOSSAIRE** 350

**BIBLIOGRAPHIE** 353

**TABLE DES MATIERES** 360

**ANNEXES** 365

*Et je me rends compte que je dis* sens*, et ça m'ennuie parce que le sens pourrait appeler une interprétation. (…)*

*Donc pour moi, le mot* sens*, la première chose à faire, c'est le débarrasser complètement de la possibilité d'une prise interprétative. C'est-à-dire le « recadrer » dans une procédure expérimentale. On expérimente des significations, et le mot signification peut revenir. Et pourquoi ces significations sont privilégiées ? Pourquoi elles ont scintillé ? Pourquoi elles ont joué le rôle d'attracteur ? Et là ça devient intéressant, parce que parfois on se rend compte qu'on a choisi dans toutes les significations possibles une signification trop puissante, on s'est laissé piéger.* Sens *va enlever toute possibilité de laisser grouiller sous la surface d'autres significations possibles.*

*Quelque part, c'est comme s'il allait brûler d'intensité, et toutes les autres significations qui pourraient revendiquer d'être aussi prises en compte, et bien, l'attracteur tout puissant les a toutes écrasées.*

Vinciane Despret, *Fabriquer des mondes habitables*[1]

[1] Despret, *Fabriquer des mondes habitables. Dialogue avec Frédérique Dolphijn*, 102-4.

# Introduction

> Oublier, que selon la formule de Sapir (1967), « la culture est une fiction commode », c'est la transformer en essence surplombante, en une catégorie naturalisée et tenue pour allant de soi, dominant les acteurs sociaux et leur imposant représentations et comportements [2].

## Cultures et diversité en débat

Il existe de nombreux débats autour des notions de « culture » et « d'interculturel », que ce soit dans le débat public ou dans les débats internes en sciences humaines et sociales[3]. Il s'agit en général de débats polarisés entre différentes approches, universaliste d'un côté et particulariste ou différentialiste de l'autre. On trouve par exemple des questionnements autour de la culture et de la prise en compte des cultures différentes dans les travaux concernant le modèle politique du multiculturalisme comme « projet de prendre en compte le pluralisme culturel »[4] et de reconnaitre les minorités culturelles, ou encore concernant les politiques de « gestion de la diversité » dans les entreprises : « Alors qu'elles ont été longtemps réticentes à la mise en évidence des discriminations et de l'emprise du racisme au travail, les entreprises se sont saisies de la question en France (…), en requalifiant à cette occasion l'action antidiscriminatoire en politique de 'promotion de la diversité' »[5].

Ces questionnements peuvent se décliner dans d'autres domaines très différents, comme celui de la santé mentale. Les débats autour de l'ethnopsychiatrie et de la psychologie transculturelle en sont une illustration particulièrement significative puisqu'ils révèlent la polarisation de ces positions théoriques entre universalisme et défense des particularités. Gesine Sturm en trace les grandes lignes avec d'une côté « les positions 'universalistes' de ceux qui se réfèrent souvent très explicitement à l'idéal républicain de l'égalité. De leur point de vue, toute insistance sur la

[2] Olivier de Sardan, *La rigueur du qualitatif*, 34.
[3] Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*.
[4] Doytcheva, *Le multiculturalisme*, 5.
[5] Doytcheva, « Intermédiaires et "opérateurs de la diversité" dans les politiques des entreprises », 57.

différence entre les 'communautés' ou les groupes culturels reste suspecte, car elle pourrait être utilisée pour justifier ou pour créer des inégalités », qui pointent « les dangers liés à l'utilisation du concept de culture dans le champ de la santé mentale, notamment le risque de renforcer les mécanismes déjà existants de marginalisation et d'exclusion ». De l'autre côté, il y a « ceux qui défendent la nécessité de reconnaître les besoins spécifiques des minorités et de trouver des réponses adaptées à ces besoins. Pour ce type d'approche, le concept de 'culture' joue souvent un rôle central car il permet de conceptualiser la diversité en termes de pluralité de systèmes symboliques (ou systèmes de représentation) et aussi en termes de variabilité de pratiques culturelles. Les auteurs de l'ethnopsychanalyse française font partie de ceux qui ont accordé une place centrale au concept de culture dans leur pensée. Ils se réfèrent en général aux travaux des anthropologues français qui sont, quant à eux, souvent plus ou moins liés à la tradition structuraliste »[6].

Pour illustrer ces débats, nous pouvons prendre l'exemple de la controverse qui s'est développée autour de la pratique clinique de l'ethnopsychiatrie et des critiques qu'elle reçoit. Tobie Nathan revient sur ces critiques : « soigner des immigrés en prenant en compte leur appartenance culturelle, et cela dans l'organisation même des soins, aboutirait à les stigmatiser, à les 'enfermer dans leur culture', à leur interdire cette énigmatique 'intégration' à laquelle ils aspireraient de toutes leurs fibres ». Il rapporte les propos de Didier Fassin qui lui oppose l'idée qu'« une clinique découle nécessairement de postulats universalistes » et qui lui reproche de « 'substantialiser' la culture ». Nathan défend sa pratique ethnopsychiatrique en affirmant qu'elle relève au contraire d'une approche « à l'opposé de cette démarche néo-colonialiste » et qu'« elle est au contraire une méthodologie de la modernité en train de se construire, une méthodologie en sympathie avec la pratique des acteurs »[7]. Ces débats se retrouvent aussi à l'intérieur même de ces courants, en témoignent certains travaux en psychologie interculturelle qui évoquent les risques d'une « dérive culturaliste », qui serait une « source d'incompréhensions et de malentendus mais réduit aussi l'individu à sa seule dimension culturelle, de plus essentialisée, occultant la complexité de sa structuration personnologique »[8].

Le point commun de ces débats ayant lieu au sein de domaines et disciplines très variées est la bipolarité entre d'un côté les tenants de l'universalisme qui refusent l'usage de la notion de culture, qui risque de jouer un rôle stigmatisant et même raciste, et de l'autre les tenants de la

[6] Sturm, « Culture, société, subjectivité », 39-40.

[7] Nathan, « Psychothérapie et politique. Les enjeux théoriques, institutionnels et politiques de l'ethnopsychiatrie », 139.

[8] Guerraoui, « Prise en charge de sujets en situation interculturelle. Cinq conditions pour éviter la dérive culturaliste », 18.

reconnaissance des particularités culturelles, qui revendiquent au contraire l'usage de la notion en ce qu'elle permettrait de rendre visible et de prendre au sérieux la multiplicité des identités, en vue d'une plus juste reconnaissance, notamment dans le sillon des travaux d'Axel Honneth[9]. On retrouve cette polarisation des débats en sociologie et dans les sciences sociales en général[10].

François Jullien de son côté propose de ne plus aborder les questions de cultures en termes de différences mais plutôt en termes d'écarts. Pour lui l'approche en termes de différences renforce l'idée de l'existence d'une identité culturelle bien délimitée et figée, ce qu'il conteste :

> On percevra en effet, à partir de cette distinction des concepts, celle d'écart et de différence, pourquoi il ne peut y avoir d'identité culturelle. Et d'abord pourquoi adopter la perspective de la différence pour envisager le divers des cultures aboutit fatalement à une impasse. Impasse en amont comme en aval de la différence, dès lors qu'on y retrouve, de part et d'autre, l'identité. Car, en amont de ce qu'on posera en différences culturelles, on sera logiquement conduit à supposer une identité première – comme genre commun, unitaire, originaire – à partir de laquelle se déplierait ce divers des cultures. Or quel est ce genre commun (« prochain ») dont les diverses cultures apparaîtraient comme autant de différences spécifiques ? L'appellera-t-on l'« Homme » ou la « nature humaine » ? Mais l'on serait bien en peine de conférer à ces représentations un contenu crédible, c'est-à-dire qui ne soit pas qu'une construction idéologique[11].

Il préfère ainsi le terme de ressource à celui d'identité pour décrire ce qui fait une « culture » :

> On voit les premiers déplacements non plus différence et identité, mais écart ouvrant de l'entre et d'un entre permettant la promotion du commun. De quoi sera fait ce commun ? C'est là que je voudrais introduire ce concept de ressource, non plus identité, mais ressource. Vous savez ce que signifie identité. Je suis lassé, notamment de l'Europe, quand on me dit : quelle est l'identité culturelle de l'Europe ? Il n'y a pas d'identité culturelle européenne, et pas plus d'identité culturelle française. L'identité signifie quoi ? Être le même, idem, et puis être. Étant le même. C'est le fait d'être le même. (…) L'identité est un concept minimal qui a sa commodité sociale, parce que la carte d'identité permet de repérer les gens, de les classer justement par différences, mais ce n'est pas forcément un concept fécond. Quand on dit qu'il faut défendre ses différences, c'est un slogan qui me paraît douteux. Je préférerais le modifier pour faire apparaître ce qui est précieux. Ce n'est pas ma différence que je défends, c'est ma singularité. Je suis un être singulier. Vous êtes tous, chacun, un être singulier. C'est cette singularité qui nous donne une initiative, qui nous fait émerger en sujet singulier[12].

[9] Sénac, *L'invention de la diversité*.

[10] Guerraoui et Pirlot, *Comprendre et traiter les situations interculturelles. Approches psychodynamiques et psychanalytiques*.

[11] Jullien, *Il n'y a pas d'identité culturelle*, 41-42.

[12] Jullien, « "Différences" culturelles, ou écart », 145-46.

Nous voyons que les questions que posent ces notions de culture et d'identité – qui semblent étroitement liées – sont nombreuses et appellent à faire le point sur les enjeux que leurs différents usages impliquent.

Nous reviendrons un peu plus loin sur ces débats, après avoir présenté la genèse de cette recherche et la construction de la « commande » initiale, pour comprendre comment elle s'inscrit au cœur de ces questions.

## Genèse du projet : une socialisation professionnelle à « l'interculturel »

Ayant vécu quelques années en Allemagne, j'ai fait l'expérience du travail en étant étrangère, confrontée – en plus de la différence linguistique – à de nombreuses petites différences invisibles qui donnent un sentiment d'étrangeté aux interactions qui pourraient sembler les plus banales. Au début de mon séjour en Allemagne, j'ai travaillé dans le domaine des échanges franco-allemands dans la cadre des activités de l'Office Franco-Allemand pour la Jeunesse (OFAJ). Après avoir participé à un séminaire franco-allemand-kosovar sur la thématique « cultures et frontières », et à une formation à l'organisation et l'animation de rencontres interculturelles trinationales (franco-allemandes avec un pays « tiers » d'Europe centrale), je suis devenue salariée d'une petite association berlinoise chargée d'organiser et d'accompagner de tels échanges. J'ai bénéficié de la formation de l'OFAJ et j'ai été formée aux outils pédagogiques et aux pratiques d'animation des échanges interculturels, centrés sur l'apprentissage de la rencontre et la pédagogie interculturelle. Les organisateurs de ces séjours interculturels ont pour rôle de favoriser la rencontre entre les participants issus de différents pays, de créer les conditions d'un échange au-delà des stéréotypes et préjugés nationaux qui peuvent exister entre eux au début du séjour. Ces séjours se déroulaient en plusieurs sessions d'une semaine et chaque session avait lieu successivement dans chacun des pays partenaires. Les stagiaires participant au séjour passaient donc une semaine dans chaque pays partenaire, l'idée étant de découvrir les différents pays et leurs pratiques professionnelles et bénévoles. Sur place, le temps était réparti entre des visites d'organisations associatives ou d'institutions travaillant sur la thématique du séjour (par exemple l'apprentissage interculturel dans l'animation jeunesse, dans le travail social, les pratiques d'insertion professionnelle des jeunes, etc…), des temps de travail collectifs sur la même thématique – souvent des échanges d'expériences à propos des manières de travailler sur cette thématique dans les différents pays

et des temps informels de vie quotidienne du collectif des participants (repas, soirées, temps libre…), l'idée étant de fournir des conditions propices à la rencontre entre les participants, en créant une sorte de microcosme interculturel. L'objectif des formations à l'animation des échanges interculturels est aussi de fournir des « connaissances approfondies sur les pays représentés, des informations sur les activités de jeunesse dans chaque pays, des méthodes d'apprentissage interculturel et d'animation linguistique, des méthodes d'animation de groupes et d'évaluation et de planification de rencontres franco-allemandes ou trinationales dans une équipe interculturelle ». Ces formations visent « l'acquisition de différentes compétences comme l'aptitude à encadrer un groupe et à accompagner des jeunes dans un processus d'apprentissage interculturel ».[13] La notion de culture est ici comprise dans son acception nationale, au sens d'une identité culturelle qui serait partagée par toutes les personnes d'une même nationalité. L'OFAJ a en effet été créé en 1961, pour fédérer les initiatives de la société civile visant à une meilleure compréhension et une réconciliation des peuples français et allemand après la seconde guerre mondiale. La dimension nationale était très importante dans le contexte politique du moment. La participation à un séminaire, une formation et plus tard l'organisation et l'animation de telles rencontres m'avait donné une forme d'évidence de la notion de culture : on ne peut pas nier que Français, Allemands et autres voisins européens sont différents et cela est principalement dû aux différences de cultures nationales. Même si de nombreux contenus de ces rencontres concernaient la déconstruction des préjugés, l'un des objectifs principaux était tout de même de prendre conscience des différences. La notion « d'interculturel » m'apparaissait également comme une évidence, avec une connotation positive : comment un processus de découverte des différences de l'autre peut être une étape vers la compréhension et la reconnaissance. La reconnaissance des différences étant perçue comme une manifestation de compréhension et de respect. Cette grille de lecture m'a accompagnée dans les expériences professionnelles qui ont suivi.

Ainsi, les différences ressenties dans les situations professionnelles délicates étaient d'abord perçues comme des différences « culturelles ». Se posait alors la question de comment les comprendre, comment réduire la distance entre ces « cultures » et atteindre une compréhension des codes en jeu qui rendent les situations opaques. Le concept de « compétence interculturelle » entre alors en scène et apparaît comme l'outil presque magique qui va permettre de réduire les ambiguïtés et de rendre transparentes des interactions auparavant

[13] Objectifs de la formation proposée par l'OFAJ à l'organisation et à l'animation des échanges interculturels. Consultés sur le site internet de l'OFAJ : https://www.ofaj.org/animateur-interculturel

opaques et qui posaient problème. Il était beaucoup utilisé en Allemagne et on le retrouvait systématiquement dans les fiches de poste des offres d'emploi dans le secteur socio-culturel et même marchand comme une « compétences-clé » au même titre que les autres compétences « sociales » ou *soft skills* : il fallait avoir de bonnes compétences interculturelles pour pouvoir travailler avec des publics variés ou bien dans des équipes internationales.

De cette expérience m'est venue la volonté de creuser la problématique de la « culture » dans les relations de travail : y a-t-il réellement des différences irréductibles et potentiellement insurmontables entre les pays ? Notre appartenance nationale détermine-t-elle réellement nos façons de faire et de penser ? Si elle existe, quelle pourrait être cette fameuse compétence interculturelle dont on parle tant (en tous cas en Allemagne dans le milieu franco-allemand des échanges interculturels) ? C'était une volonté aussi de travailler cette notion « en acte » de façon impliquée sur un terrain, en essayant de répondre à une commande institutionnelle.

En arrivant dans l'univers d'un laboratoire de recherche en sociologie, j'ai découvert la réserve qui existait vis-à-vis de la notion de culture. L'évidence que j'avais vécue de ces « différences culturelles » dans le travail n'était plus si évidente au niveau théorique, et cela à juste titre, comme je le compris au fil de mes recherches. L'usage de cette notion demande en effet une certaine prudence pour éviter diverses formes d'essentialisation. Mais comme le soutient Jean-Pierre Olivier de Sardan, si la notion de culture est à manier avec prudence, il ne faudrait pas pour autant la « jeter avec l'eau du bain culturaliste »[14]. En philosophie politique, Joëlle Zask défend aussi le maintien de la notion de culture, qui permet selon elle tout en la défendant, d'en avoir un usage critique[15]. C'est d'ailleurs l'objet de plusieurs de ses travaux sur John Dewey, l'un des fondateurs américains du pragmatisme philosophique : mettre en lumière la perspective singulière que ce courant donne à la notion de culture, et en quoi il pourrait permettre de sortir de l'alternative entre holisme et individualisme[16], entre universalisme et particularisme.

En revanche on voit bien que la question de l'internationalisation du travail se pose de plus en plus et en particulier dans le cas des grands groupes, où les fusions et acquisitions sont devenues ordinaires. Il n'est donc pas rare de se retrouver avec une nouvelle maison mère ou de nouveaux collègues situés dans un pays étranger, parfois du jour au lendemain. Le contenu et les

[14] Olivier de Sardan, *La rigueur du qualitatif*, 33.
[15] Zask, « Nature, donc culture ».
[16] Zask, « Individualité et culture, de Boas à Dewey ».

conditions de déroulement du travail s'en voient transformés, avec par exemple l'utilisation de l'anglais comme langue de travail ou le travail à distance avec des collègues situés dans de nombreux pays étrangers, plus ou moins lointains. La question se pose alors de savoir dans quelle mesure ces changements ont un impact sur la manière dont le travail va être réalisé et surtout sur les relations entre collègues. Que se passe-t-il sur un projet quand d'un jour à l'autre la langue de travail devient une langue étrangère et que l'on doit travailler avec de nouveaux collègues situés dans un autre pays avec qui l'on ne peut communiquer que par téléphone, messagerie ou visioconférence ? Et qui eux-mêmes doivent travailler dans une langue qui n'est pas leur langue maternelle ?

## Demande de départ : la dimension interculturelle comme « *champ de mines* »

Dans le cadre de la fondation de l'École, l'INSA (Institut National des Sciences Appliquées) de Lyon propose un programme de mécénat d'entreprise qui permet, entre autres actions favorisant la diversité et l'innovation au sein de l'École, de financer des recherches. L'entreprise *Allianz en France*, intéressée par le dispositif, avait formulé le souhait de financer un travail de recherche doctorale, qui puisse porter sur une thématique proche des enjeux rencontrés dans sa propre activité.

Dans le cadre d'une stratégie d'uniformisation des systèmes d'information, le groupe *Allianz*, situé en Allemagne, mène à ce moment-là dans plusieurs de ses filiales européennes de grands projets de refonte informatique, consistant à remplacer les systèmes existants des filiales par un système commun développé par le groupe. L'entreprise *Allianz en France*, filiale française du groupe, mène ce projet dans le cadre d'un plan de modernisation des systèmes d'information, avec plusieurs entités, toutes membres du groupe (à l'exception d'un prestataire externe) et ayant chacune un rôle différent dans le projet.

Dans ce contexte, les responsables de l'informatique de l'entreprise *Allianz en France* témoignent de « *problèmes interculturels* » sur le projet, ils parlent même de « *véritable champ de mines* »[17]. Ainsi, les acteurs du projet ressentiraient des difficultés à travailler avec leurs collègues étrangers, tant les façons de faire et de penser seraient différentes et les malentendus importants. La thématique semble très importante pour ces responsables qui disent la trouver

[17] Extrait des notes de terrain : première réunion de cadrage du projet, siège social d'Allianz, Paris, janvier 2013

centrale. J'entends ainsi de façon récurrente de la part de ces hauts responsables mais aussi de la part des acteurs du projet : « *l'interculturel, c'est un vrai sujet* ».

Pourtant l'entreprise ne la traite pas parmi les priorités opérationnelles – expliquant peut-être leur empressement à la proposer pour ce type de mécénat, alors que d'autres entreprises n'ont pas de préférences particulières pour les thématiques qui pourraient être traitées grâce à leur soutien financier.

## La notion de culture : débats dans les sciences sociales

De nombreux travaux en travail social, en management et sciences de gestion traitent des questions interculturelles, en revanche les travaux en sociologie des organisations portant sur les thématiques de l'internationalisation du travail et de ses conditions de réalisation, n'abordent pas la question culturelle de manière aussi évidente. Denys Cuche a exposé les principaux enjeux et débats autour de la notion de culture et montre notamment la polysémie de la notion qui peut mener à certaines confusions dans ses usages[18].

La question se pose alors de savoir comment aborder la demande formulée en termes de « *problèmes interculturels* ». Qu'entend-t-on par interculturel ? S'agit-il de cultures nationales ? De cultures de métier ? D'entreprises ? Le terme est-il pertinent pour qualifier les dynamiques à l'œuvre qui posent problème ou génèrent des conflits sur le projet ?

De nombreux prestataires de conseil dans les entreprises spécialisés en conseil « interculturel » s'appuient sur des travaux qui adoptent majoritairement une approche essentialiste de la notion de culture « où chaque pays et sa 'culture' sont mis en scène pour vendre certaines images nationales »[19]. La culture est alors comprise au sens de culture nationale, ce qui suppose une identité et une socialisation spécifique selon la nationalité, qui déterminerait les manières de penser et de faire des individus. L'enjeu de la médiation interculturelle serait dans ce cas de comprendre les manières d'être spécifiques à chaque pays afin de savoir comment agir en fonction de la nationalité de ses interlocuteurs. La culture nationale est alors conçue comme un « bloc indépendant et homogène » dont on pourrait mesurer et prévoir les effets. Et surtout, elle serait prise comme une variable isolée des autres et susceptible d'avoir un impact « direct et mesurable » sur les autres variables de gestion[20].

[18] Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*.
[19] Dervin, *Le concept de culture: Comprendre et maîtriser ses détournements et manipulations*, 10.
[20] Livian, « Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les recherches en management interculturel. », 4.

## La « culture » une notion fatalement essentialiste ?

Les différences nationales pourraient-elle être indépassables au point de générer des tensions et des problèmes dans les relations de travail ? Seraient-elles irréductibles ? La variable des différences culturelles nationales peut-elle expliquer à elle seule les problèmes ressentis sur le projet informatique ? N'y aurait-il pas d'autres sources d'explication possibles ? Les travaux de Yves-Frédéric Livian en sciences de gestion proposent une lecture critique des approches strictement « culturelles » dans l'analyse des relations au sein des entreprises et insistent sur le fait que de multiples dimensions sont en jeu dans les relations de travail et que la seule dimension culturelle ne peut tout expliquer :

> Peu de choses sont dites sur l'articulation entre le registre de la communication interindividuelle et celui des décisions ou des stratégies d'acteurs et de groupes d'acteurs, qui implique d'autres dimensions (symboliques, politiques…).
>
> (...) l'interaction interindividuelle est considérée comme l'élément essentiel de la rencontre entre deux (ou plusieurs) partenaires. Selon cette vision, c'est dans l'interaction interindividuelle que se jouerait la réussite ou l'échec de la relation. Les niveaux groupaux et organisationnels, voire institutionnels, pourtant fortement présents dans la communication et la négociation internationales, ne sont que peu, voire pas du tout, évoqués[21].

Dans un tout autre domaine, la manière dont le débat se pose autour du modèle républicain en France peut nous éclairer sur les enjeux que la notion de « culture » charrie avec elle. Milena Doytcheva montre notamment comment ce modèle s'accommode mal de l'idée de l'existence de « spécificités culturelles » :

> Dans les comparaisons internationales, la France est souvent étudiée comme l'exemple le plus abouti d'une politique assimilationniste, le pouvoir assimilationniste de la nation française étant tel qu'il occulte l'importance du phénomène migratoire (…). L'idée de la reconnaissance de spécificités culturelles et de la prise en compte d'identifications minoritaires heurte ici en effet des valeurs historiques de la société comme la dimension universaliste et émancipatrice de la citoyenneté, le refus des « intermédiaires » entre l'État et le citoyen, la stigmatisation des « communautarismes », l'allégeance à la laïcité[22].

Ce modèle étant fondé sur une approche universaliste de la citoyenneté, la reconnaissance des « différences » semble poser problème, comme si les identités étaient figées et forcément incompatibles ou menaçantes les unes pour les autres si elles diffèrent dans leur expression. La notion de culture semble être vue ici comme une substance qui existe en tant que telle et qui

[21] Livian, « Le concept de compétence interculturelle est-il un concept utile ? », 89.
[22] Doytcheva, *Le multiculturalisme*, 5.

constitue une identité bien spécifique et figée commune à tous les membres d'un même groupe[23]. L'usage de la notion de culture ainsi définie comme catégorie d'analyse ou grille de lecture pour interpréter des comportements peut alors alimenter une lecture essentialiste de l'identité (supposée) d'une personne ou d'un groupe de personnes.

Un modèle alternatif au modèle républicain universaliste est celui du multiculturalisme :

> Conçu comme un projet de reconnaissance « équitable » d'individus et de collectivités historiques [Schnapper, 1997] dans l'espace public, il est pour ses défenseurs le projet de traiter et de prendre en compte le pluralisme culturel ainsi que les rapports entre groupes majoritaires et minoritaires à l'intérieur d'une perspective d'égalité et de justice sociale. L'idée en germe au début des années 1970 en Australie et au Canada, deux pays d'immigration dont les gouvernements adoptent sous ce nom des politiques de reconnaissance et de valorisation de la diversité culturelle, celle des peuples indigènes comme des immigrants[24].

Là où les particularismes risquaient de mettre en péril le modèle républicain assimilationniste, ils deviennent le cœur du modèle multiculturaliste, dans l'optique d'une égale reconnaissance des différentes expressions « culturelles ». Les « cultures » et leurs éventuelles différences ne semblent pas être vues comme menaçantes pour la cohésion de la société. Pourtant certaines critiques considèrent que la vision de la culture qui y est sous-jacente relèverait tout autant d'une forme d'essentialisme que celle du modèle républicain :

> Comme les « culturalistes », de nombreux « multiculturalistes » de la première heure ont ainsi conçu un monde social divisé de façon claire et nette en cultures cohérentes et distinctes, qui sont portées par différents groupes sociaux présentant une forte homogénéité interne. (…)
>
> Cette approche naturaliste et essentialiste des cultures et des identités qui, notons-le au passage, est souvent partagée par les « assimilationnistes », a été largement discréditée avec les avancées de l'anthropologie moderne[25].

Le risque d'essentialisation serait donc le même ? À partir du moment où l'on parle de « différences culturelles », Michel Wieviorka incite à la prudence et met en garde au mécanisme de catégorisation qui pourrait être le même que celui du racisme. Il le définit ainsi : « ... caractériser un ensemble humain par des attributs naturels, eux-mêmes associés à des caractéristiques intellectuelles et morales qui valent pour chaque individu relevant de cet ensemble et, à partir de là, à mettre éventuellement en œuvre des pratiques d'infériorisation et

[23] Cuche, « Culture et identité ».
[24] Doytcheva, *Le multiculturalisme*, 5.
[25] Martiniello, *La démocratie multiculturelle*, 110-11.

d'exclusion »[26]. Il parle même de racisme culturel – certains préfèrent le terme de « racisme culturaliste »[27] - et reprend l'idée de racisme sans race, faisant référence à Balibar et soutient que le fait d'insister sur des différences culturelles (supposées) et de les réifier, relèverait du même mécanisme que celui du racisme[28] - sans utiliser le mot « race » mais en le remplaçant par le mot « culture » :

> Le racisme s'est considérablement transformé au fil du temps, et la distance est grande entre ses expressions classiques qui prétendent reposer sur la science et ses formes contemporaines qui se réfèrent de plus en plus à l'idée de la différence et de l'incompatibilité des cultures[29].

Les travaux de Didier Fassin incitent également à la prudence, montrant que les manières de penser et de parler qu'il qualifie de « raciales » peuvent persister, même si l'on évite d'utiliser le mot « race » :

> En réduisant le racisme à son expression biologique et à sa logique hiérarchique, qui en a été la forme paradigmatique pendant un siècle, on se prive de comprendre ses métamorphoses contemporaines sous des formes d'autant plus insidieuses qu'elles se donnent pour le contraire de ce qu'elles sont, en étant revendiquées comme des instruments contre le racisme. (…)
>
> C'est donc aux avatars contemporains de la race et du racisme qu'il faut s'attacher plutôt que de continuer à ressasser un vieux modèle qui ne sert qu'à rassurer celles et ceux qui s'y réfèrent : les races sont définitivement écartées, se disent-ils, et le racisme est derrière nous. Pour dépasser ce paradigme, il est nécessaire de reconsidérer les deux termes et les relations qu'ils entretiennent. (…)
>
> Il existe une pensée raciale sans racisme et il existe un racisme sans support racial. (…)
>
> Tout d'abord, contrairement à ce que l'on croit souvent, on est loin d'en avoir fini avec les races ou plus précisément avec la pensée raciale, c'est- à-dire la croyance et l'affirmation de l'existence de différences biologiquement constitutives de populations. Cette croyance et cette affirmation n'impliquent pas de présupposés hiérarchiques mais simplement des distinctions réputées naturelles[30].

Dès lors, adopter dans cette recherche une lecture de la commande initiale en termes de culture et d'identité ne risquerait-il pas de mener à une analyse relevant de ce fameux « racisme culturel » ? Comment traiter la commande qui s'exprime en termes de « différences culturelles » avec une approche qui ne serait pas essentialiste - considérant que les « cultures » de chaque pays forment des réalités bien délimitées, figées et qui façonnent les individus de façon

[26] Wieviorka, *Le racisme, une introduction*, 7.
[27] Hamel, « Colette Guillaumin (1934-2017) », 187.
[28] Wieviorka, *Une société fragmentée ?*
[29] Wieviorka, *Le racisme, une introduction*, 8.
[30] Fassin, « Nommer, interpréter. Le sens commun de la question raciale », 29-30.

identique, à l'image des travaux de Geert Hofstede[31] ? Existe-t-il des approches de la « culture » qui ne conduiraient pas à une vision essentialiste des identités ? Qui permettrait de ne pas éluder la multiplicité des facteurs en jeu dans les relations de travail ? Comment s'y prendre en termes de méthodologie d'enquête pour explorer les points de vue des acteurs du projet informatique sans risquer d'effectuer une « surinterprétation culturelle » ?

L'anthropologue Alban Bensa propose de faire ce qu'il appelle une « ethnographie des individus », contre la lecture globalisante qu'impliquerait ce qu'il nomme « l'illusion holiste » « qui considère que quoi qu'il arrive la société (qu'est-ce au juste ?) détermine les individus. » L'ethnographie des individus met en avant « des trajectoires, des logiques pratiques, des actions qui ne sont pas réductibles aux logiques formelles qu'on attribue au social quand on le considère d'emblée comme un tout »[32]. L'approche dite interculturelle basée sur la culture nationale comme une substance figées relèverait-elle de cette « illusion holiste » ?

## Une ethnographie du projet informatique et de ses « *problèmes interculturels* »

En résonance avec l'idée de cette « ethnographie des individus », le parti-pris méthodologique pour aborder cette commande a été de partir des récits des acteurs de terrain plutôt que de constructions théoriques sur les « différences culturelles nationales ». Ce parti-pris s'applique aussi pour approcher le terrain spécifique sur lequel porte la commande : un projet de refonte informatique. N'ayant aucune connaissance préalable sur ce qu'est un projet informatique ni comment sont organisées les grandes entreprises, il s'agira dans un premier temps de réaliser une ethnographie du projet informatique lui-même, de la gestion du travail par projet qui y est appliquée, et des sentiments de « différences culturelles » qui peuvent s'y développer.

Pour réaliser ce travail ethnographique, l'enquête de terrain s'est déroulée sous la forme d'une immersion d'un an et demi (à raison de trois jours par semaine deux fois par mois en moyenne) sur le lieu de travail du projet informatique avec une participation à des réunions ponctuelles et régulières et à des sessions de formation interne, et a permis la réalisation de cinquante-et-un entretiens semi-directifs avec des acteurs du projet aux profils les plus diversifiés possibles et quelques acteurs extérieurs au projet.

[31] Hofstede, *Culture's consequences*; Bollinger et Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*; Hofstede, Hofstede, et Minkov, *Cultures et organisations*.

[32] Bensa et Fassin, *Les politiques de l'enquête*, 324.

Plutôt nuancées par rapport à la formulation de départ concernant les « *problèmes interculturels* du projet informatique », les premières observations de terrain montrent une forte intrication de problématiques identitaires, de pouvoir et de coopération. Plutôt qu'un enjeu de différences entre cultures nationales, il s'agirait plutôt d'un enjeu d'articulation de logiques d'actions, qu'on ne pourrait pas réduire aux logiques de deux grandes cultures nationales que l'on considèrerait chacune comme un tout.

## Périmètre disciplinaire

Pour mener cette analyse, le périmètre choisi reste dans le cadre de la sociologie, même si de nombreux apports ont été pertinents depuis la psychologie sociale, les sciences de gestion et bien sûr la philosophie, discipline de naissance du pragmatisme. Il n'a pas été possible dans le cadre de cette recherche d'établir une revue de littérature véritablement pluridisciplinaire et exhaustive de la question et il est certain que plusieurs autres thèses auraient pu être faites en en développant l'un ou l'autre aspect dans ces disciplines voisines. Le défi que cette recherche a tenté de relever est celui de traiter son objet de manière sociologique, tout en se nourrissant d'éléments de disciplines voisines, dans la mesure où ils ont semblé compatibles à mobiliser ensemble – ne portant pas des significations implicites trop différentes de celles de la sociologie. Eugène Enriquez nous met d'ailleurs en garde à ce propos, par rapport au risque qui existe de se retrouver à utiliser des concepts qui semblent avoir le même sens mais sont en réalité très éloignés[33]. Nous avons donc tenté dans ce travail d'amener les éclairages qui nous ont semblé pertinents – même s'ils étaient issus d'autres disciplines – tout en essayant de prendre garde de ne pas tordre les concepts.

## Questions de méthode : comment saisir ce qui est en train de se faire derrière ces imaginaires de la culture de l'autre ?

Après un premier travail de défrichage des champs théoriques et des différents travaux portant sur le sujet, le parti pris pour aborder cette commande a donc été de commencer par une immersion sur le lieu de travail du projet afin d'essayer de comprendre ce qui se jouait derrière cette fameuse dimension interculturelle. Que voulaient dire les différents acteurs du projet

[33] Enriquez, *L'organisation en analyse*.

quand ils parlaient de « *problème interculturel* » ? Quelles dynamiques organisationnelles et individuelles pouvaient donner lieu à ces « problèmes » ? Plutôt que de statuer sur la notion de culture elle-même et d'interroger la pertinence du terme « interculturel » à priori, j'ai essayé d'aller voir ce que ces formulations disaient des expériences de travail et de coopération sur ce projet informatique. Plutôt que de se demander quel rôle joue la culture dans les relations de travail, on peut effectivement se demander ce que les acteurs du projet entendent par « *problèmes interculturels* » et quelles situations ils désignent ainsi ? Quelles y sont les dynamiques à l'œuvre ? Plutôt que d'être toujours vécue et perçue comme un problème, « la culture » pourrait aussi servir de ressource dans l'organisation, ou de prétexte dans le cas où la culture est prise comme « excuse » pour justifier une situation problématique[34].

L'immersion de longue durée sur le lieu de travail – le plateau projet – a donc été centrale dans le travail de collecte des données. Les premiers constats m'ont amenée à observer que la catégorie de culture nationale n'était pas la plus pertinente pour éclairer les situations difficiles traversées par les acteurs du projet.

La « culture » n'expliquerait donc pas toutes les difficultés ? En effet, les éléments du contexte organisationnel se sont révélés très importants dans la structuration des relations de travail. Cependant, les représentations de ce que pouvait être « la culture des autres » jouaient aussi un très grand rôle dans la manière dont les relations de travail étaient perçues.

## Au cœur des débat : la controverse culture-organisation. Faut-il choisir un camp ?

Il existe en sociologie des organisations une controverse entre les tenants de l'École sociétale (notamment autour des chercheurs Marc Maurice, François Sellier et Jean-Jacques Silvestre) et Philippe d'Iribarne à propos de la notion de culture et de la variable culturelle pour l'étude des organisations, qui domine la discipline depuis les années 80 et plane toujours sur les travaux contemporains.

Là où d'Iribarne voit l'origine des différences dans l'histoire des pays et la constitution des institutions à partir de modèles nationaux établis depuis plusieurs siècles[35], les chercheurs de

[34] Dervin, *Le concept de culture: Comprendre et maîtriser ses détournements et manipulations*, 8.
[35] Iribarne, *La logique de l'honneur*.

l'École sociétale la voient plutôt dans l'articulation entre le système éducatif et la place de la formation continue dans les parcours professionnels[36]. Un point de départ pour aborder ces controverses peut être l'article de Philippe d'Iribarne dans la revue française de sociologie[37], où il essaie de montrer que l'analyse stratégique, même si elle refuse ardemment d'avoir une quelconque approche en termes de « culture », certains des travaux (de Crozier en particulier) reconnaissent quelque part l'importance de cette dimension dans l'organisation.

Friedberg jouera aussi sa partition dans cette controverse et répondra de façon virulente à Philippe d'Iribarne, confirmant par là le rejet radical de ce qu'il nomme le « culturalisme » [38]. Il dit s'être efforcé de formaliser une analyse stratégique libérée de « l'encastrement culturaliste » - il emploie même le terme de « gangue ».

Nous reviendrons plus en détail sur cette controverse dans l'avant-dernier chapitre. En effet le parti-pris est ici de restituer le cheminement de l'enquête, où c'est au fur et à mesure que nous avons pu éclairer cette controverse, en comprendre les enjeux théoriques et se positionner par rapport à elle. Non pas en prenant parti dans le paysage polarisé en deux extrêmes binaires mais en regardant ce que les acteurs du terrain font avec cette notion. Non pas en regardant ce que la « culture » ou « l'organisation » font aux gens mais bien plutôt ce que les gens font avec la « culture », ce qu'ils imaginent qu'elle est et à quoi cela peut leur servir dans l'organisation. Nous verrons que les dimensions « culturelle » et organisationnelle semblent étroitement imbriquées et parfois même s'alimentent mutuellement. Cela nous mènera à déplacer le regard sur la notion de culture, à ne plus la prendre comme variable d'analyse des comportements des individus sur le projet informatique, mais à la prendre comme objet de notre travail : comment les individus la mobilisent, comment ils la définissent, à quoi elle peut leur servir.

## Déplacer le regard sur la notion de culture

Il nous semble que ce déplacement du regard permet d'échapper à cette fameuse « illusion holiste » dont nous parlions plus haut. Les philosophes pragmatistes et leurs héritiers sociologues peuvent ici nous aider en ce qu'ils ont développé, chacun dans son domaine de prédilection et à sa manière, une vision qui semble prendre le contrepied de la vision holiste. La philosophe Joëlle Zask propose une lecture de la notion de culture, d'après l'approche du

[36] Maurice, Sellier, et Silvestre, « La production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal ».
[37] d'Iribarne, « Analyse stratégique et culture ».
[38] Friedberg, « La culture « nationale » n'est pas tout le social », 180.

philosophe John Dewey, qui ne semble pas essentialiste et implique que les problématiques de détermination des actions individuelles, de cultures et d'identités, se déclinent d'une toute autre manière. Cela pourrait avoir des conséquences très concrètes au de la manière de traiter la commande initiale : la « culture » ne consisterait pas en une identité figée une bonne fois pour toutes mais plutôt en un réservoir de ressources disponibles assemblées par les personnes et utilisées pour résoudre des problèmes qu'ils rencontrent :

> Comme on l'a vu, si une culture apporte effectivement à l'individu cet équilibre qui lui permet de donner un sens à sa conduite, si elle lui apporte ce milieu qui lui permet de grandir et d'avancer vers la maturité, elle ne le contraint ou ne le détermine pas plus que ne le fait à l'égard des vivants la nature imprévisible (…).
>
> La « culturation » (néologisme nécessaire) ne consiste donc pas en un conditionnement. Les habitudes elles-mêmes sont progressivement contractées sous l'effet des expériences en faveur desquelles les individus s'engagent activement. Elles ne résultent pas de la reproduction biologique d'instincts, mais d'un apprentissage et d'un entraînement. (…) il faut considérer la palette des usages qu'une culture offre aux individus qui en vivent et qui organisent leur existence en fonction d'elle pour comprendre son fonctionnement et ses éléments de base. La culturation est une affaire d'usage.
>
> En explorant les possibilités de sa culture, l'individu ajuste et modifie les éléments, y compris sa langue, auxquels il a affaire. (…) Par définition et contrairement à une règle, un usage ne s'accompagne pas d'un mode d'emploi fixe et défini. (…)
>
> En bref, le fait que les individus dépendent de l'éventail de possibilités que leur offrent les usages possibles de leurs ressources culturelles ne les détermine d'aucune façon, pas plus qu'il ne les enferme dans une configuration mentale ou matérielle déterminée.[39]

Ainsi décrite, la notion de culture n'a plus de pertinence à être utilisée comme catégorie d'analyse pour interpréter les comportements des personnes et tenter de les classer au sein de groupes nationaux pour expliquer la cause des tensions et difficultés rencontrées au sein des équipes projet.

Qu'est-ce que qui est alors perçu comme « difficile » dans les relations de travail par les acteurs du projet, si l'on met de côté la "culture" comme catégories d'analyse ? Comment traiter alors ce sujet ? Quel est le "vrai" problème derrière l'argument de la différence culturelle ? Le ressenti de "difficulté culturelle" parle-t-il d'une difficulté organisationnelle ? Qui relèverait du projet informatique lui-même ou de son organisation du travail ?

[39] Zask, « Individualité et culture, de Boas à Dewey ».

Dans ce travail nous souhaitons ne pas nier l'existence de « différences » mais faire attention à comment on les interprète, ce qu'on en fait. Une fois qu'on a constaté des différences, à quoi les attribuer ? Comment les lit-on ? Est-ce qu'on en déduit des identités essentialisées et des typologies de comportements prédictibles ? Et si non, quelle est l'alternative ? Comment penser les différences éprouvées sans en déduire des identités essentielles ? Est-ce qu'il est possible de décrire des différences sans nourrir des visions stéréotypées ?

Nous souhaitons poser la question de la manière dont on pourrait éviter l'écueil de la « culturalisation » (au sens d'édicter des identités essentialisées) sans pour autant nier les différences – qui peuvent être dues à de nombreux autres facteurs qu'il est parfois difficile de distinguer les uns des autres. Et qui peuvent par exemple être liées à des aspects de personnalité ou de manières de penser, des normes professionnelles, des histoires spécifiques d'entreprises, des parcours personnels singuliers, etc…

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'idée est donc de ne pas se placer à l'endroit de vouloir expliquer ces différences ou les causes qui donnent ces malentendus mais de regarder ce que les acteurs du projet en font. Ne pas regarder ce que la « culture » supposée fait aux gens mais ce que les gens font avec l'idée de culture et ce que ces usages produisent sur les relations de travail.

## Passer des « *problèmes interculturels* » à l'explication culturelle

Si la notion de culture (nationale) nous parait trop délicate et difficile à définir pour en faire une catégorie d'analyse et que nous ne lui accordons pas de valeur explicative ni prédictive des comportements et des relations de travail au sein du projet comment poursuivre le travail de recherche ?

Même si de nombreux acteurs du terrain ne considèrent pas toujours comme pertinent le fait de lire toutes les situations en termes de différences culturelles, le recours à cette « explication culturelle » reste pourtant très répandu. Y aurait-il un intérêt particulier à mobiliser cette grille de lecture ? Pourquoi est-elle utilisée si souvent et mise en avant – jusqu'à être présentée comme une problématique-clé du projet, même par des responsables hiérarchiques haut placés de l'entreprise ? À quoi sert donc l'explication culturelle et que vient-elle dire des relations de travail au sein du projet ?

À travers l'analyse des situations de malentendus perçus comme « interculturels », nous retrouverons des dynamiques relationnelles liées à l'organisation du travail par projet et aux choix de gestion du travail sur le projet informatique. Les problématiques « interculturelles » mettant au jour des enjeux de rapports de pouvoir entre entités, entre équipes projet et équipe métier, entre consultants et salariés, enjeux qui ne semblent pas pouvoir être nommés comme tels et en ressortent avantageusement dissimulées derrière l'argument culturel.

Ce sont finalement des questions de style de management et de traitement des questions conflictuelles inhérentes à des projets de transformation technologique de grande ampleur qui apparaissent.

## Questions de management et dynamiques « paradoxantes »

Comme nous allons le découvrir à travers les entretiens et les observations, le projet informatique est un projet de changement bien plus profond qu'une "simple" transformation informatique. Il s'agit d'une remise en question et d'une redéfinition considérable des métiers et du travail tels qu'ils existaient et se déclinaient avant la fusion. Il est donc porteur en lui-même d'une dimension conflictuelle évidente, propre à tout projet de changement.

Or, il semble que cette dimension conflictuelle ne puisse exister comme telle au sein du projet, qu'il n'y ait pas d'instance ou de procédure formelle permettant de la travailler. Alors même que ce changement n'est un secret pour personne, un non-dit semble perdurer autour de l'ampleur de la transformation en jeu. Nous essaierons de préciser en quoi cette dynamique d'évitement du conflit relève de ce projet ou de cette entreprise en particulier ou bien s'il s'agit d'une dynamique institutionnelle que l'on peut retrouver aussi dans d'autres organisations ou même d'autres secteurs d'activité. Nous verrons que les modes de management contemporain ayant cours dans les grandes entreprises capitaliste – tout comme dans d'autres secteurs – sont particulièrement générateurs de contradictions et même de véritables paradoxes pour les salariés[40], et nous verrons aussi en quoi l'explication culturelle semble jouer un rôle important dans cette dynamique.

[40] Gaulejac et Hanique, *Le capitalisme paradoxant*; Gaulejac et Hanique, « La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes ».

## Des « *problèmes interculturels* » à la question du management et des outils de gestion

Dans une première partie intitulée « Le projet informatique et ses *problèmes interculturels* », nous décrirons l'entreprise et le projet informatique qui a servi de terrain d'enquête (Chapitre 1). Nous verrons les choix méthodologiques qui ont été faits en fonction de la spécificité du terrain d'enquête et de la commande initiale et qui ont amené à réaliser une enquête de terrain qualitative de longue durée, fondée sur des entretiens de nombreuses observations en immersion (Chapitre 2).

Une fois ce paysage dressé, nous pourrons nous pencher dans une deuxième partie, « Le projet informatique à l'épreuve de la culture », sur ce que « la culture » et « l'organisation » font au projet informatique : trouve-t-on des différences nationales dans les relations de travail et si oui, en quoi elles impactent les relations de travail ? Nous verrons que des différences existent bel et bien dans les manières de concevoir le travail sur le projet et dans l'interprétation de termes utilisés dans différentes langues avec des significations différentes. Mais il ne semble pas que ces différences expliquent totalement pour autant les tensions ressenties et les désaccords existant au sein du projet. Nous verrons aussi que les stéréotypes culturels à propos des différentes nationalités présentes sur le projet sont très prégnants et semblent jouer un grand rôle (Chapitre 3). Nous regarderons ensuite de plus près d'autres variables qui peuvent permettre de mieux comprendre les « problèmes » rencontrés sur le projet informatique, qui relèvent des enjeux spécifiques de l'organisation et de la gestion du travail par projet, indépendamment de dimensions "culturelles". Nous verrons en revanche que cette organisation du travail spécifique au projet, contribue à alimenter les stéréotypes culturels vus au chapitre précédent (Chapitre 4).

Dans la troisième et dernière partie, « Pour une pragmatique de la culture », nous en viendrons à replacer notre démarche au sein des débats existant et à trouver notre positionnement pour terminer cette thèse, en quittant la culture comme variable explicative et en nous interrogeant sur les usages de l'explication culturelle par les acteurs de terrain. Nous commencerons par nous demander comment analyser les constats de nos chapitres précédents alors que les différences potentiellement « nationales » n'expliquent pas tous les problèmes et que les dimensions organisationnelles semblent déterminantes ? Et que l'organisation du travail alimente la lecture culturelle ? Faut-il choisir entre une lecture strictement « culturelle » et une

lecture strictement organisationnelle des tensions ressenties au sein du projet ? Nous suivrons de plus près cette controverse qui existe en sociologie des organisations à ce sujet. Nous serons alors en mesure de nous positionner, juste en dehors du « champ de bataille » (Chapitre 5). Effectivement plutôt que de choisir entre une lecture ou l'autre, nous prendrons le parti de regarder plutôt ce que les acteurs du projet font avec la lecture culturelle, comment ils l'utilisent, et en quoi cette lecture pourrait constituer une ressource pour se positionner dans l'organisation. Nous verrons que la lecture culturelle des tensions joue un rôle important au sein du projet, et semble permettre d'éviter de nommer certains conflits inhérents au projet de transformation en cours dans l'entreprise, et certaines contradictions inhérentes aux modes de management contemporains. Nous nous demanderons si l'explication culturelle ne jouerait pas le rôle d'un outil de gestion sur le projet, en ce qu'il faciliterait la conduite du projet, évitant de « perdre » du temps à chercher les causes des « problèmes » (Chapitre 6).

# Partie 1 : Le projet informatique et ses « *problèmes interculturels* »

# Chapitre 1 : Une entreprise et son projet de refonte informatique

Le terrain de recherche de cette thèse, concerne l'un des plus grands projets du moment de l'entreprise mécène, Allianz en France. Il s'agit du projet intitulé " *Global One* " qui consiste à conduire la refonte de la quasi-intégralité de son système d'information. La demande initiale porte donc particulièrement sur ce projet, et c'est sur ce terrain spécifique que se rencontrent les « *problèmes interculturels* »[41] évoqués lors de la mise en place et de la construction de l'objet de cette recherche. Avant de se pencher sur la commande elle-même et sur la construction de notre question initiale (dans le chapitre 2), nous allons consacrer ce premier chapitre à la définition de ce que peuvent être des projets de refonte informatique et à la description du projet spécifique d'Allianz en France, qui sera notre terrain d'enquête.

Une refonte des systèmes d'information (SI) consiste à changer les systèmes informatiques - ou logiciels de gestion interne, aussi appelés « progiciels », « logiciels de gestion intégrée » ou ERP de l'anglais *Enterprise Resource Planning* - pour en installer de nouveaux. Ces projets s'inscrivent généralement dans un contexte de modernisation et de numérisation des systèmes de gestion et des données des entreprises, ce qui est le cas d'Allianz en France. Par ailleurs, la maison mère, Allianz SE[42] - appelée aussi *groupe*, ou *holding* par les membres du projet - mène au moment du démarrage de notre travail, une politique de développement et d'un système informatique « fait maison ». Développé en interne, le même logiciel de gestion - désigné comme *l'outil groupe* - est implanté dans ses filiales étrangères. Cet outil est un logiciel de gestion intégré qui s'appelle ABS, pour « *Allianz Business System* ». Quelles implications peut avoir un tel projet sur l'organisation du travail ? Quels rapports entretiennent ce type de projets au contexte et à l'histoire de l'entreprise ?

[41] Nous reprenons ici les termes employés par les membres de l'entreprise avec qui le projet est construit. Nous ne reprenons donc pas ce terme à notre compte, n'étant pas issu de notre analyse propre. Il est ainsi écrit entre guillemets et en italique et le sera par la suite dans ce texte lorsqu'il désigne la formulation des commanditaires.

[42] Acronyme pour societas europaea (société européenne), qui est un statut spécifique d'entreprise créé par l'Union européenne, nous y reviendrons plus loin dans le texte.

Il y a presque vingt ans, Denis Segrestin présentait - à l'occasion d'un numéro dédié de la revue Sciences de la société[43] - les principaux enjeux des logiciels informatiques de gestion dans les grandes organisations, qu'il déclarait osciller entre volonté d'innovation et standardisation. Ainsi, deux orientations antagoniques pourraient se retrouver implicitement dans ces systèmes informatiques et les usages qui pourraient en être faits : d'un côté la standardisation des pratiques et des mesures, avec pour but d'augmenter la possibilité de contrôle, et d'un autre côté, la volonté de profiter de ces outils pour augmenter la transversalité et développer des styles de management plus horizontaux, « en réseau »[44]. Selon la vision implicite qui préside à leur implantation, ces outils de gestion peuvent avoir différentes conséquences sur l'organisation du travail et le niveau de coopération ou de contrôle dans l'entreprise.

**Définition et petite histoire des ERP**

Après vingt ans d'informatisation, à marche forcée, des bureaux et des ateliers, les outils logiciels à la disposition des managers ne cessent de proliférer, jusqu'à la ruée de ces dernières années sur ces fameux progiciels de gestion intégrés (PGI), dits aussi ERP (*Enterprise resource planning*).

On sait désormais ce que cache le sigle ERP, héritier plus ou moins légitime des MRP (des systèmes d'information dédiés à la planification de la production dans l'industrie : Material Requirement Planning, progressivement reconvertis en Manufacturing Resource Planning). Il s'agit cette fois de systèmes de « planification générale des ressources » développés et vendus aux entreprises par des sociétés de service (au premier rang desquelles figurent quelques majors internationaux : SAP, Oracle, PeopleSoft, Baan...). La propriété centrale des ERP est de prétendre à la réunion de toutes les données de l'entreprise sur une base unique, par le biais d'une architecture modulaire qui couvre chaque fonction - de la comptabilité aux fichiers clients, des ressources humaines à la gestion des stocks, en passant par la production, les achats, les nomenclatures de produits, etc. Une fois paramétré (c'est-à-dire adapté aux particularités de l'organisation), l'ERP permet d'éliminer les contraintes « d'interfaçage » ou de double saisie des données. Il offre au management des tableaux de bord intégrés et sans cesse actualisés. Surtout, il autorise à « tracer » l'activité de façon transversale, si ce n'est à en optimiser le design à l'appui des « bonnes pratiques » enregistrées dans la base.

L'onde de choc occasionnée par l'installation de cette nouvelle génération de systèmes d'information dans la grande (et moins grande) entreprise est telle que tous les observateurs du monde des affaires

[43] Segrestin, Darréon, et Trompette, *Le mythe de l'organisation intégrée*.
[44] Segrestin, « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible ».

> et de l'industrie en ont maintenant perçu l'importance. Pourtant, du point de vue économique, gestionnaire ou sociologique, cet événement reste une énigme (...)[45].

Quelques années plus tard, Philippe Bernoux et Yves-Chantal Gagnon ont également analysé les conséquences de la manière dont ces logiciels étaient installés et nous signalaient que ces projets étaient généralement complexes et que dans 75% des cas, ils ne réussissaient pas à tenir les objectifs initiaux. On trouve alors des cas de projets arrêtés en cours de route, de systèmes qui une fois installés ne répondent pas aux exigences opérationnelles de l'organisation, sont responsables de dépassements considérables par rapport aux budgets prévus initialement (souvent de plus de 50%), d'échéanciers d'implantation qui ne sont pas respectés ou encore provoquent l'insatisfaction d'utilisateurs. Les dirigeants d'entreprise eux-mêmes considéraient à l'époque en grande majorité que de tels projets étaient plutôt risqués : « Ces échecs sont à ce point reconnus que 65% des décideurs organisationnels considèrent qu'un ERP risque de nuire à leur succès d'affaires à cause des problèmes potentiels liés à son implantation[46] ».

Afin de mieux comprendre le contexte dans lequel s'est prise cette décision d'implantation d'un « outil groupe » aussi conséquent et à la mise en place aussi délicate, il semble pertinent de revenir sur l'histoire de l'entreprise en question et son parcours fait de fusions et acquisitions successives, entre France et Allemagne. Nous allons donc commencer par une présentation circonstanciée de l'entreprise qui a financé ce travail de recherche - dans le cadre d'un mécénat – mais qui en a été également l'objet.

Nous décrirons ensuite plus en détail en quoi consiste un projet informatique en général et comment il peut être organisé ; nous détaillerons les différentes étapes de celui que nous avons étudié et en particulier la configuration du lieu de travail où il se déroule.

Nous présenterons pour finir les différentes entités qui le composent - le projet consistant en une micro organisation *ad hoc* avec sa propre structuration, différente de celle de l'organisation hiérarchique classique[47].

[45] Segrestin.
[46] Bernoux et Gagnon, « Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques », 51.
[47] Zannad, « L'individu et l'organisation projet ».

# 1.1 L'entreprise

> Même si une direction impose un nouveau logiciel ou une réorganisation du service, il est nécessaire que les salariés l'adoptent ou l'acceptent pour qu'il fonctionne. La décision de la direction est insuffisante. Même si cette direction a légitimité et pouvoir, ceux-ci ne suffisent pas à faire accepter la décision.
>
> Cela ne suffit pas parce qu'une société ne consiste pas seulement en des structures de gouvernement, des règles, des fonctions, mais parce qu'une société existe d'abord à travers les relations entre ses membres et que ceux-ci, les individus, sont constitués par la relation avec les autres. La manière dont ils échangent, se parlent et confrontent leurs points de vue fait partie intégrante de la société. Ces échanges, que l'on nomme interactions, constituent la société, l'entreprise ou l'organisation, et permettent de la faire évoluer. Les structures sont les plus visibles. Mais les interactions sont tout aussi importantes[48].

L'entreprise mécène « Allianz en France », qui a offert à cette recherche le terrain de son projet de refonte informatique, est la filiale française d'un grand groupe multinational d'assurances, dont la maison mère est située en Allemagne. La constitution de cette ancienne entreprise française en filiale d'un groupe allemand n'est pas sans conséquences sur la manière dont s'y déclinent les relations de travail. Et comme le montre Philippe Bernoux, les interactions au sein de l'entreprise jouent un rôle important dans les dynamiques de changement, comment il est abordé, s'il est accepté ou freiné.

Un petit détour par l'histoire de ces deux entreprises – et l'Histoire des deux pays – paraît donc utile pour resituer cette fusion dans son contexte et essayer de voir si cette opération a pu peser ou peut encore peser sur les relations de travail et les interactions, et si ces interactions peuvent à leur tour colorer l'ambiance de travail au sein du projet.

## 1.1.1 Un groupe devenu filiale

### Le groupe AGF

L'entreprise mécène, avant de devenir une des filiales du groupe Allianz, était elle-même un groupe détenant de nombreuses filiales dans le monde entier. C'était le groupe AGF, l'un des

[48] Bernoux, *Sociologie du changement*, 54.

fleurons des assurances françaises, lui-même issu de plusieurs fusions et acquisitions successives.

L'histoire du groupe AGF a suivi de près les événements historiques les plus marquants du vingtième siècle. L'identité de l'entreprise s'est forgée sur cette « épopée » et l'on retrouve des documents de communication interne qui mettent en récit cette histoire[49], faisant de la petite histoire de l'entreprise une grande Histoire.

Les AGF, sont le résultat de la fusion en 1968 de deux grandes compagnies d'assurance : La Générale et Le Phénix. Ces deux compagnies pionnières des assurances françaises, se sont développées depuis la fin du dix-neuvième siècle, au fil des événements historiques et des mutations sociétales de l'époque.

*Illustration n°1 : Affiches publicitaires des compagnies d'assurance La Générale et Le Phénix des années 1910*

Dès les années 1900, au moment de la première traversée de la Manche par avion, et jusqu'à la première guerre mondiale, ces compagnies se développent à l'international, dans un climat d'euphorie : La Générale en Hollande et en Suisse, Le Phénix en Égypte, Maroc, Turquie,

[49] *Années de feu et années de vie, nos 170 ans d'histoire AGF.*

Hollande, Allemagne, Grèce, Italie… Après la première guerre mondiale, les deux compagnies suivent un développement similaire de diversification de leur clientèle et de leurs produits et poursuivent leur expansion à l'étranger. Contrairement à la première guerre mondiale qui avait occasionné de nombreuses pertes et rendu incertaine la pérennité du secteur des assurances, la seconde guerre mondiale ralentit l'activité des compagnies mais ne met pas le secteur en danger. À la libération, suite à la création de la Sécurité sociale, le gouvernement provisoire du général de Gaulle lance une vague de nationalisations des grands secteurs de l'économie française, dont vont faire partie 9 groupes d'assurances, dont La Générale et Le Phénix. C'est plus tard, en 1968, que la grande fusion entre La Générale et Le Phénix a lieu pour donner naissance aux AGF, et en 1996, 51 ans après la nationalisation, que les AGF sont privatisées - l'État cédant 51% de ses parts :

**La naissance des AGF : une décision gouvernementale**

Le 17 janvier 1968, annonce aux journaux télévisés : le conseil des ministres vient d'annoncer la concentration des Compagnies d'assurance nationalisées en quatre groupes, l'UAP, les AGF, le GAN, et la MGF. Pour le gouvernement, il s'agit dès à présent de mettre en place des groupes d'assurances français suffisamment puissants pour affronter la concurrence européenne.

L'annonce de la naissance des Assurances Générales de France, préparée dans le plus grand secret, fait l'effet d'une bombe ! On sait qu'elles regrouperont les Assurances Générales et le Phénix, et qu'elles se situeront à la seconde place, derrière l'Union des Assurances de Paris, qui devient le groupe le plus important.

« … *La surprise a été totale. La veille encore, personne n'était au courant, pas même les hauts cadres. Seulement le président et les partenaires sociaux*… ». (...)

À peine nées, les AGF passent à l'offensive avec une campagne d'affichage publicitaire. Le dessinateur Savignac crée un petit personnage souriant, abrité sous son parapluie. Cela se fait au moment des émeutes estudiantines de mai 1968. À chaque carrefour du quartier latin, sens dessus dessous, on peut voir une affiche publicitaire « Assurez-vous AGF ».

Si l'offensive de 1968 est payante (…) les Assurances Générales et le Phénix doivent se faire à leur nouvelle identité. La mise en place des nouvelles structures a entraîné la fusion progressive des branches des Assurances Générales et du Phénix entre elles ; les Assurances générales IART et le Phénix IARD sont fondus en AGF IART, les Assurances Générales vie et le Phénix vie en AFG vie, dès 1969. Les employés et cadres des deux anciennes Compagnies sont déplacés, mélangés. Les individus, qui se sentent noyés dans la masse, s'adaptent difficilement.

Cependant bon gré mal gré un « esprit de corps AGF » se forge, d'autant que ces fusions s'opèrent sans licenciements de personnel.

En effet, si les AGF n'ont pas été choisies pour être le n°1 de la profession, elles ont par contre la chance d'être constituées de deux groupes de société d'âges et d'expérience similaires.

Sous l'impulsion de leur premier président Bernard Chenot, elles vont parvenir à un degré d'intégration que beaucoup leur envient aujourd'hui[50].

À la fin des années 90, juste avant d'être rachetées par Allianz, les AGF étaient devenues la troisième compagnie d'assurance en France, suite à une fusion avec deux autres compagnies : Athena-PFA et Allianz France[51] (les filiales d'Allianz présentes en France depuis les années 80).

Une offre hostile et un « chevalier blanc » : une OPA « homérique »

C'est à ce moment-là que le groupe fait l'objet de deux propositions de rachat concurrentes : par le groupe italien Generali et le groupe allemand Allianz. Generali ayant fait une offre publique d'achat (OPA) dite hostile – sans en informer ni avoir l'accord du conseil d'administration d'AGF – et Allianz ayant joué le rôle de « chevalier blanc », en proposant une offre dite amicale d'achat – en accord avec le conseil d'administration sur les modalités de l'offre, qui a permis à AGF d'éloigner Generali.

D'après un article de la presse spécialisée paru en décembre 1997, il s'agirait d'un véritable « feuilleton ». On note également l'usage des termes de « psychodrame » et d'OPA « homérique » pour décrire cette opération[52]. L'histoire commence début 1997, lorsque AGF s'associe à la famille Agnelli pour lancer une contre-OPA contre François Pinault qui voulait racheter les assurances Athena. Cette opération est un succès et AGF acquiert Athena et devient ainsi la troisième compagnie d'assurance de France[53], mais le président de Generali qui avait de son côté lui aussi le projet d'acquérir Athena et qui était engagé depuis plusieurs mois dans des discussions à cet effet, lance une offre d'achat hostile envers le groupe AGF. En raison du caractère hostile de cette offre, élaborée et menée secrètement, le patron du groupe AGF se met à la recherche d'un « chevalier blanc », une entreprise qui pourrait proposer une offre amicale,

[50] *Années de feu et années de vie, nos 170 ans d'histoire AGF*.

[51] https://www.allianz.fr/qui-est-allianz/allianz-en-france/nous-connaitre-de-a-a-z/notre-histoire/

[52] Article de la presse économique relatant l'opération : http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/les-petits-secrets-de-l-opa-qui-bouleverse-la-finance-francaise_1359572.html

[53] https://www.allianz.fr/qui-est-allianz/allianz-en-france/nous-connaitre-de-a-a-z/notre-histoire/

établie de manière commune quant à ses conditions et modalités. Ne trouvant aucun prétendant du côté des groupes français, il se tourne alors vers l'étranger et se retrouve en contact avec le président d'Allianz. Des négociations s'ensuivent entre AGF, Generali, Allianz et le gouvernement français, pour finalement voir le groupe allemand l'emporter.

### AGF devient Allianz par étapes

Allianz devient actionnaire majoritaire d'AGF à hauteur de 57,9% en 1998. C'est donc dans un premier temps une propriété de capital, et les activités ainsi que le nom des AGF restent inchangés, si ce n'est la mention discrète « Groupe Allianz » accolée au nom AGF sur les plaques des agences. Près de dix ans après, en 2007, Allianz rachète le reste des actions minoritaires et AGF devient une filiale à 100% du groupe allemand. En 2009, la marque AGF disparaît au profit de son nouveau nom : « Allianz en France ». Cela pourrait correspondre à la méthode de travail du groupe concernant les fusions et acquisitions – bien rodées, puisque pratiquées depuis de très nombreuses années : maintien d'une certaine autonomie des filiales récemment acquises, attente de solutions venant des filiales pour garantir une position avantageuse sur le marché, beaucoup d'études de marché internes et de marketing qui indiquent parfois la nécessité de conserver la marque d'origine des filiales, tant que les études le montrent nécessaire[54].

Une autre interprétation donne à lire ce choix d'attendre aussi longtemps entre l'acquisition de la majorité du capital et le changement de nom, comme une volonté de ménagement de la peur que pouvait susciter cette acquisition du côté du personnel français, le groupe Allianz ayant la réputation de mener une politique « brutale » de plans sociaux. Une telle politique contrastant avec les pratiques d'AGF, qui fut une entreprise quasi publique pendant cinquante-et-un ans, dont les employés bénéficiaient d'avantages, comme par exemple un régime spécifique de retraite d'entreprise[55].

[54] *L'assurance allemande à l'offensive. Le groupe Allianz*, Rapport de l'AEGE – réseau d'experts en intelligence économique, juin 2010

[55]http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/les-petits-secrets-de-l-opa-qui-bouleverse-la-finance-francaise_1359572.html

## 1.1.2 La maison mère

La création

La maison mère du groupe Allianz, située en Allemagne, a, elle aussi, une histoire longue et entremêlée à la grande Histoire européenne du dix-neuvième et du vingtième siècle. Créée en 1890 à Munich, avec son siège social à Berlin, l'entreprise Allianz connaît une très rapide expansion, y compris à l'international. Un bureau s'ouvre à Londres dès 1893. Comme en France, les années 1910-1913 voient un rapide développement des compagnies d'assurance et à l'aube de la première guerre mondiale, la compagnie a étendu ses activités aux États-Unis, aux Pays-Bas, en Scandinavie, en Italie, en Belgique, en France et dans les Balkans[56].

Après les lourdes pertes et une situation de faillite à l'issue de la première guerre mondiale – comme pour toutes les compagnies d'assurances à l'époque – l'activité est relancée dans les années 20. En 1923, la compagnie change son nom pour s'appeler « Allianz Groupe ». Le logo de l'entreprise change, pour un dessin plus stylisé, représentant le groupe et ses filiales.

*Illustration n°2 : Les logos de la compagnie Allianz en 1890 et 1923*[57]

L'activité du groupe va se développer au fil des innovations du monde des assurances, jusqu'à la seconde guerre mondiale. Peu avant celle-ci, en 1933, le président du groupe Allianz est

[56] https://www.allianz.com/en/about_us/who_we_are/history/
[57] https://www.allianz.com/en/about_us/who_we_are/history/

nommé ministre de l'économie au cabinet d'Adolf Hitler. Il n'y restera que deux ans mais cet événement ouvre une période trouble pour le groupe.

## Seconde guerre mondiale, controverses et travail de mémoire

Pendant la deuxième guerre mondiale le groupe entretient des relations troubles aux responsables du régime nazi. Cela commence avec une attitude plus qu'ambigüe après l'événement de la nuit de cristal de 1938, puisque l'entreprise semble avoir bénéficié d'un accord avec le pouvoir lui ayant permis d'être exemptée de verser les dédommagements de ses clients juifs touchés par le pogrom[58]. À la fin de la guerre, l'entreprise est en faillite mais reprend son activité très rapidement, concentrée dans un premier temps sur la reconstruction du pays et sur le marché de l'assurance en Allemagne. Tous les liens avec ses franchises installées dans d'autres pays européens ayant été rompus pendant la guerre, Allianz attendra la fin des années cinquante pour reprendre ses contacts et recommencer l'acquisition de bureaux et de filiales en Europe (le premier bureau à rouvrir après la guerre à Paris, le sera en 1959)[59].

De nombreux travaux en historiographie économique essaient de comprendre les raisons pour lesquelles les patrons des grandes entreprises ne se sont pas beaucoup opposés au régime nazi, contrairement aux discours habituels consistant à prétendre qu'ils étaient contraints par la force d'accepter les conditions du régime[60]. Certains historiens, comme Werner Plumpe, soutiennent au contraire qu'au-delà de l'intérêt économique et de la logique mercantile que ces patrons pouvaient avoir afin de sauver leur entreprise, il s'est joué pour certains quelque chose de l'ordre du politique, qui conduirait à les considérer comme criminels[61].

Face à ces polémiques, les entreprises allemandes ont beaucoup travaillé sur leur passé – avec une finalité de communication, mais avec aussi un souci éthique, à la recherche d'une forme d'expiation de leurs relations au régime nazi. De même que l'entreprise Volkswagen, qui a ouvert un musée dans un ancien abri antiaérien de ses locaux en hommage aux travailleurs forcés qui œuvrèrent pour l'entreprise[62], il existe depuis 2002 au siège de l'entreprise Allianz à Munich, le « centre pour l'histoire de l'entreprise » qui propose la consultation des archives historiques ainsi qu'une exposition permanente. Cette exposition parle de l'histoire du

[58]http://www.lexpress.fr/informations/l-honneur-retrouve-des-entreprises-allemandes_674948.html#ZolqRVmWbX6bmZAc.99

[59] https://www.allianz.com/en/about_us/who_we_are/history/

[60]http://www.lexpress.fr/informations/l-honneur-retrouve-des-entreprises-allemandes_674948.html#ZolqRVmWbX6bmZAc.99

[61] Plumpe, « Les entreprises sous le nazisme ».

[62] Plumpe.

développement de l'entreprise et des assurances en général, sans omettre la période nazie. Un site internet est même spécialement dédié à l'histoire de l'entreprise à l'époque nazie et de ses relations avec le régime.

Il existe par ailleurs depuis le milieu de l'année 2000 une fondation chargée de la gestion d'un fonds d'indemnisation des victimes du travail forcé pendant la période du nazisme, et plus généralement de financement de projets consacrés à l'éducation au travail de mémoire, à la lutte contre l'antisémitisme et le racisme en général, ainsi que de projets de soutien aux victimes des persécutions nazies : « Mémoire, Responsabilité et Futur » (*EVZ : Erinnerung, Verantwortung und Zukunft*[63])[64]. Cette fondation a été créée par douze grandes entreprises allemandes : Siemens, Volkswagen, Deutsche Bank, Dresdner Bank, Degussa, DaimlerChrysler, BMW, Hoechst, Bayer, BASF, Krupp et Allianz.

Certaines ont également commandité des études historiques sur leur parcours et leurs relations au régime nazi, afin de les examiner et de pouvoir les présenter en toute transparence. C'est le cas d'Allianz, avec la recherche menée par l'américan Gerald D. Feldman, historien de l'économie et professeur à l'Université de Berkeley en Californie, qui travailla pendant quatre ans, à la demande de l'entreprise, à partir d'archives nouvellement ouvertes et publiée en 2001 pour la première édition : *Allianz and the German Insurance Business 1933-1945* [65].

Le PDG de l'époque, Henning Schulte Noelle, disait vouloir « *remplir les zones d'ombres de l'histoire d'Allianz* »[66].

## La première « société européenne »

L'activité de l'entreprise se relance très fortement au cours des années soixante et connaît à nouveau une grande expansion à l'international dès le début des années soixante-dix et devient un groupe très puissant. Elle est alors la plus grande compagnie d'assurance d'Europe et l'une des dix plus grandes du monde[67]. Aujourd'hui, elle est connue pour être l'une des entreprises les plus florissantes du secteur des assurances et des activités bancaires et financières.

En 2006, le groupe prend le statut de société européenne (SE), toute nouvelle forme juridique proposée par l'Union Européenne depuis 2004. Cette forme donne aux grands groupes

[63] « Stiftung Erinnerung, Verantwortung und Zukunft ».

[64] On peut consulter en ligne une note d'information des missions diplomatiques et consulaires allemandes en France à ce sujet :
http://www.allemagne.diplo.de/contentblob/3596120/Daten/2503421/04wiedergutmachungmbdatei.pdf

[65] Feldman, *Allianz and the German Insurance Business, 1933-1945*.

[66] https://www.allianz.com/en/about_us/who_we_are/history/center-corporate-history/book_on_history.html/

[67] https://www.allianz.com/en/about_us/who_we_are/history/

multinationaux un statut transnational qui facilite les activités menées dans différents pays. C'est la première grande entreprise européenne, parmi les cinquante entreprises cotées à l'indice boursier paneuropéen, à choisir ce statut[68].

Entre autres changements, on peut noter une circulation plus libre des capitaux entre les filiales, la possibilité de développer des produits communs, et une nouvelle constitution du comité d'entreprise et du conseil de surveillance du groupe, qui accueille désormais des représentants du personnel des filiales des différents pays européens.

Quel apport de l'acquisition d'AGF pour le groupe Allianz ?

Depuis le début de sa présence en France dans les années quatre-vingt, Allianz a toujours eu une stratégie d'implantation par les réseaux de maillages locaux[69]. Le choix se porte ainsi sur un groupe qui bénéficie d'une implantation locale très importante. Le rachat d'AGF a d'ailleurs permis à Allianz d'avoir une emprise sur les marchés des continents d'Amérique du Sud, d'Afrique et d'Asie, où le groupe AGF était très bien implanté.

Ce rachat constitue également une opération très intéressante stratégiquement pour le groupe Allianz puisque le marché français représente à ce moment-là le deuxième marché le plus important pour le groupe après le marché allemand. De plus, AGF est le troisième acteur le plus important de l'assurance en France et bénéficie de réseaux locaux très développés. Cette acquisition est la plus grande jamais réalisée dans l'histoire du groupe Allianz et lui permet de faire passer ses investissements de capitaux de 120 à 600 milliards de marks au moment de l'acquisition en 1997.

### 1.1.3. Une histoire institutionnelle encore présente aujourd'hui

Si l'histoire des entreprises reflète l'histoire économique et ses différentes évolutions[70], il semble - comme nous l'avons vu plus haut - que l'histoire de notre entreprise mécène reflète également les évolutions de la grande Histoire, au sens des grands événements géopolitiques qui se sont enchainés depuis la moitié du dix-neuvième siècle. Tout en prenant la précaution de ne pas avoir cette grille de lecture historique comme unique grille d'analyse, nous allons tenter

[68] http://www.lesechos.fr/13/10/2006/lesechos.fr/300110405_allianz--premiere-grande-entreprise-a-devenir-une-societe-europeenne.htm

[69] *L'assurance allemande à l'offensive. Le groupe Allianz*, Rapport de l'AEGE – réseau d'experts en intelligence économique, juin 2010

[70] Asselain, « Histoire des entreprises et approches globales. Quelles convergences ? »

ici de rappeler les grandes lignes de l'historique des relations entre la France et l'Allemagne, pour voir si cet historique peut avoir une influence sur les relations de travail au présent.

## Quand la grande Histoire se retrouve dans la petite histoire : la relation franco-allemande entre animosité et réconciliation

En effet, le développement des différentes entreprises qui se sont retrouvées à constituer l'entité « Allianz en France », s'est fait au fil des événements historiques et du contexte géopolitique de l'époque et notamment des différentes guerres qui ont vu s'affronter la France et l'Allemagne : la guerre de 1870 puis les deux guerres mondiales, qui ont teinté la relation entre les nations française et allemande d'inimitié, celles-ci ayant vécu de nombreuses décennies comme des « ennemies ».

Le Bureau de l'Action Pédagogique et de l'Information Mémorielles (BAPIM) du Ministère des Armées a développé un site internet à visée pédagogique, consacré « à l'histoire, à la mémoire et au patrimoine des conflits contemporains »[71]. Parmi de nombreuses publications, analyses et informations à propos de nombreuses commémorations, l'on y trouve un article de Stephan Martens, consacré à l'histoire de la relation franco-allemande[72].

L'auteur nous montre que la relation entre la nation française et la nation allemande a été marquée depuis la fin du dix-neuvième siècle par des guerres et que la volonté politique et le processus institutionnel de réconciliation entre les deux pays - même s'ils sont exemplaires et fondamentaux dans la création de l'Union européenne - restent tout de même toujours « en train de se faire », ne sont jamais définitivement acquis :

> Des prémices de la guerre de 1870 à nos jours, les relations franco-allemandes ont connu soubresauts et rebonds, les deux guerres mondiales symbolisant l'ultime fracture. (...)
>
> Pendant 75 ans, le centre du continent européen a vécu au rythme des affrontements entre la France et l'Allemagne : la guerre franco-allemande de 1870 et les deux guerres mondiales. Le prix en fut épouvantable : plus de 70 millions de morts en Europe et dans le monde, dont 13 millions en Allemagne et en France. Sur les ruines encore fumantes de ces tragédies, pourtant, le cours de l'Histoire s'est inversé : la réconciliation franco-allemande est devenue, après la Seconde Guerre mondiale, le ressort d'une (re)construction pacifique de l'Europe. (...)
>
> Les signataires du traité de coopération et d'amitié franco-allemand, dit de l'Élysée, du 22 janvier 1963, le général de Gaulle et Konrad Adenauer, ont donné ensuite l'impulsion nécessaire afin que les responsables français et allemands transcendent la complexité de leur relation au bénéfice d'une

[71] https://www.cheminsdememoire.gouv.fr/fr

[72] Stephan Martens est professeur d'études allemandes et européennes à Cergy Paris Université.

> réconciliation exemplaire au service de la construction européenne. Non exempte d'ambiguïtés et de malentendus, l'entente des deux dirigeants se fait sur une volonté politique commune de contribuer à l'unité européenne. Leurs successeurs, quels qu'ils soient, mènent un dialogue constant permettant d'assumer toutes les contradictions qui naissent des différences de vues et d'approches de la situation internationale. Le traité de l'Élysée, qui énonce des rencontres régulières entre chefs d'État et de gouvernement et entre ministres, en matière de politique étrangère notamment, ne constitue certes pas un instrument magique pour faire progresser les relations entre Paris et Bonn/Berlin ; mais en tant qu'élément super-structurel « apaisant », il a évité d'hypothéquer l'avenir franco-allemand et européen[73].

Ainsi, selon l'auteur, contradictions, différences de vues et d'approches peuvent perdurer et seul un dialogue constant permet de les articuler et de les « assumer ». Le souvenir du passif entre les deux pays restant potentiellement présent.

### *Une animosité historique : germanophobie, francophobie, « revanchisme »*

Nous voyons effectivement que la relation franco-allemande est profondément marquée par ces longues périodes de guerre et qu'il a pu en résulter une certaine animosité construite socialement au fil du temps entre les deux peuples :

> Les guerres qui ont émaillé le XIXe siècle et la première moitié du XXe siècle, depuis les guerres napoléoniennes, avaient ancré dans les esprits la « haine héréditaire » entre l'Allemagne et la France. Au début du XVIIIe siècle déjà, il y eut des efforts louables pour construire des ponts entre la France et ce qui était alors le Saint-Empire – la romancière Madame de Staël essayait de rendre les Allemands plus séduisants aux yeux des Français, l'écrivain Heinrich Heine entreprenant un effort équivalent outre-Rhin. Mais leurs voix restèrent isolées et se heurtèrent aux replis nationaux.
>
> Il y eut entre les deux guerres mondiales d'autres tentatives : les ministres des Affaires étrangères français et allemand, Aristide Briand et Gustav Stresemann, avaient entrepris un grand effort pour panser les plaies causées par la Première Guerre mondiale et pour ouvrir la voie à des relations constructives, efforts récompensés en 1927 par le prix Nobel de la Paix, mais anéantis par la crise économique et la montée du nazisme. (...)
>
> Ce n'est que dans la seconde moitié du XXe siècle qu'un certain nombre de dirigeants français et allemands ont réussi à se soustraire au diallèle des conflits franco-allemands[74].

L'auteur parle ici de « haine héréditaire » et si nous n'avons pas pu identifier une telle charge dans les entretiens que nous avons réalisés avec des membres de l'entreprise (tant du côté

[73] Martens, « Une histoire de la réconciliation franco-allemande ».
[74] Martens.

français, qu'allemand ou autrichien), cette composante historique nous alerte sur le fait que la relation entre les nations française et allemande peut tout de même charrier avec elle une dimension d'hostilité plus ou moins manifeste, même si elle apparait sous une forme qui semble peu intense.

> *Il y a une Importance des imaginaires, sous forme de préjugés et de représentations des autres. C'est comme le point Godwin*[75]*. Quand Allianz est monté à 100% du capital, dans l'AG des actionnaires, le point Godwin (avec des références à la guerre etc…) a très vite été atteint. Entre Français et Allemands il se peut que le point Godwin soit plus bas qu'ailleurs* (Thibault, cadre, 40-50, filiale française).

### *Un processus de réconciliation délicat*

La relation franco-allemande est également marquée à partir de la seconde moitié du vingtième siècle par la volonté politique remarquable et le processus institutionnel considérable de réconciliation qui s'est ensuivi. Comme le note Stephan Martens, ce processus sera au fondement de la création de l'Union européenne. Pour autant, il ne s'est pas avéré simple à mener et la seconde guerre mondiale est restée longtemps un sujet sensible :

> Jusqu'à la fin des années 1980, la réconciliation a été perçue, des deux côtés du Rhin, comme incompatible avec une confrontation à la mémoire du dernier conflit mondial. Depuis la cérémonie de Reims, en 1962, les dirigeants français et allemands se sont appuyés en effet sur les lieux de mémoire qui renvoient à des épisodes antérieurs à la Seconde Guerre mondiale. La mémoire officielle franco-allemande privilégie ainsi les lieux consensuels (Reims, Verdun ou Versailles) par rapport aux épisodes historiques qui inspirent la plupart des débats mémoriels contemporains (Drancy, Auschwitz ou Oradour-sur-Glane). En ce sens, comme toute représentation historique, le grand récit de la réconciliation franco-allemande comporte une part d'oubli, pour différentes raisons.
>
> D'une part, le contexte « extérieur" » celui de la Guerre froide, rapprochait de fait les démocraties d'Europe occidentale pour contrer la menace soviétique. D'autre part, des accusations mutuelles concernant des épisodes de la Seconde Guerre mondiale pouvaient mettre à mal les contacts potentiellement constructifs.
>
> Par ailleurs, après 1963, les dirigeants français et allemands sont convaincus que pour garantir la réussite du rapprochement franco-allemand, il fallait à tout prix lui éviter tout ce qui aurait pu éventuellement le menacer. Cette impasse sur le passé proche permit de masquer le non-retour de chacun des deux pays sur son propre passé – crimes nazis et collaboration. De hauts gradés de la *SS*

[75] « Dans son acception classique, le point Godwin désigne le cap d'un échange d'arguments dans lequel l'une des parties invoque une référence à la Seconde Guerre mondiale, à l'Allemagne nazie ou aux camps d'extermination – ce qui a généralement pour effet de clore la discussion. (…) le point Godwin n'est que la version 2.0 de la *reductio ad Hitlerum*, identifiée dès 1953 par le juriste Leo Strauss en analogie avec l'argument rhétorique *reduction ad absurdum*. » : Smet, *Reductio ad hitlerum. Une théorie du point Godwin*, 10-11.

> en France, durant l'Occupation, tels Karl Oberg et Helmut Knochen, sont ainsi libérés en 1962 sur ordre du général de Gaulle. La mansuétude française à leur égard s'explique dans le contexte de la politique de réconciliation nationale des gouvernements français successifs et de réconciliation avec l'Allemagne en vue de la signature du traité de l'Élysée – ce qui vaut absolution[76].

Nous voyons donc qu'au début des années soixante les relations entre la France et l'Allemagne sont encore marquées par des « accusations mutuelles » et il faudra attendre le début des années quatre-vingt pour que la dimension conflictuelle de ces relations se transforme :

> Dans les années 1980 déjà, les milieux officiels franco-allemands acceptent cependant peu à peu de faire face aux épisodes douloureux de la Seconde Guerre mondiale – en témoignent les procès de Klaus Barbie, en 1987, puis de Paul Touvier, en 1994, respectivement chef de la *Gestapo* à Lyon et chef de la milice lyonnaise durant l'Occupation. L'émergence des mémoires de la Seconde Guerre mondiale dans le champ franco-allemand s'explique par l'évolution des deux sociétés et États, après la fin de la Guerre froide, et dans le changement de leur attitude face à leur propre histoire[77].

La poursuite et l'intensification de ce processus de réconciliation sont rendues possibles par la réalisation, par l'Allemagne d'abord à partir du milieu des années quatre-vingt, d'un travail de mémoire consistant finalement à revisiter et mettre en perspective également l'histoire du National-socialisme :

> En Allemagne, la confrontation critique avec le passé nazi devient majoritaire au milieu des années « 1980, avec notamment le célèbre discours du président fédéral, Richard von Weizsäcker, le 8 mai 1985, devant le *Bundestag*, dans lequel il lançait à ses compatriotes un message de réconciliation avec leur passé nazi : *Le 8 mai fut un jour de délivrance* ». Après que le président Mitterrand a, en 1981, rétabli le 8 Mai comme jour férié, non pas pour célébrer « la victoire contre le nazisme, mais pour célébrer la liberté et la démocratie », le discours du président allemand donnera corps à cette interprétation qui permettra au chancelier Schröder de participer, en juin 2004, aux célébrations du 60e anniversaire du Débarquement[78].

Il semble que nous retrouvions une illustration de cet effort de travail de mémoire et de prise de responsabilité avec la participation du groupe Allianz - en tant que membre confondateur - à la fondation « *EVZ* », déjà évoquée plus haut, dont l'objet est formulé ainsi dans les statuts : « La mission de la fondation EVZ est de conserver la mémoire des persécutions du National-socialisme, d'en accepter la responsabilité dans l'ici et maintenant, et de la perpétuer activement pour le futur et les générations à venir »[79].

[76] Martens, « Une histoire de la réconciliation franco-allemande ».
[77] Martens.
[78] Martens.
[79] https://www.stiftung-evz.de/en/who-we-are/history/founding-history/

En France, ce même travail de mémoire concernant spécifiquement la seconde guerre mondiale s'amorce un peu plus tard, au milieu des années quatre-vingt-dix :

> En France, cette confrontation critique franchit un cap décisif avec le discours du président Chirac, le 16 juillet 1995, lors de la cérémonie commémorant la rafle du Vél d'hiv des 16 et 17 juillet 1942, dans lequel, loin de la position gaullo-mitterrandienne sur le sujet, il reconnaissait officiellement la responsabilité de l'État français dans la déportation et le génocide des Juifs – implication de la France réaffirmée par les présidents François Hollande, en 2012, et Emmanuel Macron, en 2017[80].

C'est ainsi qu'il faut attendre la fin des années quatre-vingt-dix pour que la possibilité émerge pour les deux pays de poser un regard commun sur l'Histoire et de développer une coopération plus intensive - avec notamment le développement d'une pédagogie franco-allemande de la rencontre autour de la mémoire :

> Dans les échanges franco-allemands, au niveau de la société civile, ou au sein de l'Office franco-allemand de la Jeunesse (OFAJ), des lieux et des thèmes directement liés à l'histoire de la Seconde Guerre mondiale sont intégrés aux programmes à partir de la fin des années 1990. La réalisation d'un Manuel d'histoire franco-allemand pour les lycéens français et allemands, décidée en 2003, est le signe ultime de la réconciliation de deux pays qui veulent ainsi promouvoir un regard franco-allemand sur les événements historiques, notamment ceux tragiques de la collaboration et du génocide des Juifs. Le président Hollande et son homologue allemand Joachim Gauck se sont rendus ensemble, le 4 septembre 2013, à Oradour-sur-Glane – où le 10 juin 1944, 643 personnes furent massacrées par des soldats de la division *SS Das Reich*. Ce nouveau geste symbolique, et de repentance pour l'Allemagne, cette fois-ci sur un lieu de mémoire de la Seconde Guerre mondiale, montre à quel point les deux pays ont besoin de continuer à se réconcilier. L'on voit bien que les dirigeants français et allemands doivent montrer qu'ils n'ont pas seulement envie de dialoguer, mais qu'ils véhiculent une sorte d'émotion par-delà les rencontres régulières qui existent depuis plus de 50 ans[81].

Nous voyons à travers ces extraits que la réconciliation entre la France et l'Allemagne ne va pas de soi et que même si elle reste exemplaire, il s'agit d'un processus long et délicat, qui se déroule dans le cadre d'une hostilité historiquement et socialement construite entre les deux nations.

### Ressentiments vis-à-vis de l'entreprise acheteuse

Que peut-on en déduire pour l'observation et le travail de recherche sur le terrain d'un projet informatique « franco-allemand » au sein d'une entreprise française - l'un des fleurons de l'assurance française - rachetée par une entreprise allemande ? La politique de plans sociaux

[80] Martens, « Une histoire de la réconciliation franco-allemande ».
[81] Martens.

dite « brutale »[82] a-t-elle pu réactiver la fameuse « haine héréditaire » entre Français et Allemands et les replis nationaux qu'ont connu les deux pays dont parle Stephan Martens ? Il semble que ce ne soit pas le cas, notamment en raison de la progressivité du processus de rachat que nous avons vue plus haut, où le changement de nom faisant disparaitre les AGF au profit d'Allianz n'a eu lieu que plusieurs années après la première entrée d'Allianz au capital des AGF. Malgré cette acquisition dite « amicale » – pour reprendre le terme utilisé par la presse spécialisée –, il apparait tout de même que le contexte historique puisse jouer d'une manière ou d'une autre, à la marge, et que des imaginaires stéréotypiques nationaux puissent être rappelés ou convoqués ; comment on imagine « les Allemands » en tant que Français, comment on imagine « les Français » en tant qu'Allemands ? Comment imagine-t-on qu'ils pensent ou qu'ils se comportent ? Ces caractères imaginaires ont-ils une connotation négative ou positive ? Ont-ils une réalité sur le terrain et un impact sur les relations de travail ?

D'après les récits des personnes rencontrées sur le terrain qui travaillaient au sein de l'entreprise AGF avant le rachat par le groupe Allianz et qui ont donc connu la période de transition qui dura plusieurs années entre AGF et Allianz France, il semblerait que cette toile de fond se retrouve bel et bien, mais elle est rapportée par les personnes comme apparaissant de manière marginale.

> *Quand il y a eu le rachat d'AGF par Allianz, quelques personnes parlaient des « casques à pointe ». Mais ensuite le changement de nom n'a produit aucun problème en interne. C'était pas un truc nouveau en fait. Par contre il y a eu quelques réactions de clients qui ont souhaité résilier leur contrat parce qu'ils avaient des membres de la famille disparus dans les camps…* (Cédric, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Marginale, mais pas anodine non plus, puisque si certains clients d'AGF décident de résilier leur contrat pour ne pas être assurés par l'entreprise Allianz, il se peut que certaines personnes membres de l'équipe projet ressentent le même type de réserves sans pour autant pouvoir l'exprimer ou prendre la décision de quitter leur travail.

> *Je n'avais jamais bossé avec des Allemands avant. Étant d'origine juive j'avais des à priori plutôt négatifs et j'ai bien vu aussi les réactions dans ma famille quand j'ai dit que j'allais bosser avec des allemands* (Albert, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil interne).

[82]http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/les-petits-secrets-de-l-opa-qui-bouleverse-la-finance-francaise_1359572.html

En revanche il peut arriver d'avoir le récit d'un certain ressentiment vis-à-vis de l'entreprise acheteuse, mais ce ressentiment peut s'expliquer par le fort sentiment d'appartenance à une entreprise rachetée, qui disparait au profit d'une autre, perdant son nom (constitutif de son identité) et voyant ses pratiques professionnelles potentiellement modifiées – une situation classique dans les opérations de fusion et acquisition – et qui pourrait survenir dans le cas de n'importe quel autre achat ou fusion, indépendamment des nationalités des entreprises en jeu.

> *AGF a été racheté par Allianz, c'est une dimension importante. Il y a quand même un acheteur et un acheté dans l'histoire* (Fabrice, cadre, 40-50 ans, conseil interne).

L'un des chefs d'équipe rencontrés sur un projet parallèle à *Global One*, témoigne des conséquences de fusions successives, qui existaient déjà dans un cadre franco-français avant de se poursuivre avec le rachat par une entreprise allemande :

> *Alors il y a Allianz qui a absorbé, fait une fusion-acquisition d'AGF et AGF auparavant avait fait une acquisition de PFA, la boîte dont je suis issu. Et déjà au sein de PFA, alors qu'on était de la même culture, on était tous français, parce que AGF était français à l'époque, il y avait déjà des gens qui se réclamaient de PFA et qui « n'étaient pas AGF ». Il ne fallait pas confondre. (…) Et ça fait la même chose – bon, là c'est des Allemands, c'est exacerbé – mais il y avait des gens à l'époque déjà qui disaient : « Attention, moi je ne suis pas AGF, je suis PFA ». Des gens qui se revendiquaient (…).*
>
> *Mais souvent c'est encore la même chose, souvent chez des gens qui avaient dépassé un certain âge, c'était vécu comme… je dirais pas un affront, mais il ne fallait pas… J'ai eu des responsables qui me disaient « Non, non, non, tu dis pas des choses comme ça, tu me parles pas comme ça, moi je suis PFA, je suis pas AGF. » (…) Ceci dit même maintenant au temps d'Allianz, il y a… je ne dirais pas des clans, mais il y a encore les équipes ex-PFA, les équipes AGF et les équipes Allianz* (Nicolas, cadre hors G1, 40-50, filiale française).

Les membres du projet qui ont déjà travaillé sur de grands projets de transformation similaires en témoignent également ; ainsi Nadia raconte l'expérience qu'elle a eue d'un projet en Angleterre, alors qu'elle travaillait pour une société de conseil en informatique espagnole :

> *Ce qui joue très fortement aussi c'est le passé historique entre les pays, les rapports de force ou de supériorité d'un pays à l'autre…*
>
> *Et ça même si les membres des différentes équipes appartiennent tous à la même entreprise et ont le même profil socio-économique, l'histoire des pays se reflète toujours dans les projets.*
>
> *J'ai l'exemple d'un projet long en Angleterre qui se déroulait entre anglais, espagnols, indiens. C'était un projet très difficile, avec de forts rapports de force. Les Espagnols ont souffert de l'approche des Anglais et l'entente avec les Anglais était pas très bonne, en grande partie à cause de la langue (du niveau des autres – même si dans l'équipe espagnole le niveau était plutôt bon). Il y avait aussi la*

*difficulté d'avoir des membres déplacés, qui voyagent et ne sont pas là toute la semaine. Et du coup souvent il y avait souvent des conf calls ; ça c'est tout un apprentissage. Un autre élément du rapport de force était que le projet était situé en UK et que le client était anglais* (Nadia, cadre supérieure, 30-40, conseil interne).

Même si ce mécanisme de ressentiment envers l'entreprise acheteuse n'a rien de spécifique à notre cas, nous souhaitions faire un détour par l'Histoire pour noter que dans le cas d'Allianz France, cette dynamique se joue entre deux entreprises issues de pays qui ont une histoire commune ancienne et mouvementée, et nous pouvons faire l'hypothèse que cette dimension puisse jouer à un moment où à un autre dans les relations de travail ou les dynamiques organisationnelles, même si ce n'est pas la seule dynamique relationnelle en jeu. Comme nous l'avons précisé en ouverture de cette partie historique, nous prendrons la précaution de ne pas avoir cette grille de lecture historique comme unique grille d'analyse. Nous verrons cependant au fil des chapitres suivants que les stéréotypes nationaux sont particulièrement alimentés et mobilisés par les acteurs du projet et que les imaginaires nationaux (à connotation positive ou négative) occupent une bonne partie du paysage.

## 1.2 Le projet informatique : une organisation complexe pour un travail intangible

### 1.2.1 Le projet : une organisation parallèle

En quoi consiste donc un projet informatique ? Ici, le projet informatique en cours consiste en une refonte des systèmes informatiques existants, issus de l'ancien groupe AGF et des fusions successives qui l'avaient constitué. Ces systèmes informatiques, faits d'ajouts successifs après chaque fusion, n'avaient jamais été uniformisés. Un nouveau système informatique créé dans une des filiales du groupe Allianz, a été désigné comme « outil groupe » : ce logiciel sera installé progressivement dans toutes les filiales étrangères, afin d'uniformiser les systèmes d'information et de mutualiser les données et les applications.

Comment procéder pour changer tous les systèmes informatiques utilisés par tous les employés de l'entreprise au quotidien ? Comment cette transformation est-elle opérée ? En quoi consiste une telle refonte et comment l'observer ? Au moment où j'ai démarré le travail de terrain,

*Global One* rassemblait environ cinq cent personnes tous sites confondus (plateau projet en France et sites en Allemagne et en Autriche) et devait s'étaler sur une période de six ans. C'était à ce moment-là l'un des plus gros projets informatiques en cours (par son ampleur et son budget) dans le secteur des assurances en France. Cela permet de saisir l'enjeu commercial et stratégique que représente cette refonte pour l'entreprise.

Un projet de cette ampleur aussi étalé dans le temps, représente une vulnérabilité potentielle pour l'entreprise puisque les systèmes existants doivent continuer à fonctionner, pendant que les nouveaux systèmes sont conçus et mis en place progressivement. Il faut donc maintenir les anciens systèmes tout en créant les nouveaux, cela en continuant de garantir l'intégrité et la sauvegarde de toutes les données et en assurant la même réactivité dans l'activité pendant cette longue période de chantier. Cette contrainte crée une pression supplémentaire sur la conduite du projet qui se doit de ne pas dépasser les délais prévus et d'éviter les erreurs.

Comme nous allons le voir ensuite, ce travail de refonte se déroule au sein d'une organisation spécifique, « l'organisation projet », qui existe en parallèle de l'organisation de l'entreprise elle-même[83].

### L'organisation « en mode projet »

Comme le décrit Hénia Zannad dans un article paru dans la revue française de gestion[84], ce qu'on appelle « l'organisation projet » peut renvoyer à deux dimensions différentes et complémentaires. L'organisation projet renvoie d'un côté à l'organisation du travail temporaire propre à un projet spécifique, qui diffère alors de l'organisation du travail permanente ayant cours dans l'entreprise. D'un autre côté, l'organisation projet renvoie au mode de gestion adopté à l'intérieur d'un projet. Quand nous parlons de l'organisation du projet il s'agit de l'organisation

[83] Nous avons utilisé le terme « projet » à de nombreuses reprises dans ce paragraphe. Ce sera également le cas dans la suite de ce texte – nous nous excusons pour l'éventuelle impression de redondance qui pourrait en résulter. Il se trouve que le « projet » informatique est le cœur de notre terrain d'enquête et que l'organisation « projet » est la forme sous laquelle il se manifeste et le lieu où les « différences culturelles » sont ressenties par les membres des différentes équipes. Ce terme désigne aussi le lieu de travail où j'ai mené mon enquête de terrain : le plateau projet. De plus, le management par projet (Gaulejac et Hanique, *Le capitalisme paradoxant*.) et plus généralement la pensée par projet (Boutinet, *Anthropologie du projet*; Boltanski et Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*.) sont au cœur des logiques managériales contemporaines et que l'organisation du projet *Global One* en est une illustration typique. Dans la suite de ce travail il sera donc beaucoup question de toutes ces différentes dimensions du « projet ». Même si nous avons essayé d'éviter les répétitions du terme autant que possible, il apparait tout de même dans tous les discours des acteurs du terrain, quel que soit leur niveau hiérarchique ou leur place dans l'organisation. En cela il est symptomatique de la logique à l'œuvre dans cette organisation. Nous y reviendrons plus en détails dans le dernier chapitre.

[84] Zannad, « L'individu et l'organisation projet ».

spécifique du travail au sein du projet *Global One* et parfois du mode de gestion adopté au sein du projet[85].

L'organisation du travail sur un projet, que ce soit dans l'informatique ou dans un autre secteur, est conçue donc comme une organisation temporaire parallèle à l'organisation permanente de l'entreprise. C'est un type d'organisation que l'on appelle « matricielle », qui agit comme un sous-système temporaire, en parallèle de l'organisation hiérarchique de l'entreprise :

> La plupart du temps, la gestion par projets utilise la structure matricielle au sein de laquelle elle s'implante : les projets assimilés pour les besoins du moment aux organes opérationnels sont disposés sur l'organigramme au niveau horizontal, par rapport aux organes fonctionnels lacés verticalement. Cela veut dire que la gestion par projet, une fois qu'elle a été décidée par la direction de l'organisation comme devant constituer une source de créativité et d'innovation importante, échappe temporairement et en partie à la hiérarchie dans la façon par laquelle l'innovation elle-même va être implantée[86].

L'objectif de cette organisation est de structurer les phases de conception, développement, industrialisation et commercialisation d'un nouveau produit. Cette organisation possède son propre processus de définition des objectifs, sa propre organisation, son propre mode de management et sa propre « culture ». En revanche, les contraintes de qualité, de coûts, de délais, sont partagées avec la structure permanente. Sur les projets, on retrouve souvent un mode de management non hiérarchique, avec une ou des équipes projet représentant différentes fonctions de l'entreprise, pilotées par un directeur de projet faisant appel aux ressources des structures métier pour atteindre les objectifs de performance prévus en amont (en termes de coût, de délai, de qualité). Le projet a généralement un lieu de travail central, qui regroupe toutes les équipes du projet que l'on appelle le « plateau projet ».

« *Global One* » consiste à remplacer la quasi-totalité des systèmes informatiques existants d'Allianz en France (issus des AGF), pour les remplacer par le logiciel de gestion intégrée développé en interne et destiné à être installé dans toutes les filiales européennes : ABS (*Allianz Business System*). La structure du projet est effectivement parallèle à la structure permanente d'Allianz en France et elle est pilotée par un directeur de projet, appelé directeur de « programme ». Sous sa direction se trouvent différentes équipes en charge de différents « paquets » du projet, qui correspondent aux différents types de produits d'assurance. Chaque responsable d'équipe a pour mission de livrer ses contenus dans le temps, avec le meilleur

[85] Dans la suite de ce texte, le cas échéant, nous préciserons s'il s'agit de l'organisation du travail interne au projet ou du mode de management.

[86] Boutinet, *Anthropologie du projet*, 240.

niveau de qualité possible, puisque les livrables des différentes équipes sont très interdépendants et doivent progresser en parallèle pour pouvoir assurer la livraison finale complète.

Le projet informatique et la méthode du « cycle en V » : un arc de travail ?

Pour éviter de devoir travailler sur l'intégralité des systèmes informatiques – qui sont utilisés quotidiennement par les employés de l'entreprise et dont dépendent son activité et son chiffre d'affaires – le projet s'organise par « paquets » ou vagues successives. Ces vagues sont constituées par les différentes unités de produits d'assurance. Assurance vie, puis Habitat, puis Auto, etc… Pour chaque vague, ou chaque « paquet », la même méthodologie est appliquée, que l'on nomme le « cycle en V ». Cette méthodologie de projet informatique est une méthode classique du projet informatique, issue de l'industrie et appliquée à l'informatique dans les années quatre-vingt. Il existe aujourd'hui de nombreuses autres méthodes - dont la méthode agile qui se veut plus innovante et plus efficace et consiste à planifier le projet au fur et à mesure d'objectifs à court terme[87] - mais le « cycle en V » constituait à l'époque toujours une référence classique. Ce fameux cycle va consister en un enchaînement séquentiel de différentes tâches qui permettront d'arriver au produit final. L'ensemble du projet est planifié à l'avance. C'est une organisation du travail très fragmentée, avec beaucoup d'interdépendance entre les différentes séquences. Voici un schéma représentant les différentes étapes du cycle en V[88] :

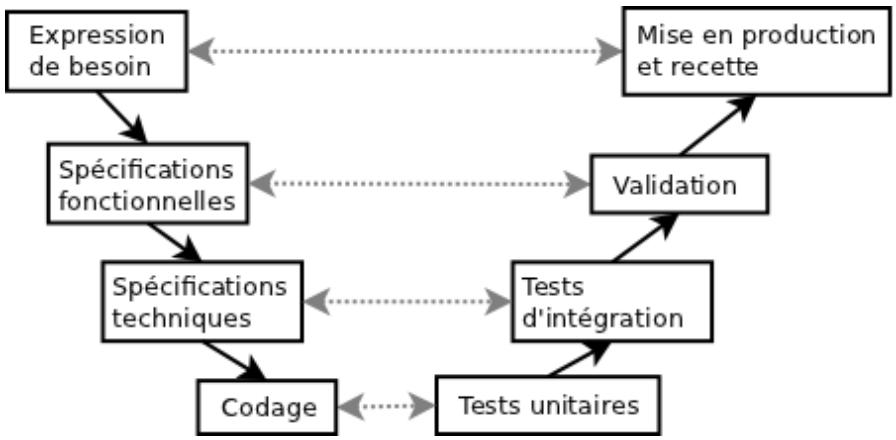


*Schéma n°1 : La méthode du cycle en V*

[87]https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443838-methode-agile-definition-comparatif-et-avantages/

[88] http://www.geek-directeur-technique.com/2009/02/04/le-cycle-en-v

Pour décrire les activités qui constituent le projet informatique *Global One*, l'expression d' « arc de travail », utilisée par Anselm Strauss pour décrire le travail en milieu hospitalier, peut paraître pertinente. Pour lui, un arc de travail est l'ensemble du travail qui aura besoin d'être fait pour maîtriser le cours de la maladie et remettre le patient en bonne forme[89]. Cet ensemble de tâches va devoir bénéficier d'une forte coordination et d'un travail d'articulation, d'autant plus qu'elles vont être réalisées par des personnes de professions différentes. Ce qui va créer une grande complexité et donner lieu à de nombreuses négociations. Même si l'activité n'a rien à voir avec l'activité médicale, on y retrouve la nécessité de l'enchaînement et de la coordination entre différentes tâches à effectuer pour mener à bien le projet. On retrouve aussi le fait que cette coordination se déroule entre différentes professions – ou en tous cas entre des personnes qui n'ont pas la même formation ni la même expertise. La conduite d'un projet de refonte des systèmes informatiques d'une organisation nécessite en effet de multiples compétences et champs d'expertise.

Afin de mieux comprendre la comparaison avec l'arc de travail de Strauss, voici le détail de chaque étape et la nature des tâches à réaliser.

*En partant du métier : l'expression de besoin*

La première étape du projet est de collecter les besoins du « métier », c'est-à-dire des assureurs. Ils doivent pouvoir récapituler les actions qu'ils ont besoin de réaliser pour faire leur métier : toutes les activités nécessaires à leur travail. Ces besoins sont listés dans un document qu'on appelle EDB : « expression de besoin ». Cette étape est réalisée par des équipes d'« experts métier » qui connaissent très bien les « process » du métier (les processus) - c'est-à-dire un « ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui contribue aux finalités des affaires d'une organisation. Il peut être structuré en procédés d'affaires, c'est-à-dire selon ISO 19510 en un ou plusieurs ensembles définis d'activités qui représentent les étapes nécessaires pour atteindre des objectifs relatifs aux affaires, y compris les flux et utilisations d'informations et de ressources »[90]. Ces experts travaillent en étroite collaboration avec les représentants de la profession – les assureurs.

*La description fonctionnelle (DFD)*

Une fois ces besoins listés, il faut les décrire en termes de fonctionnalités. Cette description dite « fonctionnelle » consiste à rassembler tout ce que le système informatique va pouvoir permettre de faire, en un document appelé le DFD (Diagramme de Flux de Données). Il ne

[89] Strauss, *La trame de la négociation*.
[90] https://www.iso.org/fr/standard/62652.html

s'agit pas encore de décrire comment le système va pouvoir le faire mais simplement dans un premier temps de décrire les opérations nécessaires à l'exercice du métier que le système va devoir exécuter : « Le diagramme de Flux de Données (DFD) est une méthode de modélisation graphique qui représente la circulation des données à travers un système d'information ou un processus métier. Cette méthode de modélisation utilise des symboles pour représenter les différents acteurs impliqués dans le système ou le processus, les flux de données entre ces acteurs, les processus qui transforment les données et les lieux de stockage des données. (...) Le DFD est utilisé pour comprendre, documenter et améliorer un système ou un processus. Il permet de représenter de manière visuelle et claire les différents flux de données, les interactions entre les acteurs et les traitements de données. Les DFD sont souvent utilisés pour la conception de systèmes d'information, la planification de projets, l'identification des problèmes et la résolution de problèmes »[91].

Dans le DFD, figurent quatre éléments fondamentaux : les processus (activités qui transforment les données), les flux de données (circulation des données entre différents processus), le stockage des données (endroits où les données sont stockées et sous quelle forme) ainsi que les acteurs (personnes, organisations ou système externes qui interagissent avec le système).

Les personnes travaillant sur cette séquence ont un profil proche du métier et ils ont une bonne compréhension des *process*. Nous ne sommes ici pas encore dans un langage technique. Cette description fonctionnelle, si elle n'est pas technique, va en revanche servir de support pour construire l'architecture technique du système informatique, qui est l'étape suivante.

*La description technique (DTD)*

DTD signifie *Document Type Definition* ou bien Définition de Type de Document en français. Pour cette étape, on rentre dans le langage technique. Le profil des personnes travaillant sur cette séquence change aussi ici de façon plus marquée : ce sont des personnes ayant un « profil technique », formées en langage informatique. Il s'agit en revanche à ce stade toujours d'une phase de conception. Il s'agit de traduire les actions – les fonctionnalités – en cheminements concrets. C'est la phase qui prépare le développement « physique » du logiciel.

*Le codage*

Une fois que ces plans détaillés sont prêts, la construction peut démarrer avec la phase de codage. Les personnes intervenant sur cette séquence sont les informaticiens tels que les non-initiés peuvent les imaginer : ceux qui écrivent des lignes de code, les développeurs. Pour

[91] https://analytics.fr/definitions/analytics-dfd/

utiliser la métaphore de la construction en bâtiment, ce sont les fabricants du système informatique, ceux qui le bâtissent en assemblant les matériaux, selon le plan conçu en amont par les architectes.

*Les tests*

Une fois le « bâtiment » construit, et avant de l'ouvrir au public - c'est-à-dire de mettre en marche le logiciel - il faut réaliser des tests. Il faut en effet s'assurer que le système fonctionne avant de le mettre en service et de proposer aux utilisateurs de commencer à s'en servir. Une série de plusieurs tests permet alors d'éprouver la qualité et l'efficacité de la construction. Chaque composant du système – chaque brique – va être testée isolément pour voir si elle répond au cahier des charges. Ensuite, l'ensemble du système va être testé, pour voir si les spécifications techniques sont bien respectées dans leur ensemble. Pour finir, c'est au regard des spécifications fonctionnelles que le système est mis à l'épreuve : pour s'assurer qu'il va effectivement permettre de répondre aux actions nécessaires aux besoins du métier.

*Pour arriver au rendu final : la mise en production*

Si tous ces tests sont validés, le système est lancé une première fois en « pré-production », phase qui ressemble à une toute dernière répétition générale, puis il est enfin mis en production, c'est-à-dire qu'il est mis en service et ouvert aux utilisateurs. La phase projet est alors complètement terminée et ce sont les équipes de maintenance qui prennent le relais pour accompagner les utilisateurs et répondre aux éventuelles pannes ou erreurs du système.

Il semble que cette notion d'arc de travail développée par Anselm Strauss convienne pour illustrer cette aventure qui se déroule entre plusieurs mondes et entre plusieurs langages. C'est en effet une véritable opération de traductions successives qui se déroule et une forte coordination doit avoir lieu entre les différentes séquences, au risque de voir le projet échouer, sachant que chaque « paquet » du projet est réalisé du début à la fin du cycle en V, et les « paquets » sont menés en parallèle.

> *Une fois la phase de Design terminée, on passe au Release qui est la mise en place de la solution pensée. (...) Là on est à un niveau plus fin, à la construction informatique. C'est une description des liens qu'il va devoir y avoir dans le système, et des flux, jusqu'au codage. C'est la finition de la phase Design.*
>
> *Pour chaque Release il y a un Release Manager. Les équipes Design interviennent en amont de chaque Release et ensuite passent le relais aux Release Managers. Donc les différents projets (Release) marchent en parallèle : c'est une marche en crabe. C'est pas évident d'ailleurs pour le management. Il faut manager de façon complètement différente. On est en mode projet ; il n'y a pas*

*de hiérarchie classique. Plusieurs équipes se relaient sur les releases* (Antoine, cadre, 40-50, filiale française).

*Il y a un côté intangible du boulot dans les projets informatiques. Et une tendance à sous-estimer la charge. (...) Et d'ailleurs on a tendance à plutôt sous-estimer la charge de travail que c'est, quand on a l'impression qu'on a fait 80% du boulot, en fait on a fait que 40% parce qu'il y a toujours des vérifs à faire. Il y a un temps de réglage beaucoup plus long. (...) Et il y a un effet tunnel avant de livrer parce qu'il y a beaucoup d'interdépendance sur le projet entre les phases et les équipes. (...)*

*Et même au niveau des spécifications, quand on s'est mis d'accord avec le métier, il faut encore toujours régler des trucs, « bon alors là il va y avoir tel écran, etc… »* (Cédric, cadre, 40-50, filiale française).

La dernière étape de la mise en production, c'est le lancement. Cette opération consiste à faire les tous derniers essais et à lancer le fonctionnement du logiciel et le transfert des données. C'est une opération délicate, qui se déroule pendant le week-end, afin de pouvoir effectuer le transfert des données à un moment où personne ne travaille. L'enjeu étant de pouvoir rendre le logiciel opérationnel pour la reprise des activités commerciales le lundi matin. Ce travail nécessite plusieurs personnes dédiées au suivi des différentes étapes qui se trouvent dans un même endroit, une salle dédiée (qui est appelée *war room*), et des personnes à distance qui sont en astreinte afin de pouvoir être disponible immédiatement en cas de besoin.

Le concept de *war room*, apparu pendant la seconde guerre mondiale dans un contexte militaire en Grande Bretagne, est ensuite repris en management pour désigner un lieu et un mode de travail collectif, concentrant différentes compétences, dans le but de prendre des décisions ou de fournir un rendu dans un délai court :

D'une manière générale, la *"war room"* correspond au *poste de commandement (PC)*, au *centre opérationnel* (CentOps) des militaires, à la *cellule de crise* des états-majors politiques, au centre d'analyse des services de renseignement, à la *cellule stratégique* des entreprises.

Le terme en lui-même traduit une tension supposée régner au sein de la cellule. La war room évoque d'emblée une salle de réunion exceptionnelle, dans laquelle se réunissent ceux qui doivent faire face à une situation exceptionnelle appelant des décisions sous contrainte de temps et de stress particuliers. Cela n'est pas sans rappeler les salles de contrôle d'aéroports ou les PC de tirs de fusées, ou encore les centres d'opération des navires de combat et des sous-marins. Il peut effrayer par sa connotation guerrière qui remonte à son invention par le cabinet de Churchill durant la seconde guerre mondiale. Le terme s'est depuis développé dans le domaine politique, les Américains l'ayant employé en 1992 pour désigner le QG de Bill Clinton, au sein duquel étaient fomentées ou déjouées les attaques

informationnelles durant la campagne électorale. On a parlé d'une *"war room"* de l'UMP durant la campagne présidentielle française de 2007, le journal Libération évoquant une *"cellule de guerre"*[92].

Sur le projet informatique, les phases de lancement sont donc effectuées suivant cette logique de war room. C'est une expérience intense pour les membres de l'équipe qui y participent et qui semble contribuer à un sentiment d'appartenance au projet. L'un des membres de l'équipe a réalisé une vidéo relatant les différentes étapes du lancement. Jouant sur le montage, il a intégré des images d'archive de la war room du lancement d'Apollo 13.

**La war room**

*On était installés dans la war room : une salle avec tout le plan d'action au mur, on stabilotait en vert les étapes passées et on avait deux tableaux blancs pour les incidents.*

*Friedrich avait ramené des photos de la war room d'Apollo 13 et il avait même ramené le même grand taille crayon à manivelle avec des crayons.*

[Un peu plus tard quand il cherche dans son sac à dos une clé USB pour me transférer la vidéo, il retombe sur le crayon qu'il avait gardé en souvenir; il me dit qu'il a une valeur sentimentale et que ça lui fait plaisir de retomber dessus].

*La war room c'est l'endroit d'où on pilote le déploiement, on fait les check points, les conf call, c'est là où on réunit les gens. Il n'y a pas d'improvisation sur l'organisation, tout doit être prêt, les numéros de conf call, les numéros des gens etc… mais il y a improvisation, créativité, dans la façon de trouver les solutions, dans la résolution des problèmes. Ça suppose que les gens qui sont mis à disposition soient bien au fait des choses.*

*Il y avait une présence permanente du vendredi soir au dimanche soir – on a pris un peu plus longtemps – mais on a fini en temps et en heure ! C'est une mise en prod classique, quoi.* (...)

*... l'idée de la war room a été poussée surtout par les allemands. En France on fait plutôt les déploiements à distance ; c'est bien organisé, y'à des points de passage de relais, de contrôle, mais les gens travaillent de chez eux, on impose pas d'être sur site.*

*C'est plus allemand comme truc : tout le monde est là même si y'à plein de moment où quelqu'un fait un truc et les autres ont rien à faire à côté, mais bon en cas de besoin les gens sont là.*

*Là on était une bonne vingtaine sur place et y'avait environ 40 à 50 personnes d'astreinte à distance.*

(Bernard Durand, cadre supérieur, 40-50 ans, filiale française).

[92] Bulinge, « Un modèle d'analyse collective en situation », 62-63.

Toutes les étapes de cet « arc de travail » du projet informatique se déroulent en une unité de lieu, où se trouve la grande majorité des membres des équipes projet. Comme nous l'avons vu plus haut, le lieu de travail du projet par excellence, c'est le fameux « plateau projet ».

### 1.2.2 Le plateau projet

Chez Allianz en France, le plateau projet est en effet le centre névralgique du travail et il se trouve dans une tour du quartier des affaires de La Défense, en proche banlieue parisienne.

Il s'agit d'un étage entier du bâtiment d'Allianz Informatique dédié uniquement au projet. C'est en quelque sorte la « ruche » du projet. Il est intéressant de noter que ce bâtiment - la tour Franklin - est consacré depuis de nombreuses années à l'informatique puisqu'il fut le lieu de développement de l'informatique aux débuts de l'existence du groupe AGF, à partir de 1973 :

> L'année 1969 marque aussi le premier tournant de l'informatisation aux AGF. C'est la fin de l'époque des cartes perforées. Les ateliers de « perfos » qui alimentent les ordinateurs de la deuxième génération font alors un vacarme infernal. Le bruit est quasiment insupportable. Rien à voir avec l'informatique dite de troisième génération installée en 1969. C'est à ce moment qu'est mise en place la télégestion de l'assurance auto. Désormais, c'est le gestionnaire lui-même qui alimente les ordinateurs, à l'aide du terminal. Dès 69 il y a quatre terminaux à Reims.
>
> Sous l'impulsion de leur nouveau président, Georges Plescoff, les AGF accentuent leur effort d'informatisation. Il faut uniformiser un matériel encore disparate et créer des systèmes d'information correspondant aux besoins actuels et futurs des AGF.
>
> Une GIE, unité « Générale Informatique et d'Exploitation » est créée à cet effet en 1972 et implantée tour Franklin, à la Défense, l'année suivante. En 1974, les AGF disposent de trois ordinateurs centraux, 280 terminaux et 75 imprimantes.
>
> 10 ans plus tard le nombre de terminaux a été multiplié par 10, pour 510 000 messages de télétraitement passés par jour. Encore deux ans et en 1986 les terminaux sont au nombre de 4000, les messages journaliers de 700 000[93].

Après avoir servi à développer les systèmes informatiques des AGF, ce lieu symbolique du développement informatique « maison » de l'ancien groupe est désormais consacré à transformer ces systèmes ou plus exactement à les remplacer par d'autres - le fameux *outil groupe* de la maison mère d'Allianz en France.

[93] *Années de feu et années de vie, nos 170 ans d'histoire AGF*.

## Aménagement de l'espace

Quand on arrive à l'étage du projet, on a l'impression d'arriver à un étage classique d'immeuble de bureau. En sortant de l'ascenseur, on arrive dans un hall dont on peut sortir par la droite ou par la gauche, en franchissant une porte verrouillée qui s'ouvre avec un badge. On se retrouve alors dans les couloirs qui desservent les différents espaces de l'étage. Les espaces sont structurés en zones différenciés selon les usages : on trouve des zones de bureaux individuels ou collectifs de petite taille (pouvant accueillir deux ou trois personnes) puis des zones ouvertes, où les bureaux sont tous installées dans un seul grand espace sans séparations – ce qu'on appelle un « open space » - on trouve aussi des zones avec des bureaux fermés de taille intermédiaire, qui peuvent accueillir une dizaine de postes de travail - en général pour accueillir une équipe de travail – et des zones de bureaux beaucoup plus grands, qui sont dédiés aux fonctions d'encadrement et de direction. Le bureau du directeur du projet est par exemple un très grand bureau entièrement vitré sur donnant l'extérieur (comme la plupart des autres, mais bénéficiant de la vue la plus dégagée), comprenant son bureau avec son poste de travail fixe ainsi qu'une grande table de réunion rectangulaire pouvant accueillir environ six à huit personnes.

On trouve aussi des salles de réunions, souvent sans fenêtres car situées à « l'intérieur » de l'étage. Certaines sont grandes et peuvent accueillir quinze à vingt personnes et sont équipées de matériel audiovisuel (vidéoprojecteur, écran, poste de téléphone pour les téléconférences) et d'autres sont plus petites. Les plus petites d'entre elles sont appelées « *box* » et ne peuvent accueillir que trois ou quatre personnes. Les parois qui structurent les espaces et forment les bureaux fermés sont généralement vitrées.

Il existe également un espace de repos, avec des machines à café et à friandises ainsi qu'une fontaine d'eau. C'est un petit carré, placé dans un coin du plus grand open space de l'étage, fermé sur trois de ses côtés et ouvert du quatrième côté sur l'entrée de l'open space. Curieusement pour un coin dédié à la pause, il ne dispose pas de mobilier à part les distributeurs automatiques et les machines à café. Il n'y a donc rien pour poser une tasse de café ni pour s'asseoir. Les espaces de pause similaires que j'ai pu voir à d'autres étages ont la même configuration mais on y trouve habituellement quelques tables hautes pour s'accouder et poser quelques objets.

## Usages des bureaux

Ce qui est frappant au premier abord ce sont l'apparence et l'atmosphère très différentes des espaces de travail selon les zones et les types de bureaux. Certains bureaux semblent très peu

occupés, voire abandonnés, alors que d'autres sont décorés, un peu plus aménagés et semblent plus investis.

Le premier bureau dans lequel j'ai pu m'installer lors de mes séjours sur place, était un petit bureau fermé (à paroi vitrée) de trois personnes. Deux des trois places étaient attribuées de façon permanente à deux personnes venant de Munich toutes les semaines et la troisième place était « tournante », servant à accueillir des stagiaires, des nouveaux venus avant qu'ils aient un bureau affecté dans leur équipe de destination, ou encore des collègues venant de Munich ou de Vienne exceptionnellement et qui ne disposent pas d'un bureau sur place. Chaque place comporte un bureau, un poste informatique fixe et une base pour connecter un ordinateur portable, une armoire et un bloc de tiroirs fermant à clé. L'espace est neutre et pas du tout personnalisé, plutôt froid, même s'il témoigne dans le même temps d'une activité frénétique. On y trouve souvent sur ces bureaux des affaires laissées un peu en désordre comme si la personne installée ici était partie brutalement, laissant "tout en plan" - ce qui arrive finalement assez souvent, vu la cadence très élevée des rendez-vous et des réunions qui interrompent en permanence le travail que doit être réalisé entre temps. Les personnes passent ainsi leur temps à interrompre le travail qu'elles font à leur poste de travail, pour partir parfois presque en courant à une réunion d'un autre côté de l'étage ou à un autre étage de l'immeuble. Ces observations sont spécifiques aux personnes qui viennent de Munich et qui doivent profiter du peu de jours qu'elles passent sur place pour rencontrer le maximum de personnes nécessaires afin de pouvoir faire le reste du travail à distance.

**Extrait du journal de terrain : impressions d'une vie nomade, un bureau de membres externes du projet**

Quand on rentre dans le bureau les jours où les deux personnes "permanentes" ne sont pas là, on trouve généralement des stylos posés en vrac, comme s'ils avaient été abandonnés en pleine action, quelques feuilles volantes imprimées qui trainent sur un coin de la table, prêtes à tomber, dont on ne sait pas s'ils elles sont des documents importants ou pas, oubliés ou laissés là volontairement. Quelques *post-it* sont collés sur le bord du bureau à la petite paroi de séparation où quelques mots sont écrits avec des dates qui remontent à plusieurs mois. On trouve aussi parfois des couverts en plastique et des chargeurs de téléphone ou d'ordinateur, branchés aux prises de courant et laissés là, prêts à resservir une prochaine fois (ou tout simplement oubliés), des bouteilles d'eau en plastique à moitié vides. Cela donne l'impression que le travail en cours et les activités ont été interrompues d'un seul coup et que tout a été laissé comme tel. Et c'est effectivement le cas, puisque le jeudi, au moment de repartir pour Munich, le départ doit avoir lieu à 16h précises pour descendre de la tour prendre le taxi et rejoindre l'aéroport à

temps pour attraper l'avion de retour. En plein travail, après de nombreuses réunions à la suite et parfois en pleine conversation les personnes s'interrompent quand l'heure est venue, replient leurs principales affaires, attrapent leurs vestes et leurs valises à roulette et quittent les lieux en quelques secondes. L'armoire qui jouxte le bureau, n'est pas fermée à clé et sa porte entrouverte laisse apercevoir quelques dossiers empilés à la va-vite sur les étagères supérieures et plusieurs paires de chaussures en bas (chaussures à hauts talons et chaussures de sport), comme autant d'impressions d'une vie nomade, toujours en mouvement.

En revanche, du côté où les bureaux sont occupés au quotidien, on davantage d'investissement "affectif" de l'espace, les places de travail sont "habitées", on trouve quelques objets décoratifs et des plantes vertes qui égayent l'atmosphère et la rendent plus vivante et chaleureuse. On sent que les objets posés sur les bureaux le sont depuis plus longtemps que les stylos et les documents semblant avoir été égarés dans un moment de panique des autres bureaux. L'ambiance est elle-même plus vivante, puisqu'il s'agit par ailleurs d'un grand *open space*, où l'on sent une dimension de vie collective bien plus importante. Les personnes se connaissent, discutent entre elles et plaisantent malgré le sérieux de l'atmosphère de travail qui règne globalement.

### Une organisation mouvante de l'espace

Les parois qui structurent l'espace sont toutes amovibles. La configuration peut donc changer à tout moment. En se promenant à un autre étage, il est surprenant de se retrouver dans un univers qui paraît très similaire (mêmes moquettes, mêmes parois, même alternance entre bureaux fermés, espaces ouverts, salles de réunion…) et en même temps totalement différent par son aménagement : le dédale des couloirs est spécifique à chaque étage. La couleur dominante de la moquette et des parois change également. Et même si cette sensation d'être dans un espace potentiellement amovible et instable existe à tous les étages, elle est bien plus forte à l'étage du projet. Chaque bureau peut disparaître à tout moment, changer de taille ou d'affectation. D'un séjour sur l'autre, il arrivait parfois que je ne retrouve plus de place dans le bureau où je m'étais installée la fois d'avant ; ou même que je ne retrouve plus le bureau lui-même, qui avait été transformé et réoccupé par de nouvelles personnes entre temps.

Cette dimension mouvante est plus forte du côté des bureaux occupés par les équipes externes, celles qui sont affectées au projet mais sont basées ailleurs, en général au siège à Munich ou en Autriche. Les personnes qui travaillent dans ces équipes sont des « *ressources* » pour le projet, qui vont être gardées ou dont on va se séparer en fonction des besoins et de l'avancement du

projet. Certaines personnes ne restent ainsi pas plus de quelques mois sur le projet, alors que d'autres sont là depuis le début. De l'autre côté de l'étage, au sein des équipes qui occupent le grand *open space*, il semble y avoir une majorité de personnel français – même si les membres des équipes sont mixtes et comprennent aussi quelques externes. Ces français semblent faire partie des équipes de façon plus pérenne, même s'il existe aussi une forte mobilité à l'intérieur du projet entre les équipes et entre l'entreprise et le projet. Les équipes de ce côté de l'étage semblent donc moins mobiles et par conséquent installées plus durablement à leur poste de travail.

### Un travail invisible ?

Observer le travail quotidien d'un projet informatique c'est observer des gens courir d'une réunion à l'autre, travailler devant des écrans d'ordinateur sur des listes ou des tableurs, faire des réunions téléphoniques ou en vidéoconférence mais le résultat du travail n'est pas tangible. En tant qu'observatrice sur ce terrain inconnu, je n'ai pas accès à la production qui résulte de ce travail, puisque cette production est l'ensemble des interfaces informatiques et des bases de données que les agents pourront utiliser quand le projet sera terminé et que le nouveau programme, ABS, sera installé et opérationnel dans toutes les agences.

Cette particularité est également vécue par les membres du projet :

> *...c'est une des grandes difficultés du projet informatique, c'est que le travail est invisible, avant que ça soit en production, on le voit pas. (…)*
>
> *Et puis ça prend tellement de temps et il y a tellement d'interdépendance que quand c'est fini ben des fois, ça bougé, la vie continue pendant ce temps.*
>
> *Et même au niveau des spécifications, quand on s'est mis d'accord avec le métier, il faut encore toujours régler des trucs, « bon alors là il va y avoir tel écran, etc… »* (Extrait du journal de terrain, discussion informelle avec Cédric, cadre, 40-50, filiale française).

Nous reviendrons dans les chapitres suivants sur cet aspect du travail du projet informatique qui a des conséquences sur le travail d'enquête de terrain et aussi sur l'organisation et les relations de travail sur le projet.

En ce qui concerne l'organisation du travail, au sens des rôles et des fonctions attribuées aux différentes équipes, elle est effectivement aussi marquée par le caractère mouvant qui affecte l'organisation de l'espace.

## 1.2.3 L’organisation du travail

Une organisation du travail en mouvement perpétuel

Les réorganisations régulières de l’organisation du projet, sont aussi un facteur qui rend le travail si mouvant. En un an et demi il y a eu deux grandes réorganisations. À chaque réorganisation, les différents services sont modifiés, les personnes responsables changent et cela peut aussi avoir des incidences sur la composition et les rôles des équipes de travail. Contrairement à l’organisation fixe et verticale de l’entreprise, l’organisation du projet est à géométrie variable et modifiable à volonté selon les exigences (temporelles, budgétaires ou « *politiques* ») du projet. Cela donne un fort sentiment d’urgence et d’impermanence.

Quand je demande s’il y a un organigramme, on me répond par l’affirmative, tout en précisant : « *il sert à rien* », ou bien « *il est volontairement flou* » et « *pas toujours d’actualité* ». En un an et demi de présence sur le terrain, il y a eu effectivement au moins deux changements et réorganisations des directions et des équipes. Lors d’une réunion d’équipe du prestataire interne, l'un des membres nouvellement arrivé présente sa mission qui consiste à travailler étroitement avec des services internes de la filiale. À cette occasion, il a étudié en détails l’organigramme de la filiale française et propose d’en faire un compte-rendu : il faut alors suivre une dizaine de diapositives power point, détaillant les différents échelons et divisions des services, avant d’arriver à avoir une vue d’ensemble de cette organisation complexe. Il est intéressant de noter que les autres membres de l’équipe étaient très intéressés par cette présentation puisqu’ils n’avaient eux-mêmes pas de vision claire de cette organisation. On voit bien ici que le projet semble être un microcosme, coupé de l’organisation interne de la filiale.

**Un organigramme subjectif**

Gustav (expert, 30-40, conseil interne), nouvellement arrivé dans l'équipe de conseil interne, a pour mission de travailler avec des membres des services informatiques d'Allianz en France, hors projet. Un peu perdu à son arrivée, n'ayant reçu aucune réelle transmission d'information ou présentation du fonctionnement des services d'Allianz informatique et de ses liens avec les équipes projet, il n'arrivait pas à s'y retrouver entre les différentes fonctions, services et autres spécificités de l'organisation et ne savait à quel interlocuteur s'adresser selon les problématiques qu'il rencontrait. Il a donc reconstitué, sur un mur de son bureau, un diagramme des interlocuteurs qu'il identifiait, au fur et à mesure de ses rencontres. Son mur ressemblait à ceux que l'on peut voir dans les films ou les séries racontant des enquêtes policières, avec des feuilles, des photos, des post-it, reconstituant sa compréhension progressive de la structure d'Allianz Informatique, comme une cartographie subjective de l'entreprise,

un organigramme subjectif. Les personnes qui passaient devant son bureau étaient généralement impressionnées de voir son mur, qui est devenu un objet de visite renommé à l'étage.

À l'échelle du projet toutefois, des organigrammes circulent dans certaines réunions de pilotage, souvent suite à des réorganisations. Voici ci-dessous un organigramme datant de décembre 2013, présentant une nouvelle version de l'organisation avec des "*responsabilités plus lisibles et plus claires*" :

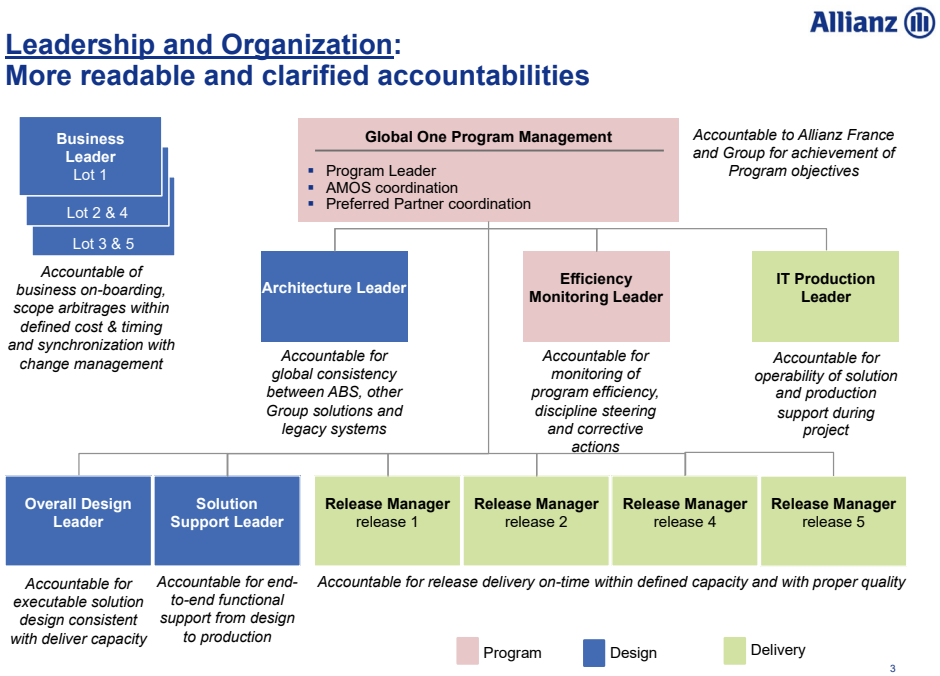


*Schéma n°2 : "Encadrement et organisation : des responsabilités plus lisibles et plus claires", décembre 2013*[94]

Malgré une distinction claire entre les différentes fonctions et une architecture relativement simple des liens entre les fonctions, celles-ci sont très générales et l'on peut imaginer que dans la pratique du projet au quotidien, les personnes à qui s'adresser pour des questions généralement imprévues et urgentes, ne soient pas toujours faciles à identifier.

En parallèle de l'organigramme qui est réajusté régulièrement, il existe aussi des documents qui récapitulent les différentes instances de pilotage et les étapes de validation à suivre sur le projet

[94] En accord avec le protocole d'anonymisation choisi pour ce travail qui sera détaillé p. 101, les noms des responsables de chaque fonction qui figuraient sur l'organigramme ont été supprimés.

et au niveau de la filiale et du groupe. Voici l'un d'eux, issu de la même présentation que l'organigramme réajusté de décembre 2013. Il s'agit ici aussi d'une tentative de clarifier ces différentes instances, leur hiérarchie et les personnes concernées par chacune d'elles :

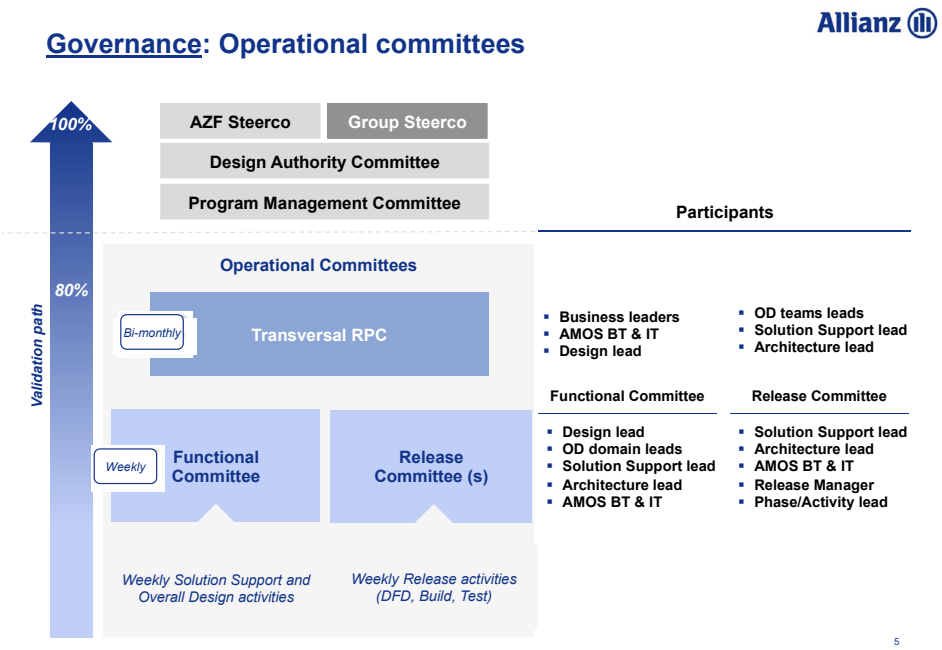


*Schéma n°3 : "Gouvernance : comités de pilotage opérationnel", décembre 2013*

Le schéma présenté parait simple et le cheminement à suivre parait clair mais dans la pratique au quotidien du travail sur le projet, ce cheminement de validation et la fonction de chaque instance ne semblent pas si claires. La question revient également souvent dans les réunions et discussion informelles de savoir qui inviter pour telle ou telle instance et que valide-t-on dans telle réunion ou ailleurs, ou encore est-ce que telle instance sert à présenter l'avancement du travail, donner des informations ou bien à prendre des décisions.

> *Dans un PMC, quelqu'un s'apprêtait à prendre la parole. Il se fait couper et on lui demande « c'est pour donner une info ou prendre une décision ? – donner une info. – bon alors c'est pas la peine, ici on prend que les décisions ». C'est le gros problème du PMC : on doit savoir à quoi il doit servir. L'info devrait pouvoir circuler en dehors du PMC, il y a besoin de se retrouver pour échanger. C'est la question de la définition du rôle de chacun dans le PMC* (Bertrand, cadre supérieur hors projet, 50-60 ans, filiale française).

## Les conditions de travail

**Affichage et distribution de tracts**

Les murs du coin café sont couverts de vitrines prévues pour l'affichage d'informations, principalement syndicales et du comité d'entreprise (séjours, spectacles, etc…). Lors des premiers jours en immersion je remarque l'affichage syndical dans ce coin café, où l'on peut lire des propos très virulents à propos des conditions de travail au sein du projet. J'assiste également les vendredis après-midi à la distribution des tracts par l'un des syndicats de la filiale. C'est toujours la même personne, qui passe de bureau en bureau, laisse un tract par poste de travail, même s'il est inoccupé, et en profite pour échanger quelques mots avec les personnes présentes. Dans le coin de l'étage où je suis souvent installée, le coin des personnes en mobilité (généralement des membres de l'équipe d'AMOS de Munich), les tracts restent ainsi parfois plusieurs semaines ou plusieurs mois devant certains postes de travail qui se sont jamais occupés, alors qu'ils sont immédiatement froissés et jetés à la poubelle avec un certain empressement par les personnes qui sont là au moment de la distribution, ou dès leur retour s'elles n'étaient pas là au moment de la distribution.

Le sujet des conditions de travail et des critiques formulées à propos de ces conditions, est un sujet que je ne suis pas à l'aise à aborder avec mes interlocuteurs du projet puisque j'ai l'impression d'être commanditée par la direction. Sans qu'il s'agisse d'une recherche directement commanditée par l'entreprise - puisque nous somme dans le cadre d'un mécénat - cette posture délicate d'être missionnée par l'entreprise pour mener un travail de recherche sur un projet interne renvoie à des questions de posture, notamment dans le cas de la recherche en organisation, qui plus est lorsqu'elle est commanditée par l'organisation en question. L'une des questions que pose cette posture singulière est celle de la possibilité ou non de produire un regard ou une analyse critique (nous reviendrons plus longuement sur ce positionnement ambigu dans le chapitre 2).

Je peux cependant aborder le sujet de ce que le projet produit comme changement de conditions de travail, avec la responsable des ressources humaines que je rencontre en entretien et qui participera à plusieurs séances de retours (un comité de pilotage et la séance de restitution finale).

### *Des enjeux pour les ressources humaines*

Il semble que le travail sur le projet amène des particularités dans le suivi et l'accompagnement des ressources humaines et que le vécu des équipes de la filiale française soit plutôt difficile. La dimension linguistique parait bien identifiée avec la difficulté que représente le fait de devoir

travailler et échanger avec les collègues en anglais qui peut aller jusqu'à un véritable malaise des membres des équipes françaises :

> *La situation est très difficile pour pas mal de gens des équipes Allianz en France. Parfois les gens viennent me voir et se retrouvent en pleurs. C'est pas uniquement à cause de la situation interculturelle mais ça en rajoute une couche. Les allemands qui sont envoyés par AMOS parfois paraissent très durs. Ils arrivent avec leur fonctionnement et ça peut être très mal pris ou mal vécu. (...)*
>
> *Ça peut aller jusqu'à ce que les gens côté Allianz en France se renferment et râlent en disant qu'en plus, c'est à cause des allemands qu'on est obligés de parler anglais* (Nathalie, cadre supérieure hors IT, 50-60 ans, filiale française).

Ces transformations dans les conditions de travail sur le projet, sont inhérentes à toute organisation par projet, en cela que le projet est une organisation parallèle à l'organisation permanente et décline ses propres conditions de travail et modes de régulation.

Les représentants du personnel sont cependant mobilisés sur le projet, comme dans l'organisation permanente.

*La présence syndicale*

Finalement je passe par la responsable de ressources humaines - à l'occasion d'un entretien que je réalise avec elle - à qui je pose directement la question de savoir s'il est possible de rencontrer des représentants du personnel. Elle me parle de la manière dont les représentants du personnel sont impliqués :

> *Certains sont représentés au CE d'Allianz SE à Munich. Ils ont une vision plus globale du paysage. Mais pour d'autres c'est beaucoup plus difficile à accepter. Ils vivent la situation comme une* OE *dominée par la maison mère – les allemands. En plus avec la dimension historique et les images stéréotypées négatives qu'on a des allemands. Le CE de Franklin est traditionnellement le CE d'Allianz Informatique. Le trésorier du CE c'est Thibault, maintenant à temps plein sur ce poste. Il a été mandaté par le représentant CFDT pour être l'interlocuteur "France" au CE d'Allianz SE. Avec lui y a de très bonnes relations ; il a une vision très macro* (Nathalie, cadre supérieure hors IT, 50-60 ans, filiale française).

Je contacte donc ce représentant du personnel et obtiens un premier rendez-vous. Je réaliserai deux entretiens en tout avec lui, en début et en fin de terrain. S'il n'est pas difficile d'entrer en contact avec lui ni problématique que je le rencontre, en revanche j'entends parler d'un autre syndicat qui représente également le personnel sur le projet, le SDEM (Syndicat Des Employés Mécontents), mais dont personne ne me conseille de rencontrer les membres. D'après certaines allusions du responsable de la CFDT, et les dires de la responsable des ressources humaines, ce

syndicat serait dans une position d'opposition frontale aux modes et décisions de management ayant cours sur le projet.

Le trésorier du CE (comité d'entreprise) issu de la CFDT en revanche, tient une position plus modérée et semble très impliqué dans la vie du projet. Il travaillait pour le secteur informatique des AGF depuis de nombreuses années déjà avant la fusion et il semble très impliqué dans la « gouvernance » du groupe, notamment par l'intermédiaire de sa participation au conseil de surveillance de l'entité Allianz SE, composé de représentants des directions et du personnel de toutes les filiales.

> *On a eu une situation problématique sur G1. Les collègues autrichiens ont commencé à venir ici pour la semaine donc ils voulaient repartir assez tôt pour rentrer chez eux pas trop tard. Donc ils faisaient des très longues journées. Ça a mis une forme de pression sur les équipes françaises. Il fallait réaccorder les choses. On a mis la pression sur le management par le biais des RH. Ça a marché un peu mais il faut souvent revenir à la charge. Le syndicalisme c'est beaucoup de patience. Il faut trouver la voie du compromis, discussions. (...)*
>
> *Je suis vice-président du CE (...) il y a une réunion annuelle plénière avec le Conseil de Surveillance tous les ans (avec 35 membres des filiales) et toutes les six semaines avec la direction (à Munich). (...)*
>
> *Le rôle des syndicats est de prévenir les conflits. Donc on doit essayer de les éviter au maximum.*
>
> *Mais on n'a pas tous la même culture syndicale non plus. Heureusement c'est principalement CFDT-Verdi et c'est la même approche réformiste donc ça va mais si avait des gens du SDEM par exemple ça serait pas aussi évident. C'est la distinction entre adversaires sociaux et partenaires sociaux. C'est aussi parce qu'on est constructifs qu'on nous écoute. On a décidé de jouer le jeu de la SE et pas de jouer le rôle des irréductibles gaulois qui défendent leur territoire. Parfois même ce sont les allemands qui ont du mal à jouer le jeu SE et qui ont un sentiment aussi de perte de pouvoir* (Thibault, cadre, 50-60 ans, filiale française).

Nous voyons que la présence syndicale fait partie du paysage institutionnel et que la critique des conditions de travail peut être acceptée et entendue, quand il s'agit d'un syndicat à représentation majoritaire, qui est inscrit dans les instances de gouvernance et qu'il participe aux discussions avec la direction ; qu'il « *joue le jeu de la SE* ».

Nous commençons donc à comprendre en quoi consiste un projet informatique, et à percevoir les contours du projet *Global One* avec ses différentes entités et la complexité de son organisation, toujours mouvante. Ces dimensions de complexité et de changement permanent de l'organisation, semblent inhérentes à tout projet informatique, qui plus est de cette ampleur. Certains autres aspects, plus spécifiques à ce projet en particulier, semblent en revanche entretenir des ambiguïtés supplémentaires, au niveau de la langue, du nombre et de la nature

des entités qui composent le projet, ainsi que sur la répartition des fonctions de ces entités, assez singulière.

## 1.3 Un lieu d'ambiguïtés

### 1.3.1 Une pluralité de langages : des traductions de traductions

Le projet informatique est donc une succession de traductions en différents langages : métier, spécifications fonctionnelles, spécifications techniques. Mais c'est aussi une succession de traductions en langues différentes. En effet, la langue de travail officielle du projet est l'anglais mais les personnes travaillant sur le projet ont pour langues maternelles principalement le français et l'allemand. Et le système qui va être installé, a été conçu dans la filiale autrichienne du groupe, en allemand. Les composants du logiciel (les « tables ») sont donc écrits en langue allemande. En plus des traductions entre métiers inhérentes au travail du projet informatique, on doit donc rajouter des traductions d'une langue à une autre, ou plutôt entre trois langues différentes : le français pour les experts métier, l'allemand pour les composants du système et l'anglais pour les consultants chargés d'accompagner la mise en place - qui sont généralement germanophones mais parlent en anglais avec les équipes internes françaises.

> *Déjà entre les informaticiens et les assureurs il faut des traducteurs. Y'à des gens qui sont payés pour faciliter cette communication et faire la traduction. C'est ce qu'on appelle le B to IT. C'est mon métier. J'arrive à le faire aussi grâce à ma formation d'ingénieur généraliste (donc pas hyper spécialisé mais j'ai quand même une idée de comment ça marche donc je peux faire le lien).*
>
> *En plus de ça il faut traduire en anglais… On se retrouve avec plusieurs traductions : du métier vers l'informatique, du français vers l'allemand, du français vers l'anglais... Au bout d'un moment on a des traductions de traductions… Et quand on a trop de traductions de traductions de traductions, ça patauge.*
>
> *Par exemple une fois dans une réunion avec beaucoup d'incompréhensions, Felix* [cadre supérieur, 30-40, filiale française] *qui parle couramment anglais, allemand et français a pu faire l'intermédiaire et s'adresser mutuellement aux uns en français et aux autres en allemand et ça a débloqué la situation.*
>
> *C'est une difficulté aussi car c'est un domaine très spécialisé donc pour les traductions en anglais, il n'y a pas d'approximations possibles* (Fabrice, cadre, 40-50, conseil interne, p. 44).

A cette pluralité de langages s'ajoute une pluralité de partenaires - d'entités - qui travaillent sur le projet et ont des fonctions différentes. Cette pluralité peut rendre la vision globale de toutes

les composantes du projet assez difficile. Nous allons nous efforcer de clarifier ces différentes entités qui composent le projet.

### 1.3.2 Une pluralité d'entités

Une cartographie de l'entreprise

Avant de passer en revue les différentes entités qui travaillent sur le projet, nous pouvons tout d'abord présenter les principaux acteurs de l'environnement du projet dont nous allons parler dans ce travail, qui sont impliqués directement dans le projet de refonte informatique ou bien qui ont réalisé un projet similaire.

*La maison-mère ou la* holding

Allianz SE, la maison mère (aussi désignée comme *le groupe*, ou *la holding*).

*Les filiales locales ou étrangères*

- Allianz en France, la filiale française (appelée aussi OE pour *Operational Entity* : entité opérationnelle),

- ADAG : *Allianz Deutschland AG*, la filiale ou OE allemande,

- Allianz Österreich (ou Allianz AT) : *Allianz Gruppe in Österreich*, la filiale ou OE autrichienne.

*L'entité interne de conseil et de pilotage de projets informatiques*

- AMOS SE, *Allianz Managed Operations & Services*, l'entité interne au groupe consacrée au pilotage et à l'accompagnement de mise en place de l'outil groupe" dans les filiales,

- AMOS AT / CCC (Core Competence Center) : la filiale d'AMOS en Autriche, par ailleurs lieu du CCC, le centre de référence en expertise technique du système ABS.

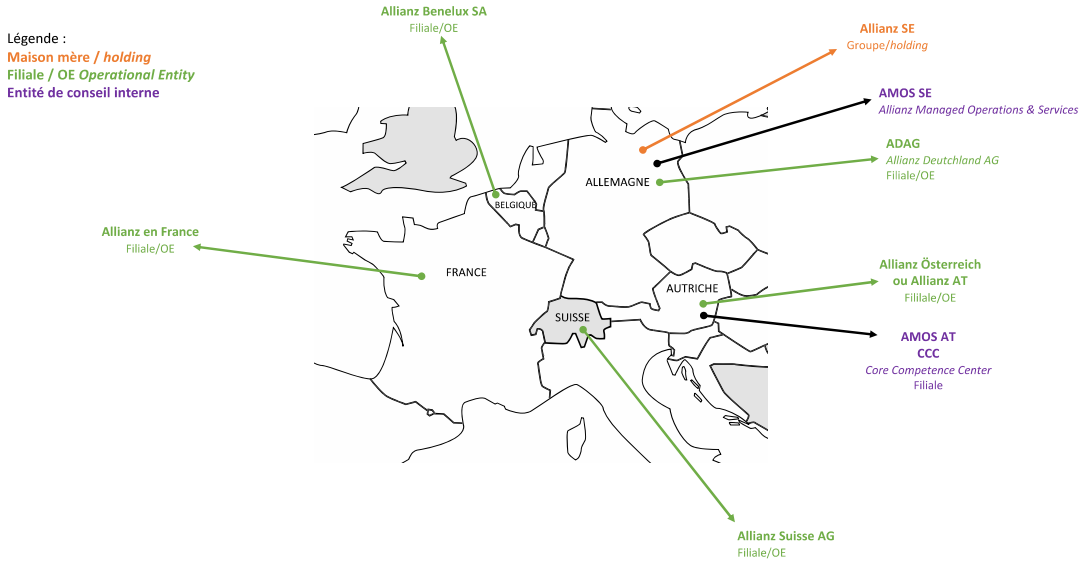


*Schéma n°4 : Cartographie des acteurs*

## Les principales entités impliquées dans le projet et leurs fonctions

Pour mener à bien ce projet, plusieurs entités sont donc impliquées : des entités internes à l'entreprise et au groupe ainsi que des entités externes. Nous allons donc trouver une variété de formes d'implication et de positionnements au sein du projet en fonction de ces différentes entités. La liste d'entités présentées ci-dessous n'est pas exhaustive puisqu'il en existe encore d'autres qui travaillent sur le projet en plus de celles-ci, mais nous avons fait le choix ici de nous en tenir aux principales entités porteuses.

### *Pilotage et expertise des systèmes existants : Allianz en France*

C'est l'entreprise filiale, "Allianz en France", anciennement AGF - qui pilote la mise en œuvre de la refonte de ses propres systèmes et se charge de l'expertise des systèmes existants et de l'expression des besoins. Sur le projet, c'est ce qu'on appelle la maîtrise d'ouvrage.

### *Conseil interne et pilotage : AMOS SE*

Comme nous l'avons vu, l'outil logiciel du groupe qui est mis en place a tout d'abord été développé en Autriche, puis mis en place en Suisse alémanique et ensuite en Allemagne. C'est une entité de conseil interne au groupe qui est chargée de piloter et d'accompagner la mise en place du système dans les filiales. Forte de cette expérience déjà menée dans deux pays

différents, cette entité joue un rôle important dans le projet français : c'est une entité de référence pour le suivi du projet. Elle se divise elle-même en deux sous-entités, une située en Allemagne plutôt spécialisée en accompagnement à la mise en œuvre du projet, et l'autre en Autriche plutôt spécialisée dans la réalisation technique du logiciel.

*Conseil technique interne et développement : AMOS AT et le CCC*

Pour cette partie du travail on trouve l'entité qui a développé l'outil logiciel groupe en Autriche. C'est cette entité qui bénéficie de l'expertise la plus totale de l'outil. Les experts de cette entité connaissent le logiciel jusque dans ses moindres détails et ce sont eux qui pourront dire en dernière instance si telle action ou telle modification sont possibles à réaliser ou non.

*Conseil externe et pilotage : Accenture*

En plus de ces entités, nous en trouvons une autre, une entité de conseil informatique, cette fois-ci totalement externe à l'entreprise filiale et à sa maison mère. Il s'agit d'une grande « SSII » (Société de Service en Ingénierie Informatique) œuvrant à l'échelle internationale qui a été désignée comme le « *preferred partner* » du groupe (pour "partenaire privilégié") : c'est la société partenaire qui a été choisie pour accompagner la mise en place du nouveau système informatique et le management des projets de refonte dans les toutes les filiales au niveau mondial.

Voici un schéma qui permet de récapituler les principales entités impliquées dans le projet et les fonctions qu'elles assurent :

*Schéma n°5 : Les entités qui travaillent sur le projet*

En regardant ce schéma, nous pouvons faire plusieurs constats qui montrent un niveau de complexité particulièrement élevé de l'organisation de travail du projet.

Nous observons tout d'abord que plusieurs entités différentes sont chargées d'une même fonction (le pilotage du projet), alors que dans un schéma plus classique, l'on peut facilement imaginer cette fonction attribuée à l'entité qui assure la maitrise d'ouvrage.

Il est aussi intéressant de noter que la maitrise d'ouvrage est indiquée comme étant assurée par Allianz en France, la filiale - et le discours du Président Directeur Général de l'époque va effectivement dans le sens d'une volonté propre à Allianz de moderniser le système informatique : « *Ma mission a été de créer la démarche de refonte et le programme Global One, fondé sur un plan stratégique de modernisation de l'informatique de Pierre Rocher*[95] » - alors que la décision d'installer un *outil groupe* - le logiciel ABS, développé en interne - pourrait relever plutôt d'une décision du Groupe Allianz, qui développait à ce moment-là une stratégie

[95] Albert, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil interne.

de mutualisation des infrastructures informatiques, qui rendait possible et pouvait justifier d'installer un même système dans toutes les filiales.

Nous observons également que les fonctions de certaines entités qui sont habituellement externes dans un schéma classique (expertise du nouveau système) sont ici en réalité assurées par des entités internes au groupe (AMOS et AMOS AT), et que certaines fonctions de l'entité complètement externe (Accenture qui assure une partie du pilotage du projet) sont d'ordinaire assurées plutôt par l'entité « cliente », qui assure la maitrise d'ouvrage (Allianz en France).

> *La position d'Accenture n'est pas ultra claire. Le contrat d'ensemble est signé par AMOS mais le client et celui qui paie c'est Allianz en France. En plus de ça, il y a des clauses d'engagement d'Accenture sur le respect des délais et coûts donc ça ne facilite pas les discussions.*
>
> *En plus de ça s'ajoute une surface de personnes sachantes (sur ABS) insuffisante côté Allianz en France. Donc on fait du « téléphone arabe » : une question = plusieurs intermédiaires = question (sûrement un peu modifiée) au CCC puis retour = plusieurs intermédiaires = réponse (sûrement transformée par rapport à la réponse du CCC)… Donc au final on parle pas des mêmes choses*
> (Franz, cadre supérieur hors IT, 50-60 ans, filiale française).

Cette particularité d'avoir une entité interne au groupe qui ait pour fonction d'être le fournisseur du système informatique à installer, est l'une des plus remarquables de ce projet. Nous allons voir que cette configuration est atypique et peut avoir des conséquences sur les relations de travail au sein du projet.

### 1.3.3 Un client qui « fait partie de la famille »

Les grands projets de refonte informatique comme celui-ci, sont très courants dans les grandes organisations et leurs principaux enjeux sont bien connus[96]. En revanche, comme nous venons de le voir, il y a une particularité dans le cas de ce projet-ci – que l'on retrouve souvent dans le secteur de l'assurance – c'est que le nouveau système n'est pas un système acheté sur le marché et paramétré ensuite pour les besoins de l'entreprise, comme c'est le cas habituellement (avec le logiciel SAP[97] par exemple). Le nouveau système est un système « fait maison », développé au sein du groupe et choisi comme « outil groupe » pour être mis en place progressivement

[96] Segrestin, « Les nouveaux horizons de la régulation en organisation »; Segrestin, Darréon, et Trompette, *Le mythe de l'organisation intégrée*.

[97] SAP est le nom d'une entreprise allemande qui a développé un logiciel du même nom qui signifie « développement de programmes d'analyse de système », traduite de l'allemand « *Systemanalyse Programmentwicklung* ». Ce logiciel a été l'un des progiciels de gestion intégrés pionniers et reste une référence aujourd'hui.

dans les filiales. Dans le cas d'un système acheté sur le marché, les consultants chargés de la mise en place du système travaillent pour l'entreprise qui a acheté le système, ils travaillent pour leur client. Or, il s'agit ici d'un système développé au sein du groupe et hormis les consultants qui travaillent pour l'entité externe, les consultants chargés du suivi et de l'accompagnement de la mise en place du système par l'entité interne, travaillent pour une entreprise « sœur » qui fait partie du même groupe. Il ne devrait donc pas y avoir de relations classiques client-fournisseur, ni de rapports de force inhérents à cette relation (négociations parfois serrées sur les prix et les contenus). Or, il semble que cela amène une dimension floue à cette relation entre filiale et prestataire interne.

> *La relation maison-mère filiale n'est pas très claire sur G1. Munich a la responsabilité, l'autorité fonctionnelle, avec Philipp Steiner qui est le boss de Bernard Durand. Mais lui* [P. Steiner ] *est en même temps le patron de l'entité qui vient fournir le services (AMOS). Si on prenait SAP avec un provider externe (même allemand) ça serait pas pareil.* (Franz, cadre supérieur, hors IT, filiale française)
>
> *Je remarque de drôles de réactions quand je suis présenté comme membre d'AMOS [du prestataire de conseil interne], je le vois sur le visage des gens qui s'assombrit d'un coup* (Fabrice, cadre, 40-50 ans, conseil interne).

Lors d'un atelier de trois heures, organisé par le responsable des contrats entre prestataires, l'expression « *we are the same group* » revient de très nombreuses fois, comme une litanie, comme pour s'assurer de ne pas l'oublier, en particulier au moment de discussions ardues à propos des conditions de collaboration entre la filiale française et le prestataire de conseil interne.

**Extrait des notes d'observation, workshop *Back to Back agreements***

Si [le prestataire externe] et [le prestataire interne] rompent leur contrat, que se passe-t-il entre [le prestataire interne] et [la filiale française]? Une solution sera trouvée de toutes façons, sans avoir à rompre le contrat entre [le prestataire interne] et [la filiale française]. En réalité, - comme en ce moment - s'il y a des problèmes avec [le prestataire externe], on s'assied ensemble [le prestataire interne] et [la filiale française] et on essaie de trouver des solutions ensemble. [Le prestataire interne] et [la filiale française] construisent ensemble les contrats et sont eux-mêmes dans une relation contractuelle. Mais dans un même groupe. La phrase « *we are the same group* » revient tout le temps pendant la réunion comme s'il fallait sans cesse réaffirmer cet état de fait et diminuer le rapport de force inhérent à une relation client- prestataire de service informatique.

La tâche semble ardue de mener ces discussions dans cette configuration singulière et certains cadres supérieurs de la filiale française se montrent d'ailleurs circonspects par rapport à la capacité de mener un tel projet, pour la structure de conseil interne qui doit l'accompagner et le piloter, qui est relativement « jeune » - puisque crée en 2010, seulement deux ans avant les premières ébauches du projet :

> *AMOS n'est pas vraiment à la hauteur, à la maturité nécessaire pour assurer la mission de mettre en place un progiciel international (*core+country layer+custom client*). En fait le progiciel a été créé localement (en Autriche) à destination du contexte local. Puis il veut être mise en place ailleurs.*
> (Franz, cadre supérieur hors IT, 50-60 ans, filiale française).

Nous verrons que cette ambiguïté dans la relation entre client et fournisseur « maison » pourra avoir des conséquences dans les relations de travail au sein des équipes qui travaillent sur le projet.

### 1.3.4 Un logiciel développé localement qui devient progressivement l'*outil groupe*

#### Une relation client-fournisseur d'ERP atypique

La spécificité du projet *Global One* est que le fournisseur du système informatique est une entité émanant de la maison mère du groupe et que l'outil est « fait maison ». En cela, la configuration des rapports entre consultants experts du nouveau système et entreprise maitre d'ouvrage diffère significativement d'avec une relation client-fournisseur d'ERP classique, où un système standard est installé et adapté aux spécificités de l'entreprise par un fournisseur totalement extérieur. Pourquoi cette configuration singulière ? Pour la comprendre nous pouvons revenir en arrière, aux origines du logiciel lui-même.

#### Développement initial du logiciel ABS et premiers élargissements

Ici l'outil groupe, le logiciel ABS, est un logiciel qui a été développé à l'origine pour la filiale autrichienne. Il a donc été conçu en réponse aux besoins du métier et du marché tels qu'ils se présentaient à cette époque en Autriche. Ayant fait ses preuves pour la gestion des agences et services de la filiale autrichienne, la décision fut prise d'installer ce même logiciel dans d'autres filiales. L'un des motifs présidant à la décision d'installer le programme ABS dans d'autres filiales hors de l'Autriche, semble être la possible mutualisation des infrastructures, qui rendrait

pertinent l'engagement du coût en termes de budget et de temps dans la mise en place d'ABS dans les autres filiales :

> *Les projets IT c'est toujours compliqué, ça prend des années et pendant ce temps, le groupe est fragilisé et sera moins apte à répondre aux défis du business. Il y a souvent des grandes tensions aussi entre le Business qui pousse pour que ça avance et qu'il puisse se développer et l'IT qui doit se transformer en permanence. La stratégie du groupe : mettre en commun les moyens (donc ABS dans les filiales car cette solution existe déjà). (...)*
>
> *Munich fournit une partie des services techniques, les* datacenters *par exemple. Il y a la possibilité d'héberger plusieurs systèmes là-bas donc la possibilité d'avoir ABS dans plusieurs filiales et de les faire tourner à Munich. C'est ça qui fait la différence d'Allianz car les autres grands groupes comme AXA par exemple ont un SI en France, un autre Si en Allemagne, etc…. Là un seul SI pour tout le groupe. C'est un gros pari. Donc il y a mutualisation, non seulement des données mais aussi des programmes, des applications* (Albert, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil interne).

Le premier élargissement fut réalisé au sein de la filiale de Suisse alémanique, puis de la filiale allemande. La structure du marché de l'assurance étant relativement similaire, et la langue de travail étant la même dans ces trois pays, nous pouvons imaginer que ce développement ne fut pas l'objet de grandes difficultés. Pourtant, certains récits nous rapportent que le développement au sein de la filiale allemande notamment, ne fut pas une épreuve facile.

> *Il y a un projet « grand frère » de G1 mis en place en Allemagne et ça s'est fait dans la douleur et le sang (implémentation ABS en Allemagne). Et pourtant, ils parlent la même langue qu'en Autriche. Mais pourtant ça a été très difficile. (...)*
>
> *G1 ne vient pas d'Allemagne, il vient de la holding. Chez ADAG, la filiale allemande, ils sont comme chez Allianz en France, ils pensent et vivent le projet de la même manière.* (Cédric, cadre, 40-50, filiale française).

La presse spécialisée relate cette mise en place d'ABS dans la filiale allemande et témoigne du défi qu'elle représentait déjà. Cette mise en place accompagnait en effet la fusion de quatre sociétés différentes d'Allianz Deustchland, et devait répondre au besoin de créer une plateforme commune et une nouvelle architecture informatique. Le budget s'élevait à 119 millions d'euros pour les seules années 2006 et 2007). L'objectif visé étant de pouvoir créer une nouvelle synergie entre les différentes activités pour améliorer la croissance, grâce à l'industrialisation des tâches administratives permise par le haut niveau d'automatisation assuré par le progiciel : « *ABS est conçu pour croître et évoluer avec Adag, pour s'adapter aux nouveaux modes de distribution, et pour assurer une combinaison de produits à l'infini. «* Il s'agit d'un système

"agile" *», conclut Ralf Schneider. Un système dont l'avenir nous dira s'il peut être étendu aux filiales étrangères*[98] ».

Nous voyons que l'ambition est grande et que l'installation du progiciel accompagne une restructuration organisationnelle considérable. Nous pouvons imaginer la complexité de l'opération. Pour autant il semble que le « test » ait fonctionné puisque le système s'est ensuite retrouvé à franchir les frontières de l'Allemagne, pour être implanté en France et dans la nouvelle filiale Allianz Benelux, regroupant les agences de Belgique, du Luxembourg et des Pays-Bas.

### Installation dans les filiales France et Benelux : un plus grand défi encore

Les motifs invoqués à l'extension du système ABS aux filiales en France et dans la zone Benelux, sont ceux de la mutualisation des infrastructures informatiques, des données et des applications, et pour la France ceux de la stratégie de modernisation des systèmes informatiques de la filiale française, dans l'optique de changer l'image de l'entreprise et partir à la « reconquête » du marché français : « *... pour relancer la croissance, il y a plan sur 2012-2015 pour la reconquête du marché en France, fondée sur une nouvelle identité* »[99].

Cette extension commence avec le démarrage de *Global One* en France puis quelques temps après d'un programme de transformation similaire en Belgique, les deux projets progressant en parallèle.

Pour la France les enjeux se situent au niveau de la manière d'adapter le plus possible aux spécificités du marché de l'assurance en France, avec un système qui consiste en une architecture adaptée à l'origine pour le marché germanique, et pour le métier de l'assurance tel qu'il s'y pratique. Or, le marché et le métier français semblent différer à divers égards. L'enjeu principal du projet semble donc être de trouver un compromis. Deux dimensions principales apparaissent dans les entretiens, qui nous semblent illustrer cet enjeu :

- tout d'abord, la mutualisation implique de se mettre d'accord sur le métier et la conception des assurances :

> *Donc il y a mutualisation, non seulement des données mais aussi des programmes, des applications.*
>
> *Et donc s'il y a partage des applications, il faut s'entendre sur le métier et la conception qu'on a des assurances* (Albert, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil interne).

[98]« Allianz rénove son informatique pour doper sa croissance ».
[99] Albert, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil interne.

*Le système a été conçu en Autriche par rapport à la conception de l'assurance et aux besoins du métier en Autriche. Puis a été un peu élargi pour la Suisse. Et encore un petit peu pour l'Allemagne. Mais monde germanique pas trop différent.*

*Mais là autre chose quand on passe au monde latin ; c'est plus du tout les mêmes conceptions et donc plus les mêmes métiers* (Albert, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil interne).

*Il faut arriver à faire comprendre aux gens d'AMOS au CCC comment faire dans l'outil ce dont on a besoin. Au début leur réaction était : mais pourquoi vous voulez faire ça ?? Avec le temps ça passe un peu, ils reçoivent aussi petit à petit des explications qui viennent de plus en plus de personnes différentes et ils comprennent de mieux en mieux. Il y a des spécificités françaises qu'on ne peut éviter, par exemple : la CNIL sur les questions de confidentialité des données* (Célestine, experte, 40-50 ans, filiale française).

- puis, le niveau de « personnalisation » possible dans le système est finalement assez limité et si l'on adapte trop le cœur du système aux spécifications de la France, cela change pour toutes les autres filiales :

*Le système d'avant avait beaucoup évolué grâce aux avancées techniques. Il avait un cœur et de là partaient plein d'outils différents, qui avaient chacun une technologie différente et qui permettait à chaque métier de pratiquer. C'est une difficulté supplémentaire quand on veut changer le système.*

*ABS c'est l'outil cible de l'Allemagne donc on doit le faire évoluer le moins possible. Parce que si on le fait évoluer, ça évolue pour tout le monde.*

*Donc on nous dit il faut toujours d'abord voir si on peut faire avec l'outil cœur. Et si vraiment vraiment c'est pas possible, on fait une customisation.*

*Toutes les filiales européennes vont l'adopter. La France est un des plus gros chantiers, les autres filiales vont s'appuyer dessus. Et c'est celui qui prend le plus d'ABS. Les filiales peuvent choisir ce qu'elles mettent à gérer dans ABS. La France a tout sauf Vie qui est géré à part* (Célestine, experte, 40-50 ans, filiale française).

Après avoir visualisé les principaux acteurs institutionnels du paysage de ce travail, nous avons vu en quoi consistait le projet informatique, les principales entités qui le composent, ainsi que les différentes étapes qu'il doit suivre. Nous avons également eu un aperçu des défis que ce projet informatique doit relever, dus en partie à sa configuration spécifique, avec un fournisseur faisant partie du groupe lui-même. Nous avons également évoqué la particularité du travail sur un projet informatique avec le caractère intangible du travail fourni, avant que le système ait été mis en production (c'est-à-dire qu'il fonctionne sur les postes de travail des agences). Ce caractère intangible du travail sur le projet, va représenter l'un des défis du travail de terrain de

cette recherche : comment partir en enquête à propos des « *problèmes interculturels* » censés régner au sein des équipes du projet, dans un univers où le résultat du travail est abstrait et ne peut pas se voir avant la finalisation et la mise en production du nouveau logiciel ? Quels choix et stratégies méthodologiques a-t-il fallu opérer pour s'assurer de comprendre cet univers de travail et de pouvoir observer la dimension « interculturelle » ressentie par les membres du projet et présentée comme problématique par les commanditaires de cette recherche ? Il m'est apparu que l'enquête méritait de traiter ces deux objets distincts que sont le projet informatique et la composante « culturelle » des relations de travail.

# Chapitre 2 : Questions de méthode

> La figure de l'homme marginal de R. E. Park, inspirée de celle de l'étranger de G. Simmel, est d'une certaine façon devenue notre condition. Mener une enquête de terrain, c'est accomplir des opérations très semblables à celles de l'immigrant, mais sur un mode expérimental. Il faut être capable de se mouvoir à la frontière de plusieurs mondes, comme un déclassé ou un déraciné professionnel, de s'y immerger avec le plus grand naturel et d'avoir ce pouvoir de dénaturalisation qui est le propre de l'exilé ou du migrant, de vivre en perpétuel décalage à soi et aux autres et d'en faire une ressource de compréhension et de traduction [100].

Rendue possible grâce à un partenariat entre la Fondation INSA, le Centre Max Weber laboratoire de recherche en sociologie) et une entreprise mécène (Allianz France), nous allons voir que la forme de cette recherche et les modalités de son travail de terrain ont été le fruit de nombreux échanges et d'une construction progressive. Ils vont s'inscrire dans une modalité bien particulière, à mi-chemin entre la recherche sur commande et le mécénat, qui vont donner une couleur particulière à la conduite de l'enquête.

## 2.1 Une méthodologie qualitative entre sociologie clinique, intervention et approche pragmatique

Cette partie vise à présenter les différentes inspirations qui ont guidé ou nourri ce travail. Il ne s'agit pas ici de revendiquer une appartenance ni une cohérence absolue avec telle ou telle approche mais de rendre visible ce faisceau d'influences, comme un « outillage » qui a permis d'aborder cette étude, que ce soit dans la spécificité du partenariat institutionnel et de la construction de la question de recherche, tout autant que dans celle de son terrain.

La sociologie clinique[101] permet la prise en compte de la subjectivité des acteurs du terrain et aussi des chercheurs en action. La sociologie d'intervention[102] a été un appui pour en ce qui

[100] Cefaï, *L'enquête de terrain*.
[101] Gaulejac, Hanique, et Roche, *La sociologie clinique*.
[102] Herreros, *Pour une sociologie d'intervention*.

concerne la dimension « impliquée » de la recherche et les dispositifs qui en découlent de traitement des commandes et de relation aux acteurs du terrain dans la production de savoir.

Les approches dites « pragmatiques »[103] (sociologie dite pragmatique ou « sociologie des épreuves » - inspirées elles-mêmes d'approches interactionnistes américaines, approche de la théorisation ancrée[104]) ont permis de penser autrement qu'en termes d'opposition entre les échelles micro et macro, d'envisager les discours et justifications des acteurs et l'analyse de leurs effets comme véritable matériau d'analyse, et ont également permis de conduire le travail de terrain de manière plus inductive : de laisser la place aux itérations, à la théorisation progressive. Cette dynamique a d'ailleurs inspiré la démarche de recherche tout autant que le cheminement de l'écriture de la thèse, qui reprend volontairement cette progression.

La question peut se poser de la compatibilité de ces différentes approches d'un point de vue épistémologique. Même si elles constituent des approches distinctes, il nous semble que ces différentes approches parfois se recoupent, parfois s'influencent, et que les paradigmes engagés ne s'excluent pas les uns les autres.

Cette partie sera divisée en sous-parties qui sont autant d'aspects du travail d'enquête de terrain, qui sont les conséquences pratiques de ces multiples influences : le dispositif d'analyse de la commande et de reformulation en demande et question de recherche, le degré d'implication sur le terrain et les formes qu'il prend, la tendance inductive de la conduite du travail de terrain et enfin le choix d'une modalité d'écriture de la recherche.

### 2.1.1 « Commande » et reformulation

#### La « commande » de départ : des aller-retours

La question de départ de ce travail de recherche s'est construite progressivement, au fil d'aller-retours successifs entre l'entreprise mécène, le directeur de la Fondation INSA de Lyon, le responsable de la coordination des travaux de recherche attaché au Centre Diversité Réussite (CDR)[105], et moi en tant que candidate au dispositif, rattachée à un laboratoire de sociologie et soutenue par un potentiel directeur de recherche.

[103] Barthe et al., « Sociologie pragmatique »; Lemieux, *La sociologie pragmatique*.
[104] Glaser et Strauss, *La découverte de la théorie ancrée*.
[105] Le Centre Diversité Réussite deviendra quelques années plus tard l'Institut Gaston Berger (IGB).

*Au commencement : la Fondation INSA de Lyon et le soutien de travaux de recherche en sciences sociales par le mécénat d'entreprise*

La Fondation INSA propose à des entreprises de participer au soutien de projets de recherche. Ces travaux doivent permettre d'éclairer un sujet pertinent tant pour les entreprises mécènes que pour les étudiant·es de l'INSA, futur·es ingénieur·es amené·es à travailler dans ces secteurs après la fin de leur cursus. Les entreprises intéressées s'engagent donc dans une relation de mécénat : « Le mécénat est un soutien matériel ou financier apporté par une entreprise, sans aucune contrepartie, à un organisme sans but lucratif pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. En d'autres termes, le mécénat consiste à faire un don à un organisme d'intérêt général (ex : une association) pour la conduite de ses activités, sans attendre en retour de contrepartie équivalente. (...) Attention : ne pas confondre avec le parrainage (sponsoring en anglais) dans le cadre duquel l'entreprise qui parraine retire une contrepartie directe (ex : publicité) de l'organisme parrainé en échange du soutien accordé. Par exemple, une boulangerie verse de l'argent à un club de foot local en échange du placement de son logo sur les maillots des joueurs ou de banderoles publicitaires en bord de terrain pendant les matchs » [106].

La Fondation INSA propose aux entreprises qui souhaitent s'engager, de contribuer à « soutenir concrètement l'ouverture sociale, l'égalité des chances et les diversités à l'INSA », à « promouvoir les métiers de l'ingénierie », à « développer une recherche engagée (...) en soutenant une chaire d'enseignement-recherche en lien avec leurs problématiques d'innovation et leurs défis scientifiques », ou encore à « promouvoir une recherche transdisciplinaire d'excellence en  aux défis scientifiques, environnementaux et sociétaux contemporains et au service du bien commun »[107].

Il s'agit donc ici de proposer à des entreprises de s'engager sur le financement désintéressé de différents projets possibles dont des travaux de recherche, dont elles ne tireront pas directement de profit en échange.

L'entreprise mécène - Allianz en France, filiale française du groupe international Allianz SE - qui constituera - nous le verrons plus tard - aussi finalement le terrain d'enquête de ce travail de recherche, s'est donc vue proposer l'opportunité de financer une chaire qui permettrait de soutenir financièrement un travail de recherche sur une thématique touchant aux questions de diversité. Le Président Directeur Général de l'entreprise a répondu favorablement, lui-même

[106] https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F22263

[107] https://fondation.groupe-insa.fr/devenez-mecene-de-la-fondation-insa

ancien étudiant de l'INSA de Lyon, désireux de soutenir la Fondation de l'École et de participer à l'éclairage des problématiques de terrain grâce à un travail de recherche en sciences sociales. Ce mécénat a pris la forme d'une recherche doctorale en partenariat avec un laboratoire de rechercher publique en sociologie.

### *Les « compétences interculturelles » dans le champ de l'insertion professionnelle en France et en Allemagne*

Une première proposition de travail a été faite à l'entreprise, autour de la notion de « compétences interculturelles » et de la manière dont ces compétences étaient définies et valorisées dans les parcours professionnels de jeunes diplômés en France et en Allemagne. Cette proposition avait été construite autour de la forte composante franco-allemande de l'entreprise mécène et de la dimension internationale des équipes de travail, ainsi que de l'intérêt que je portais à la notion de « compétence interculturelle » - suite à mes expériences professionnelles précédentes dans le domaine des échanges franco-allemands avec l'Office Franco-Allemand pour la Jeunesse. J'avais alors remarqué que le terme « compétence interculturelle » était couramment mobilisé en Allemagne alors qu'il ne paraissait pas être mobilisé en France.

Nousavons donc proposé donc de mener un travail de recherche pour éclairer cette différence d'usage du terme de « compétence interculturelle » et mieux comprendre ce qu'il pouvait recouvrir comme compétences professionnelles et pourquoi il était utilisé différemment en France et en Allemagne[108]. Pour mener cette analyse comparative, le terrain de recherche avait été imaginé dans le champ de l'insertion professionnelle de jeunes diplômés en France et en Allemagne et ne devait donc pas se dérouler dans l'entreprise. Les personnes représentant l'entreprise - il s'agissait à ce moment-là de la Directrice de la Communication (DC) et du Directeur des Systèmes d'Information (DSI) - nous firent un premier retour, nous indiquant l'intérêt que présentait cette proposition mais précisèrent préférer un thème de recherche pouvant éclairer des problématiques concrètes rencontrées sur le terrain dans certains de leurs projets.

[108] Ici, le pronom "nous" renvoie à l'équipe du Centre Diversité Réussite de l'INSA et plus particulièrement le coordinateur des projets de recherche menés avec la Fondation et moi. Ce sera le cas également dans la suite de cette partie.

### *Vers une question de recherche éclairant une problématique interne*

Nous répondîmes qu'il était tout à fait envisageable de travailler sur une problématique interne et que l'intérêt du travail en serait sûrement renforcé, surtout s'il était possible de réaliser le travail de terrain dans l'entreprise elle-même.

La possibilité de réaliser le travail de recherche de terrain à l'intérieur de l'entreprise s'est alors présentée et nous a paru être une opportunité intéressante. En effet, alors que la première proposition ne supposait pas de répondre directement à un questionnement de l'entreprise mécène, nous étions convaincus de l'intérêt que pouvait représenter une recherche-intervention - au sens de répondre à une commande et de réaliser un travail de recherche permettant à la fois d'éclairer une question théorique et une problématique opérationnelle de terrain.

Nous avons donc répondu favorablement à la possibilité de travailler sur une thématique de leur choix, dérogeant quelque peu aux principes du mécénat, qui devraient impliquer la neutralité et le désintéressement de l'entreprise mécène.

La posture qui se dessine alors pourrait en effet s'apparenter davantage à celle d'une expertise, du type de la recherche sur commande, où le chercheur est chargé de travailler sur une dynamique organisationnelle interne, « amené à se prononcer sur l'action de son donneur d'ordre lui-même »[109]. Ces implications pourraient donc m'éloigner de la posture d'une recherche financée mais désintéressée, au sens où l'institution mécène n'est pas impliquée dans l'objet ou le terrain de la recherche.

### *La formulation imprévue d'une commande : une forme particulière de mécénat*

La DC et le DSI ont alors confirmé la possibilité de réaliser le travail de terrain en interne, sur un projet de l'entreprise. Ils ont proposé comme sujet de recherche l'une des thématiques d'actualité au sein de l'entreprise à ce moment-là : les « relations interculturelles » au sein des équipes de travail. Confrontée à la conduite d'un grand projet informatique – la refonte des systèmes informatiques existants – menée conjointement avec des partenaires allemands et autrichiens, cette question était d'après nos interlocuteurs un sujet véritablement délicat à propos duquel il était souhaitable d'avoir un éclairage : d'après eux, il était « compliqué » de travailler avec les collègues allemands et autrichiens, le projet informatique en question nous ayant même été décrit par le DSI comme « *un vrai champ de mines* ». La commande initiale

[109] Monchatre, « Du métier de sociologue au « genre sociologique » », 144.

n'était pas plus précise que cela, il s'agissait pour nos interlocuteurs d'avoir un travail qui portait sur cette thématique des « relations interculturelles », leur souhait étant de mieux comprendre comment les relations de travail se tissent entre collègues de ces différents pays, pourquoi elles donnent lieu parfois à des difficultés et éventuellement comment ces dernières pourraient être évitées. Nous avons repris le terme de « compétences interculturelles » utilisé dans la première proposition. Les premiers échanges à propos de cette nouvelle proposition se sont donc déroulés autour du sujet suivant : « Les compétences interculturelles en situation de coopération franco-allemande. Recherche-action sur les modes de coopération professionnelles au sein du groupe Allianz »[110]. La formulation a ensuite évolué au fil du temps et avant le démarrage du travail de terrain, qui a eu lieu une année plus tard. Nous partirons cependant de cette toute première formulation pour mener une analyse de cette « commande » survenue de manière imprévue dans le cadre de ce mécénat. Même si cette forme de mécénat présente la particularité de déboucher sur la formulation d'une proposition de sujet de recherche et peut s'apparenter à ainsi une forme de recherche sur commande, il semble que la mise en place du partenariat et la construction du sujet de la recherche reste tout de même dans le cadre du mécénat puisque l'entreprise ne tirera pas de contrepartie directe (comme de la publicité par exemple), en échange du soutien accordé à ce travail et plus généralement à la Fondation INSA. Nous verrons en revanche plus tard (dans la troisième partie de ce chapitre) que cette ambiguïté a pu tout de même avoir des conséquences sur le travail de terrain.

### Entre commande et demande

Les approches défendant une sociologie impliquée, qui peuvent se trouver sous différentes désignations – sociologie d'intervention[111], sociologie dans l'action[112], sociologie dans la cité[113] – où le chercheur prend pleinement une place dans l'espace social où il intervient, la plupart du temps sur commande, et tire parti de cette tension entre intériorité et extériorité sur le terrain, accordent une importance particulière à reformuler la commande reçue et à en faire un élément de l'analyse du terrain.

Selon les approches, la terminologie peut varier, d'un côté partir de la commande formulée par le commanditaire pour trouver la demande sociale formulée en creux, ou d'un autre côté partir de la demande formulée par le commanditaire pour la travailler ensemble jusqu'à arriver à la

[110] Titre de la présentation préparée pour une première réunion de cadrage du sujet et du calendrier, ayant eu lieu à Paris, en janvier 2013. Le travail de terrain effectif a démarré un an plus tard, en janvier 2014.
[111] Vrancken et Kuty, *La sociologie et l'intervention*; Herreros, *Pour une sociologie d'intervention*.
[112] Felder, *Sociologues dans l'action*.
[113] Spurk, *Sociologie dans la cité*.

formulation d'une commande, le processus nous semble être le même : commencer le travail d'analyse dès les premières étapes de la relation de commanditaire à commandité.

Dans ce travail, nous utiliserons les termes de commande et de demande dans les acceptions suivantes - inspirées notamment de la sociologie d'intervention telle qu'elle a été formalisée par Gilles Herreros : la commande comme formulation d'un problème par le commanditaire (et généralement comportant la solution imaginée par lui-même) et la demande comme interrogation sous-jacente à la commande formulée, comprenant les interrogations, avis, solutions imaginées par le commanditaire lui-même :

> Les termes avec lesquels le commanditaire cisèle son appel d'offres sont toujours porteurs de son point de vue – serait-ce sous la forme d'un simple questionnement. Le premier réflexe du sociologue d'intervention consiste en l'analyse de ce que le libellé de la commande porte de conceptions, de jugements, d'évaluation de la situation de la part de celui qui en a rédigé le texte. Ce travail ne peut être assimilé à la mise en œuvre d'une logique du soupçon qui conduirait le chercheur à se demander ce que l'interlocuteur entend lui dissimuler ou lui suggérer, plus ou moins sciemment. Plus simplement, l'analyse de la commande consiste à retrouver les implicites de celui qui sollicite l'intervention pour ne pas les accepter, d'emblée, comme des évidences[114].

La commande - au sens de la formulation d'un problème comprenant des marqueurs de l'analyse, l'avis et la solution imaginée par le commanditaire – pourrait être ici d'obtenir une explication qui éclaire en quoi les cultures nationales différentes sont incompatibles à certains égards, et comment faire qu'elles le deviennent.

Le problème rencontré, tel qu'il est formulé et donc pensé par le commanditaire, semble être celui de la coopération vécue comme difficile par les équipes projet et les managers et la solution imaginée pour pallier ce problème serait de pouvoir décrypter les différentes cultures pour les rendre plus « compatibles ». Il existe donc un présupposé initial selon lequel différentes cultures nationales existeraient au sein des équipes projet, qui seraient radicalement différentes et pour lesquelles il faudrait un « mode d'emploi » afin qu'elles puissent communiquer et finalement coopérer harmonieusement, ce qui résoudrait les tensions et blocages dans les équipes projet. Ceux-ci étant pensés comme causés par une trop grande distance ou incompatibilité de ces « cultures nationales différentes ».

La demande implicite pourrait donc se formuler dans les termes suivants : avoir des outils pour diminuer les tensions et blocages au sein des équipes du projet ; « fluidifier » les relations de

[114] Herreros, *Pour une sociologie d'intervention*, 100.

travail ; être plus « efficace » dans la conduite du projet, ne pas s'engager dans des discussions sur le fond du projet.

Pour récapituler, nous pouvons représenter les différents énoncés composant la commande, la formulation du problème par le commanditaire, la solution imaginée ainsi que la demande, dans le tableau ci-dessous :

| **Commande** | **Formulation du problème par le commanditaire** | **Solution imaginée** | **Demande** |
|---|---|---|---|
| Expliquer les différences culturelles pour pouvoir les décrypter et trouver un « mode d'emploi » | Coopération difficile au sein des équipes du projet supposée avoir pour cause les différences de cultures nationales entre membres des équipes de travail | Meilleure communication entre « cultures nationales » - l'incompréhension entre cultures étant perçue comme la cause de la difficile coopération | Avoir des outils pour diminuer les tensions et blocages au sein des équipes du projet ; « fluidifier »les relations de travail ; être plus « efficace » dans la conduite du projet, ne pas s'engager dans des discussions sur le fond du projet. |

*Tableau n°1 : Analyse de la commande*

## De la demande à la question de recherche : la notion de culture au cœur de la controverse

Comment, à partir de cette demande, engager un questionnement en termes sociologiques ? Comment en tirer une problématique sociologique, alors qu'elle est formulée directement par les acteurs du terrain ? Comme le décrit Jacques Rhéaume[115], la recherche dans un contexte d'intervention ou de sociologie clinique passe tout d'abord par l'étape de la reformulation de la demande en commande. La terminologie diffère ici de celle que nous avons adoptée précédemment mais il nous semble qu'il s'agit du même processus que nous avons opéré pour partir de la commande initiale et aboutir à la problématique de recherche de départ : il ne s'agit pas d'une requalification scientifique d'un discours « profane », mais de problématisation : qu'est-ce que cette question, formulée de cette manière peut bien dire de l'organisation ? Tout en répondant à la question de départ formulée par les acteurs du terrain, le chercheur s'en saisit

[115] Rhéaume, « L'enjeu d'une épistémologie pluraliste ».

et en fait une question de recherche qui lui permettra, tout en répondant à la demande d'y trouver son compte. Dans notre cas, il y a bien eu une étape de formulation commune des probables questions posées par le problème rencontré par l'entreprise, mais il n'y a pas eu de réelle discussion visant à reformuler cette demande initiale de l'entreprise. D'après Jacques Rhéaume, cette étape est indispensable – dans le cas d'une intervention classique, d'une commande – afin que chaque partie trouve sa place et que chacune s'ajuste à ce qu'elle peut attendre des autres ou pas[116]. Nous retrouvons le positionnement défendu par Gilles Herreros, pour qui cette phase de négociation entre le commanditaire et le chercheur est « *décisive* » : « Au terme de ce parcours, chercheur et commanditaire acceptent ou non d'œuvrer ensemble, chacun ayant défini son champ des possibles et du souhaitable »[117].

Il est important ici de préciser qu'au lieu de constituer totalement un préalable au travail d'enquête, l'analyse de la commande et de la demande présentée ci-dessus a été complétée au fur et à mesure de l'avancement du travail de recherche. Il a donc manqué – par rapport à un cas de commande d'intervention « classique », cette phase de négociation intense pour déterminer le champ des possibles et du souhaitable. Nous l'analysons comme venant en grande partie du fait que cette commande n'en était pas une au sens strict, ayant été formulée dans le cadre d'un mécénat, impliquant l'entreprise mécène dans la recherche par la réalisation du terrain d'enquête au sein de l'un de ses projets, contrevenant ainsi en partie aux principes de désintéressement du mécénat. Nous verrons plus loin les conséquences que cela a pu avoir sur la réalisation de l'enquête de terrain, notamment sur la réception de ce travail de recherche par les acteurs du projet et de l'entreprise - réception très différenciée, allant d'une impression de désintérêt total d'un côté, tout autant que d'engouement inconsidéré de l'autre, pour la question de la communication entre cultures.

Malgré cela, une question de recherche (au sens d'une problématisation de la demande formulée par l'entreprise comme nous l'avons vu plus haut : qu'est-ce que cette question, formulée de cette manière peut bien dire de l'organisation) a tout de même guidé le démarrage du travail de recherche et de l'enquête de terrain. Qu'est-ce que cette formulation des « problèmes » rencontrés sur le projet informatique en tant que « *problèmes interculturels* » dit de l'organisation (l'entreprise Allianz en France et le groupe Allianz SE) en général et du projet informatique en particulier ? Les « problèmes » rencontrés relèvent-ils de la différence entre plusieurs « cultures nationales » ? Si oui, lesquelles et comment les définir ? Est-ce possible de

[116] Rhéaume.
[117] Herreros, *Pour une sociologie d'intervention*, 101-2.

définir une fois pour toute une « culture nationale » et d'en faire une catégorie d'analyse des comportements organisationnels ? A quoi le qualificatif « interculturel » renvoie-t-il ? D'autres dynamiques pourraient-elles être en jeu que celles de "cultures nationales" réelles ou supposées ?

Nous verrons dans le chapitre 5 que la question de la notion de culture ne va pas de soi dans les sciences sociales et qu'elle fait l'objet de nombreux débats - comme l'a montré Denys Cuche :

> La notion de culture, comprise dans le sens étendu, qui renvoie aux modes de vie et de pensée, est aujourd'hui assez largement admise, même si cela ne va pas parfois sans certaines ambiguïtés. Mais cela n'a pas toujours été le cas. Depuis qu'elle est apparue au XVIIIe siècle, l'idée moderne de culture a constamment suscité des débats très vifs. Quel que soit le sens précis qui a pu être donné au mot — et les définitions n'ont pas manqué —, des désaccords ont toujours subsisté sur son application à telle ou telle réalité. C'est que l'usage de la notion de culture introduit directement à l'ordre symbolique, à ce qui touche au sens, c'est-à-dire à ce sur quoi il est le plus difficile de s'entendre[118].

Nous nous arrêterons en particulier sur la controverse qui existe en sociologie des organisations : la culture nationale peut-elle constituer une catégorie d'analyse des organisations et des relations de travail ? Cette controverse implique différentes visions de la culture et du degré de détermination qu'elle exerce sur les individus et sur leurs comportements au sein des organisations, ainsi que sur les organisations elles-mêmes et sur la manière dont elles sont gouvernées.

En sciences de gestion, Yves-Frédéric Livian propose une lecture critique des approches strictement « culturelles » dans l'analyse des relations au sein des entreprises et insiste sur le fait que de multiples dimensions sont en jeu dans les relations de travail et que la seule dimension culturelle ne peut tout expliquer. Il critique ainsi les usages de la notion de « compétence interculturelle » :

> Peu de choses sont dites sur l'articulation entre le registre de la communication interindividuelle et celui des décisions ou des stratégies d'acteurs et de groupes d'acteurs, qui implique d'autres dimensions (symboliques, politiques…).
>
> Première limite de la notion telle qu'elle a été couramment utilisée, l'interaction interindividuelle est considérée comme l'élément essentiel de la rencontre entre deux (ou plusieurs) partenaires. Selon cette vision, c'est dans l'interaction interindividuelle que se jouerait la réussite ou l'échec de la relation.

[118] Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, 6.

> Les niveaux groupaux et organisationnels, voire institutionnels, pourtant fortement présents dans la communication et la négociation internationales, ne sont que peu, voire pas du tout, évoqués.[119]

Pourtant, de nombreux auteurs (surtout en sciences de gestion) défendent la pertinence d'une analyse en termes de cultures nationales, c'est le cas notamment de Sylvie Chevrier qui répond à Livian dans un article de la même revue, *Gérer et comprendre* :

> On souscrira volontiers à nombre de propos de l'auteur comme à sa critique de l'approche individuelle de la compétence interculturelle. On souscrira volontiers à nombre de propos de l'auteur comme à sa critique de l'approche individuelle de la compétence interculturelle. (…) On saura gré à Yves-Frédéric Livian d'attirer l'attention sur la tension entre les compétences interculturelles que les spécialistes appellent de leurs vœux et les conditions réelles d'exercice du travail. (…) Cependant, est-il juste de réduire la recherche à la communication et aux compétences interculturelles ? (…) Si le discours sur les égards dus à l'Autre, dans la rencontre, peut paraître bien naïf en regard de la brutalité des rapports socaux dans l'entreprise mondialisée, il n'en reste pas moins que les nouvelles situations de gestion internationale doivent être pensées y compris dans leurs dimensions culturelles[120].

D'un autre côté, et dans un autre champ - celui des différents modèles politiques, la lecture culturelle est effectivement fortement critiquée en ce qu'elle pourrait relever d'une pensée « raciste ». D'après Michel Wieviorka, l'idée d'incompatibilité des cultures en serait une manifestation :

> Le racisme s'est considérablement transformé au fil du temps, et la distance est grande entre ses expressions classiques qui prétendent reposer sur la science et ses formes contemporaines qui se réfèrent de plus en plus à l'idée de la différence et de l'incompatibilité des cultures.[121]

Dès lors, adopter dans cette recherche une lecture culturelle de la commande initiale en termes d'identité ne risquerait-il pas de mener à une analyse relevant du « racisme culturel » ? Comment traiter la commande qui s'exprime en termes de « différences culturelles » avec une approche qui ne serait pas identitaire ni déterministe - considérant que les normes culturelles de chaque pays façonnent les individus, à l'image des travaux de Geert Hofstede[122] ? Existe-t-il des approches de la « culture » qui ne conduiraient pas à une vision essentialiste des identités ? Qui permettrait de ne pas éluder la multiplicité des facteurs en jeu dans les relations de travail ? Comment s'y prendre en termes de méthodologie d'enquête pour explorer les points de vue des acteurs du projet informatique sans risquer d'effectuer une « surinterprétation culturelle » ?

---

[119] Livian, « Le concept de compétence interculturelle est-il un concept utile ? », 89.
[120] Chevrier, « Pas de coopération internationale sans prise en compte des cultures », 95.
[121] Wieviorka, *Le racisme, une introduction*, 8.
[122] Hofstede, Hofstede, et Minkov, *Cultures et organisations*.

Que faire alors de cette notion de culture nationale, au cœur de la commande formulée par l'entreprise mécène ? Les différences nationales ressenties, reflètent-elles vraiment une réalité mesurable, à valeur prédictive ? Pourraient-elles être irréductibles et indépassables au point de générer des tensions et des problèmes dans les relations de travail ? La variable des différences culturelles nationales peut-elle expliquer à elle seule les problèmes ressentis sur le projet informatique ? N'y aurait-il pas d'autres sources d'explication possibles ?

Nous voyons que notre question de recherche de départ s'inscrit pleinement dans ce débat autour de la pertinence de la notion de culture comme catégorie d'analyse des organisations. Afin de ne pas prendre position dans ce paysage de la controverse avant même de commencer le travail d'enquête de terrain, et ayant à cœur de ne pas céder à « l'illusion holiste » (terme emprunté à Alban Bensa) « qui considère que quoi qu'il arrive la société (qu'est-ce au juste ?) détermine les individus »[123] - et donc dans notre cas : « quoi qu'il arrive, la culture détermine les individus » - la décision a été prise de partir d'une échelle plus microsociologique (au sens de Goffman, comme le décrit Isaac Joseph[124]) : à quelles situations se réfèrent les différents acteurs du projet quand ils parlent de relations interculturelles « difficiles » ? Quand ils disent éprouver des « difficultés interculturelles », dans quelles situations se trouvent-ils ? Quelles interactions concrètes sont-ils en train de vivre et par quels enjeux sont-ils traversés ? Le parti-pris est donc d'explorer les situations concrètes que traversent les acteurs du projet informatique, pour regarder de plus près ce qui d'après eux constitue une problématique culturelle. En partant des faits et des situations elles-mêmes, nous espérons ainsi être plus aptes à reconstituer ce qui pourrait effectivement relever d'une « culture nationale » bien ou d'autres dynamiques animant le projet et les différentes entités qui y sont engagées.

### Une ethnographie des usages de « la culture »

Afin de se prémunir de l'illusion holiste, Alban Bensa propose de mener ce qu'il nomme une « ethnographie des individus » pour mettre en avant : « des trajectoires, des logiques pratiques, des actions qui ne sont pas réductibles aux logiques formelles qu'on attribue au social quand on le considère d'emblée comme un tout »[125]. Dans cette lignée, plutôt qu'une ethnographie de la culture et de l'interculturel - qui aurait consisté à tenter de reconnaître dans les comportements individuels des manifestations typiques de leurs « cultures nationales » d'appartenance, il nous a donc semblé pertinent d'essayer de mener une ethnographie des usages

[123] Bensa et Fassin, *Les politiques de l'enquête*, 324.
[124] Joseph, *Erving Goffman et la microsociologie*.
[125] Bensa et Fassin, *Les politiques de l'enquête*, 324.

de la notion de culture et d'interculturel - en partant des situations elles-mêmes et non pas des déterminations potentielles ou supposées des individus.

> Le souci de rendre compte « de ce qui s'est véritablement passé » entre les personnes en interaction va à l'encontre des interprétations qui, en anthropologie, renvoient les actes à des contraintes culturelles ou à des représentations inconscientes. Si l'on renonce à ce type mentaliste de généralisation ( « ils agissent bien comme des Bretons ou des Africains ») en se limitant à ce qui survient ( « Mme X aujourd'hui regarde un menhir, M. Y se plaint de ne pas être écouté »), il est clair qu'on cesse d'imputer aux pratiques un sens qui leur serait extérieur. Opter, dans une perspective résolument empirique, pour le primat du détail, du local et du circonstanciel c'est se refuser à désindexer les faits de leur commentaire. Il s'agit alors, comme dans ce livre, de rendre compte non pas de ce que les individus sont et des causes à jamais mystérieuses de leur altérité collective mais de ce qu'ils font un à un en tant que sujets uniques et des raisons de leurs actes au sein d'un espace social déterminé[126].

Plutôt que d'essayer de reconstituer en quoi les acteurs du projet se comporteraient « comme des Français » ou « comme des Allemands », déterminés par leur culture nationale d'origine, et d'en faire le prisme de l'analyse des interactions sur le projet, nous essaierons donc de partir de ce qui se joue dans les interactions où les acteurs du projet disent ressentir une difficulté « interculturelle ». Que se joue-t-il dans ces interactions ? S'agit-il effectivement d'incompréhensions « culturelles », au sens de manières de faire et de penser radicalement différentes nécessitant un « mode d'emploi » pour être comprises par les « Autres », ou bien s'agit-il de dynamiques organisationnelles ou institutionnelles propres au projet ou à l'entreprise elle-même ?

Nous nous inspirons ici aussi d'une sociologie des épreuves, qui insiste sur « l'importance, pour le chercheur, d'en passer par des descriptions de l'action en situation, dans la mesure où cette dernière, si elle est partiellement prévisible, ne l'est jamais intégralement. Car en aucun cas, elle ne se laisse déduire purement et simplement des dispositions de l'acteur » [127].

Afin de pouvoir explorer les perceptions des différents acteurs du projet informatique, il nous a semblé pertinent d'adopter le positionnement le plus impliqué possible sur le terrain, pour être au plus proche de l'expérience vécue des acteurs, sans pour autant perdre la capacité réflexive propre à la démarche de recherche. La posture de la sociologie clinique du travail, telle que décrite par Fabienne Hanique, a été une source d'inspiration ici, en ce qu'elle propose un travail critique tout en adoptant une implication et un travail de co-construction avec les acteurs du terrain. D'après elle, la sociologie clinique a explicitement pour projet de « prendre en compte

[126] Bensa et Fassin, 324.
[127] Barthe et al., « Sociologie pragmatique », 193.

la subjectivité au travail, une dimension longtemps laissée vacante par la sociologie 'traditionnelle' du travail, quand bien même elle devenait centrale dans les problématiques du travail contemporain ». Dans cette posture, la sociologie clinique « considère l'individu comme un sujet, saisi à l'articulation entre déterminations sociales et dimensions subjectives et psychiques. Elle appelle également une vigilance particulière aux dispositions méthodologiques mobilisées pour accéder à cette subjectivité »[128]. Il s'agit donc bien de prendre en compte le récit et le vécu des acteurs et pas seulement de chercher à dévoiler des ressorts mystérieux expliquant le sens de leurs actions.

> *In fine*, la sociologie clinique du travail porte un projet de sociologie critique, en développant notamment une attention aux questions de pouvoir et de domination dans une perspective d'émancipation. Si elle partage cette posture critique avec la sociologie du travail, elle s'en différencie toutefois par les enjeux d'intervention dont elle est souvent porteuse : qu'elle s'applique au travail ou à d'autres réalités humaines, la sociologie clinique ne se conçoit en effet pas sans la contribution active des personnes à la production d'un savoir, toujours orienté vers la transformation du réel à connaître[129].

Nous verrons que la particularité de mon positionnement sur le terrain, qui découle de la manière dont la commande s'est construite, a favorisé une implication forte tout en me maintenant dans un statut d'extériorité au projet : en immersion sur le lieu de travail du projet informatique, je n'y ai pas de mission opérationnelle, mais ma mission est de mener ma recherche doctorale à partir du terrain qu'est le projet informatique. La proposition de faire des retours réguliers de l'avancement de la recherche aux membres des équipes projet est très appréciée mais je ne suis pas liée contractuellement avec l'entreprise pour fournir des résultats ou des préconisations. Ce qui a eu pour conséquence d'avoir dans le même temps une grande implication et une position d'extériorité sur le terrain (parfois un avantage et parfois un inconvénient) comme nous allons le voir dans les parties suivantes.

### 2.1.2 Quelle implication sur le terrain ?

#### Pas de rôle opérationnel

Dans le cadre de ma « mission », je n'ai pas eu de rôle opérationnel à assurer sur le projet, comme cela peut être parfois le cas pour des recherches appliquées, notamment dans le cadre

[128] Hanique, « Sociologie clinique du travail », 602.
[129] Hanique, 603.

des conventions de recherche CIFRE[130]. Mon rôle était de réaliser un travail de recherche sur le terrain du projet informatique, en répondant à la question des « *problèmes interculturels* » formulée par l'entreprise.

Nous pouvons néanmoins dire que la posture globale de ce travail de recherche, telle qu'elle a été construite dans le cadre du partenariat entre l'entreprise, la Fondation INSA et mon laboratoire de recherche, se rapproche des finalités des conventions CIFRE, en ce qu'elle contribue à renforcer les liens entre recherche académique et entreprises, entre apports théoriques et pratiques, le travail d'analyse du terrain permettant d'éclairer sous un jour nouveau les problématiques opérationnelles de terrain.

### Des retours réguliers aux acteurs du terrain

En cohérence avec cette posture impliquée, j'ai souhaité m'approcher au plus près des conditions de la sociologie d'intervention dans sa dimension interactive avec les acteurs du terrain, à la manière décrite par Gilles Herreros dans son ouvrage sur la sociologie d'intervention : « le sociologue qui pratique l'intervention est impliqué dans ses recherches en tant que personne ; il est immergé dans les situations qu'il étudie, il adopte des postures ambivalentes, se définit comme clinicien, accepte une coopération avec ses interlocuteurs dans l'élaboration de ses contenus d'analyse »[131]. Avant de savoir que j'allais recevoir une forte demande de retours de certains acteurs (plutôt les acteurs opérationnels du projet), j'ai prévu d'intégrer dans le travail de terrain des séances de retours avec personnes participant à l'enquête. Je m'inspire ici de la distinction terminologique qu'établit Carolina Kobelinsky entre « restitution » et « retour » – « Pour qu'il y ait restitution il faut, d'après la définition du dictionnaire qu'il y ait eu vol, c'est ce que notait Alban Bensa (…). Restituer c'est rendre à quelqu'un ce que l'on a pris illégalement ou injustement »[132] – et préfère également l'utilisation du terme de « retour »[133]. Bien que la situation sur le terrain n'ait pas été celle d'une intervention à proprement parler avec une réelle commande institutionnelle - comme nous l'avons vu précédemment il s'agissait plutôt d'un mécénat ayant découlé sur la formulation d'une

[130] Les conventions CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) sont des conventions tripartites (entreprise, laboratoire, doctorant·e) permettant à une entreprise, une institution publique ou une association d'embaucher une personne avec une mission opérationnelle d'une durée de trois ans, qui constituera le matériau pour la réalisation d'une recherche doctorale dans le même temps.
"*Renforcer les échanges entre les laboratoires de recherche publique et les milieux socio-économiques, favoriser l'emploi des docteurs dans les entreprises et contribuer au processus d'innovation des entreprises*", https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/les-cifre-46510

[131] Herreros, *Pour une sociologie d'intervention*, 218.

[132] Kobelinsky, « Les situations de retour », 186.

[133] Il y a seulement la séance finale de retour, à l'issue du travail de terrain, que j'ai nommée "restitution finale".

commande devant toutefois rester « désintéressée » - l'idée était d'avoir des moments d'échange formalisés avec les acteurs de terrain à propos de l'avancement de la recherche et des observations réalisées.

Et cela, moins pour avoir une validation des analyses par les acteurs du terrain, comme l'évoque Robert Emerson dans son article sur le travail de terrain à propos des « tests de validité par les membres », mais plutôt pour créer une relation d'échange et une opportunité de récolter de nouvelles visions et perspectives de la part des acteurs de terrain[134]. Je me suis aussi inspirée de l'idée de construction collective de l'enquête, au sens d'une association à l'enquête et d'une mise au travail des personnes rencontrées sur le terrain, dans l'élaboration d'un sens à l'objet en discussion, comme le formule Fabienne Hanique dans sa description de la posture de sociologie clinique[135].

Comme le montre par ailleurs Nicolas Flamant, lorsque l'on enquête en entreprise, certaines personnes ont une attente très forte de retours. Ce sont pour lui des étapes incontournables de l'enquête et elles constituent en elles-mêmes un matériau de recherche :

> ...ces deux dimensions – observation et restitution – sont indissociables dans le protocole de la recherche. Ainsi, la situation de restitution, observée comme situation d'enquête à part entière, contribue à la fois à l'analyse des conditions de production des sources et à la construction de l'objet même de la recherche[136].

C'est ce dont témoigne également Carolina Kobelinsky :

> La situation de retour peut s'avérer un moment d'échange très riche et doit donc être prise au sérieux comme faisant partie de l'activité scientifique et non pas (seulement) comme étant une étape qui interviendrait après l'enquête de terrain, après même l'écriture. Cette réunion avec l'équipe du CADA m'a d'ailleurs permis de mettre à l'épreuve mon hypothèse et d'affiner l'analyse[137].

Cette posture semble résonner avec celle de certains sociologues qui se reconnaissent dans une approche dite pragmatique, dans le fait de « prendre au sérieux les justifications et les critiques émises par les acteurs[138] » de la parole des acteurs rencontrés sur les terrains d'enquête, et de leurs discours. Elle résonne également avec les postures de la sociologie d'intervention en termes de retours :

---

[134] Cefaï, *L'enquête de terrain*.
[135] Hanique, « Sociologie compréhensive et sociologie clinique ».
[136] Flamant, « Observer, analyser, restituer ».
[137] Kobelinsky, « Les situations de retour », 195-96.
[138] Barthe et al., « Sociologie pragmatique », 186.

> En permanence, ses productions cognitives doivent être mises en circulation. Oralement, via des documents intermédiaires ou par le biais de tout autre dispositif d'échange, l'intervenant se saisit de toutes les occasions possibles, les provoque, afin de confronter son point de vue à celui des interlocuteurs de la situation étudiée. (…) Nous ne sommes pas, dans un tel cas de figure, à proprement parler en situation de rendu final de résultats, mais bel et bien dans une circulation d'idées, d'outils. (…) Les séances d'information, de discussion (qui méritent souvent d'être multipliées dès le démarrage d'une intervention) qu'il organise sont non seulement des occasions de diffusion d'éléments de réflexion mais aussi des opportunités de création supplémentaire de matériaux à analyser et des moments d'analyse collective[139].

Les retours que j'ai proposés ont été pensés selon un modèle similaire, comme des étapes d'échange et de poursuite de l'enquête de terrain, et non pas comme une restitution d'un travail déjà terminé. La longue durée du travail de terrain m'a permis de proposer deux moments de retours intermédiaires, à plusieurs mois d'intervalle.

### L'immersion

Afin de pouvoir mener cette ethnographie imprévue du projet informatique, le parti-pris a été de favoriser l'immersion la plus totale au sein du projet informatique, afin d'en saisir les pratiques, les codes, les nuances, au-delà de ce que pourraient en dire les personnes rencontrées lors des entretiens et ce que j'allais pouvoir observer lors des réunions. C'est pour cela que j'ai fait le choix, en concertation avec l'équipe de la Fondation INSA et nos interlocuteurs de l'entreprise, de mener une enquête de terrain au long cours - pendant près d'un an et demi - avec une présence en moyenne de deux à trois jours par semaine sur le lieu de travail du projet informatique. Ceci, afin de permettre un « processus d'imprégnation quotidienne », source majeure d'informations et de données, malgré sa faible visibilité et la difficulté à en rendre compte, comme le décrit Jean-Pierre Olivier de Sardan :

> La présence prolongée sur le terrain et les multiples interactions qui en découlent entre le chercheur et les acteurs locaux produisent des effets « silencieux », qui ne se réduisent ni aux corpus, aux entretiens, aux « données » plus ou moins « objectivables », ni aux rencontres spectaculaires ou aux scènes émotionnellement « chargées », et qui cependant expriment l'acquisition progressive d'une maîtrise au moins partielle des codes, usages, et logiques (représentationnelles et pragmatiques) du groupe étudié. *Cet apprentissage culturel, au cœur de la pratique du terrain, est sans doute plus important que les quelques relations fortes, particulières ou éminentes qu'ont entretenues sur place les*

[139] Herreros, *Pour une sociologie d'intervention*, 112.

> *chercheurs* : or ce sont celles-là dont nous parle volontiers la littérature d' « auto-analyse », qui reste par contre muette sur l'imprégnation quotidienne, banale et discrète[140].

Cette immersion sur lieu de travail du projet, a rendu ma présence familière pour les acteurs du projet. J'ai moi-même senti de plus en plus d'aisance à circuler et chercher les informations ou des personnes informatrices potentielles, et même si je me sentais parfois adopter le point de vue des personnes travaillant sur le projet, j'ai pu conserver tout au long du travail de terrain une position d'extériorité (ce qui fut tout autant un avantage qu'un inconvénient comme nous venons de le voir).

### La position d'extériorité : je ne « reporte » à personne

La particularité de la formule du mécénat de l'entreprise Allianz en France auprès de la Fondation INSA, a en effet donné une forme particulière à ma présence sur le terrain et a rendu possible une immersion forte sur le terrain, tout autant que la possibilité de conserver une position d'extériorité.

L'engagement de l'entreprise dans le soutien de ce travail de recherche et la demande de traiter un sujet d'actualité au sein d'un des plus grands projets du moment ont garanti une ouverture très facile sur le terrain et a permis une immersion considérable sur le lieu de travail du projet informatique en question. J'ai été mise en contact avec une membre du projet qui était ma référente sur terrain, avec qui nous faisions des réunions régulièrement pour faire le point sur l'avancement de mes rencontres et de mes observations. Son rôle était de faciliter mon arrivée sur le plateau projet et de me mettre en contact avec des personnes à rencontrer pour réaliser des entretiens ou des observations.

Dans le même temps, l'engagement du PDG auprès de la Fondation INSA validait ma présence sur le terrain et me permettrait de n'avoir aucun supérieur hiérarchique ; cela m'a garanti une grande mobilité au sein de l'entreprise. Je pouvais ainsi être introduite et rencontrer des personnes à presque tous les niveaux et dans tous les services de l'entreprise - j'ai pu naviguer entre différents points de vue plus ou moins extérieurs et plus ou moins critiques, autour de la coopération sur le projet informatique. J'en ai tiré une plus grande liberté et cela m'a permis d'être moins « happée » par la dynamique du projet informatique, de par la multitude de points de vue que j'ai pu récolter à l'intérieur et à l'extérieur du projet mais aussi de par le fait que je ne résidais pas sur place et n'étais pas présente à temps plein sur le terrain. J'ai pu réaliser des aller-retours entre le terrain et le laboratoire de recherche, ce qui m'a permis d'avoir des périodes

[140] Olivier de Sardan, « Le "je" méthodologique », 441.

de recul par rapport au terrain et de mener mon analyse en parallèle de mon immersion. Le fait de ne « reporter »[141] à personne, donc de n'avoir aucun responsable hiérarchique à qui rendre compte de l'avancement ou du contenu de mon travail de recherche a pu entretenir une sensation d'indifférence vis-à-vis de ma présence et du suivi du travail d'enquête. D'une côté cette « indifférence » me donna une grande liberté de mouvement mais elle me rendit aussi plus difficile par moments la mobilisation de personnes extérieurs au projet pour les séances de retours intermédiaires, imaginés comme des moments privilégiés de récolte de matière pour l'analyse.

### Une quasi-intervention

Il semble donc impossible d'affirmer ici que cette enquête de terrain s'est déroulée comme une intervention sociologique à proprement parler, avec une commande de départ et une attente claire de retour sous forme de rapport ou de préconisations.

En effet comme nous l'avons déjà vu, même s'il s'agit d'une enquête née dans le cadre d'un mécénat et qu'il n'y a pas eu de réelle commande adressée directement à une équipe de recherche, nous avons tout de même rencontré la formulation d'une demande, qui a débouché sur le fait que la recherche prendrait pour terrain un projet de l'entreprise mécène elle-même. Ce qui prend finalement presque la forme d'une commande mais pas à strictement parler. C'est en cela que nous la désignons comme une quasi-intervention : une intervention qui n'en est pas une, mais qui en est presque une ; qui en relève à certains égards et qui n'en relève pas du tout à d'autres ; qui en remplit certaines conditions mais pas toutes les conditions nécessaires pour en relever totalement, ce qui aura des conséquences sur la manière dont ce travail est reçu sur le terrain[142].

Nous reviendrons sur cette tension qui semble avoir eu des conséquences sur la réception du travail de recherche par les différents acteurs du terrain, donnant lieu à une ambivalence remarquable entre avidité quant aux observations réalisées sur le terrain et aux résultats de la recherche - plutôt de la part des acteurs directement impliqués dans le projet – et indifférence quant à la progression de l'enquête de terrain et aux apports possibles pour l'entreprise – plutôt de la part de la hiérarchie.

---

[141] Le terme "*reporter*" est utilisé sur le terrain pour signifier le fait de rendre compte à un supérieur hiérarchique de l'avancement de son travail. Ainsi c'est arrivé très souvent que l'on me demande, lorsque j'étais sur le plateau projet "*à qui tu reportes* ?".

[142] Nous nous inspirons ici des notions de quasi-sujet et quasi-objet développées par Latour, en référence à Michel Serres (Latour, *Nous n'avons jamais été modernes*.). Nous y reviendrons plus en détail dans le dernier chapitre.

### 2.1.3 Une approche inductive

La démarche par théorisation ancrée, appelée parfois tout simplement « théorie ancrée » est connue surtout par l'intermédiaire d'Anselm Strauss et Barney Glaser grâce à la traduction française de leur ouvrage phare paru en aux Etats-Unis en 1967, *The Discovery of the Grounded Theory* : la découverte de la théorie ancrée[143].

Cette approche de recherche qualitative, même si elle est de plus en plus mobilisée et parfois même encensée, demeure cependant assez peu connue de manière précise et nuancée. Ainsi, circulent souvent des idées préconçues et caricaturales de cette approche, comme par exemple l'idée selon laquelle elle consisterait à mettre totalement de côté la théorie et les cadres conceptuels pour ne construire qu'à partir du terrain et seulement du terrain, ou encore au contraire, qu'elle serait un cadre théorique alors qu'elle est en réalité une méthode d'analyse : « La méthode par théorisation ancrée vise la production de théories à partir du matériau empirique. Il ne s'agit pas d'une théorie mais bien d'une méthode dont le programme conjugue deux règles impératives : (1) rendre compte du matériau empirique et (2) créer de nouvelles théories »[144].

Comme l'explique Pierre Paillé, la méthode d'analyse par théorisation ancrée se démarque nettement de l'analyse de contenu et consiste en une démarche itérative, qui verra l'analyse et la collecte des données se faire progressivement, et surtout, en parallèle[145].

#### Une « induction analytique-pas-trop-rigoureuse »

Plus qu'une règle stricte ou un protocole précis, la méthode employée est plutôt une libre inspiration de la méthode qualitative inductive. Comme le formule avec humour Howard Becker, repris par Jean-Pierre Olivier de Sardan, il s'agirait plutôt d'une « induction analytique-pas-trop-rigoureuse »[146].

Les points suivants explicitent les principaux aspects qui m'ont servi pour mener ce travail de terrain, qui ont puisé à la source de la théorie ancrée et de l'induction analytique.

#### Une organisation non séquentielle de la recherche

[143] Glaser et Strauss, *La découverte de la théorie ancrée*.
[144] Lejeune, *Manuel d'analyse qualitative*, 22.
[145] Paillé, « L'analyse par théorisation ancrée », 150.
[146] Olivier de Sardan, *La rigueur du qualitatif*, 23.

Le choix d'une méthode inductive répond d'une part à une volonté d'adopter une approche au plus près du terrain, en restant le plus fidèle possible aux discours des acteurs. Mais elle répond d'autre part aussi à la demande de départ de l'entreprise et à la nature du terrain d'enquête qu'elle a ouvert pour cette recherche.

Comme nous l'avons déjà mentionné, ne souhaitant pas formuler d'hypothèse de départ sur la dimension « interculturelle » du travail et ce qu'elle pouvait impliquer, j'ai souhaité partir du vécu des acteurs du projet et de la manière dont ils perçoivent ce contexte international, afin d'essayer d'élucider ce que ce terme pouvait recouvrer comme réalités concrètes. Comment les relations de travail entre collègues étrangers s'articulent-elles ? Qu'est-ce qui s'y joue qui crée cette « difficulté interculturelle » ? Plutôt que de se demander ce qu'est une difficulté « interculturelle » ne pourrait-on pas se demander ce que les acteurs du projet mettent derrière la notion d'interculturel ? Et ce qui génère l'usage de cette notion ?

## Grilles, échantillons et statut des entretiens

> Le choix des sites et des informateurs est conditionné par l'analyse en évolution plutôt que prédéterminé sur la base de critères « objectifs ». Si des instruments sont utilisés lors de la collecte de données (grille d'entrevue, grille d'observation), ils demeurent toujours provisoires. Contrairement à ce qu'exigerait une recherche à caractère plus positiviste, le fait de ne pas poser les mêmes questions d'une entrevue à l'autre pourra être un signe de progrès de la recherche plutôt qu'un défaut. En analyse par théorisation ancrée, il faut également détacher la notion d'échantillonnage de celle de personne ou de « sujet », comme on le verra plus en détail ; ce sont en effet des événements, des phénomènes et non des personnes qui sont échantillonnés[147].

Les entretiens n'ont donc pas le même statut que dans une recherche adoptant une démarche hypothético-déductive. Alors qu'ils servent dans ce cas principalement à fournir des informations ciblées à l'avance grâce aux guides d'entretien, dans une approche plus inspirée de la théorisation ancrée, les entretiens n'ont plus uniquement pour but de fournir des informations précises. Ils peuvent servir aussi pour explorer la commande de départ et les différents aspects que la question de départ comprend. Les entretiens jouent alors plutôt un rôle dans la construction de la problématique et des hypothèses, plutôt que dans la réponse à des problématique ou hypothèses formulées en amont.

Les entretiens peuvent aussi servir à progresser sur le terrain de la recherche, à construire une relation de confiance au sein du projet informatique, à trouver de nouvelles personnes à

[147] Paillé, « L'analyse par théorisation ancrée », 153.

rencontrer, à obtenir l'accès à une nouvelle instance. Ainsi, après avoir rencontré certaines personnes en entretien, j'ai pu être invitée à participer à une réunion régulière dont j'ignorais l'existence, ou bien être présentée à une nouvelle personne. J'avais pu rencontrer ces personnes plusieurs fois lors de mes observations, mais la relation de confiance n'était pas la même qu'après avoir passé ce temps à échanger plus en détails sur leur expérience lors des entretiens. Certains entretiens ont donc plutôt servi à explorer le terrain et à accéder à plus de lieux d'observation, ainsi qu'à élargir les possibilités de rencontres des acteurs du projet informatique, au-delà des personnes auprès de qui j'ai été introduite officiellement à mon arrivée.

**Protocole d'anonymisation**

En raison du mécénat et de la participation publique de l'entreprise Allianz à la Fondation INSA, il n'a pas paru pertinent d'anonymiser l'entreprise elle-même. Mais si choix a été fait de conserver le nom de l'entreprise et des entités participant au projet informatique, toutes les personnes ayant participé à l'enquête de terrain sont en revanche anonymisées. Des informations très générales ont été précisées (tranche d'âge approximative et statut) afin de pouvoir situer les personnes dans la constellation du projet mais qui ne devraient pas permettre de les identifier. Tous les noms et prénoms mentionnés dans ce travail sont donc fictifs.

### Une théorisation progressive

Refusant d'accepter d'emblée comme catégorie d'analyse la notion de « *problème interculturel* » telle qu'elle était formulée dans la commande de départ, le travail de terrain a surtout consisté à déplier et décortiquer cette notion de « *problème interculturel* » et donc de manière générale la notion de « culture nationale". La construction de la problématique et de l'analyse des observations et entretiens s'est donc construite au fur et à mesure de l'exploration de ce que pouvait vouloir dire « l'interculturel » pour les différents acteurs du projet informatique.

### Partir d'un cas pour monter en généralité ?

Dans une telle démarche, la question se pose de savoir dans quelle mesure l'analyse d'un cas particulier - ici le projet de refonte des systèmes d'information de cette entreprise - peut permettre de mener une analyse à portée plus générale.

De nombreux auteurs de sensibilités différentes ont traité cette question et ont défendu le fait de pouvoir mener une analyse de portée générale à travers l'étude d'un cas particulier. Nous

pouvons nous référer ici par exemple à Howard Becker[148], Jean-Claude Passeron[149], ou encore aux travaux de Yves-Chantal Gagnon sur l'étude de cas comme véritable méthodologie de recherche[150]. Cela donne une palette de différentes manières d'appréhender le travail de recherche à partir de cas spécifiques, ce qui dans une conception dichotomique entre échelles micro et macro sociologiques, a pu être considéré comme un obstacle à une « bonne » montée en généralité ou théorisation.

Cela résonne également avec la spécificité des déclinaisons méthodologiques des approches en sociologie pragmatique ou « sociologie des épreuves » – dans lesquelles nous nous reconnaissons et qui nous inspirent également – consistant à ne pas faire d'opposition entre les dimensions « micro » et « macro » :

> Le regard que la sociologie pragmatique porte sur les faits d'ordre macrosociologique peut se résumer d'une phrase : elle ne les dissocie jamais des opérations et des processus dans et par lesquels ces faits sont rendus descriptibles. Cette perspective implique que le sociologue oriente son intérêt vers des sites et des activités dans lesquels des ensembles sont agrégés, des totalités assemblées, des collectifs institués et des structures rendues tangibles. On pourrait dire, de ce point de vue, que la sociologie pragmatique s'efforce de ne jamais quitter le plan des situations et par conséquent, le niveau « micro ». À ceci près, toutefois, que le niveau « micro » n'est pas envisagé dans son opposition avec le niveau « macro » mais au contraire comme le plan où, de situation en situation, le niveau « macro » lui-même est accompli, réalisé et objectivé à travers des pratiques, des dispositifs et des institutions, sans lesquels il pourrait certes être réputé exister mais ne serait plus en mesure, cependant, d'être rendu visible et descriptible. (…)
>
> En effet, pour ce courant, le refus de ce type d'analyse structurale ne signifie pas une absence de considération pour les phénomènes structurels et encore moins une incapacité à tenir compte des faits macrosociologiques. L'un des principaux apports de la sociologie des épreuves est plutôt de proposer une conception alternative de l'articulation entre les réalités situationnelles et structurelles et par conséquent entre les niveaux « micro » et « macro »[151].

C'est ce que nous allons nous efforcer de réaliser dans ce travail : en partant de situations concrètes de travail, au sein d'un projet informatique spécifique, trouver ce que les dynamiques microsociologiques contiennent, disent ou montrent des dynamiques macrosociologiques.

[148] Becker, Merllié-Young, et Merllié, *La bonne focale*.
[149] Passeron et Revel, *Penser par cas*.
[150] Gagnon, *L'étude de cas comme méthode de recherche*.
[151] Barthe et al., « Sociologie pragmatique », 178-80.

### 2.1.4 L'écriture : neutralité ou implication ?

Pour reprendre la dichotomie entre objectivisme et subjectivisme, vues les inspirations méthodologiques de ce travail, il pourrait apparaitre comme une « évidence » d'insister sur le caractère subjectif de l'implication sur le terrain et du reflet de cet investissement dans l'écriture, en choisissant par exemple d'écrire à la première personne, plutôt qu'en adoptant une écriture « objective » marquant la distanciation d'avec le terrain et les « enquêtés ». Or cette forme d'écriture en « je » est-elle nécessaire ou même souhaitable ? Jean-Pierre Olivier de Sardan propose une analyse des usages de l'écriture « subjective » qui nous semble pouvoir éclairer cette question :

> Le « positivisme » plus ou moins durkheimien est aujourd'hui bien loin. En sciences sociales, la progression exponentielle des textes écrits à la première personne témoigne de ce que la subjectivité de l'auteur n'est plus honteuse, et qu'il apparaît désormais de bon goût d'en faire un discret - et parfois moins discret - étalage. Journaux de terrain, biographies et autobiographies de chercheurs, auto-analyses plus ou moins méthodologiques, réflexions de tous ordres autour de la subjectivité, le « je » envahit désormais les textes sociologiques et anthropologiques, voire même historiques[152].

#### Écrire en « je » ?

Dans son article intitulé *Le « je » méthodologique. Implication et explicitation dans l'enquête de terrain*, Jean-Pierre Olivier de Sardan s'interroge sur l'usage du pronom « je » dans les écrits scientifiques en sciences sociales, avec un regard plutôt critique. Il y revient sur le fait que la tradition de l'écriture « objective » où il n'était pas de bon ton d'écrire à la première personne, laisse la place à un usage beaucoup plus accepté de la première personne. Il trouve cette évolution positive mais s'interroge sur cette nouvelle façon d'écrire à la première personne et se demande si elle ne deviendrait pas excessive dans certains cas. Il fait le tour des différents usages de la mise en écriture de la subjectivité du chercheur et de leurs justifications et pose la question de la possibilité d'un usage du « je », dans une « *juste mesure* », qui éviterait tout autant les excès d'objectivisme ou de subjectivisme ; « dans cette dichotomie entre ce que Geertz appelle respectivement 'author-evacuated texts' et 'author-saturated texts' »[153].

[152] Olivier de Sardan, « Le "je" méthodologique », 417.
[153] Olivier de Sardan, 442.

Entre le « je » et le « nous »

Dès lors comment imaginer un usage de la première personne qui ne soit pas un « étalage » et qui puisse servir l'explicitation méthodologique de manière juste ?

Le chemin choisi dans ce dédale de questions et de prises de positions a été celui de l'alternance entre différents pronoms, utilisés selon les différents registres d'écriture. Il est inspiré notamment de Fabienne Hanique a écrit sur les usages du pronom « je » dans l'écriture de la recherche et présente quelques propositions relatives à la sociologie clinique et à son écriture pour déjouer les difficultés présentées par l'usage du « je » dans l'écriture académique. Elle décrit notamment l'étape de la problématisation, qui serait un cheminement du « je » au « nous » :

> Ce faisant, cette phase de problématisation – sans cesse réinterrogée dans le processus d'accompagnement et de formation des jeunes chercheurs – consiste avant tout à trouver les moyens de construire une *voie* originale permettant d'accéder à la compréhension singulière d'une situation (au sens large) ou d'un phénomène social, et en circonscrire de la manière la plus cohérente les modalités de mise à jour de l'intelligibilité du réel.
>
> Il est question ici de faire jouer sa curiosité, en explorer les frontières, se familiariser avec la perspective toujours obscure d'une recherche, cerner son objet, s'essayer à mille formalisations, s'engager dans les hypothèses.
>
> Cette étape, qui pourrait paraître comme essentiellement solitaire et réflexive, est celle d'une conversion du « je », une étape dans laquelle son exploration va du plus intime au plus socialement objectivable[154].

Ce cheminement entre les pronoms, selon des endroits d'où le récit est fait - du plus intime au plus objectivable pour reprendre les mots de l'auteure - peut éclairer le choix qui a été fait pour ce travail.

Le parti-pris ici est ainsi celui d'un usage de différents pronoms selon les moments : récit ethnographique, description, analyse, réflexions sur les différentes postures adoptées. L'écriture alterne donc entre le pronom « je » quand il s'agit de la construction du projet de recherche, des descriptions ethnographiques et des extraits du journal de terrain, et les pronoms « nous » et « on », lorsqu'il s'agit des revues de littérature ou des analyses.

[154] Hanique, « Au sujet du "je" », 209.

# 2.2 Conditions de réalisation du travail de terrain : une ethnographie surprise

> L'ethnographie est donc ici invitée à rompre avec les régimes de scientificité qui occultent la microsociologie de la communication et en particulier celle que pourraient éclairer nos relations d'enquête[155].

## 2.2.1 « *En mode projet* » international : langues étrangères et mobilité

Les équipes de travail sont constituées majoritairement de Français, d'Allemands et d'Autrichiens et la langue de travail est l'anglais. Une grande partie des membres des équipes travaillant sur place, sont basés sur le plateau projet mais sont employés par les entités allemandes et autrichiennes, et ne sont présents que quelques jours par semaine, en général du mardi au jeudi. Ils voyagent donc chaque semaine de leurs domiciles en Allemagne ou en Autriche jusqu'à Paris en début de semaine et rentrent chez eux en fin de semaine. Ils résident en général à l'hôtel quand ils sont à Paris. J'ai partagé, sans l'avoir prévu, ces deux dimensions lors de mon travail de terrain : j'ai réalisé mes entretiens et mes observations en partie en langue étrangère et me suis retrouvée en situation de mobilité.

### Langues étrangères

J'envisageais au début de réaliser les entretiens en français avec les francophones et en allemand avec les germanophones, ayant vécu quelques années en Allemagne et parlant l'allemand couramment. Je trouvais cela plus « neutre » de pouvoir réaliser les entretiens dans les langues maternelles de mes interlocuteurs. En revanche, après les premières tentatives, au cours de quelques entretiens informels improvisés le premier jour, je me suis rendue compte que mon niveau de maîtrise de la langue allemande, qui me suffisait pour converser et travailler en Allemagne, ne suffisait pas pour réaliser des entretiens : reformuler, relancer. Le fort accent des personnes venant d'Autriche m'a également compliqué la tâche. Je me suis donc décidée à réaliser les entretiens en anglais avec les germanophones, pour qui il semblait « normal » de s'exprimer en anglais, et en français avec mes interlocuteurs français ou francophones. Je

[155] Bensa et Fassin, *Les politiques de l'enquête*, 326.

n'aurais de toutes façons pas pu tenir cette ligne initiale puisque les équipes sont très multinationales et j'ai réalisé des entretiens aussi avec des personnes indiennes ou sud-américaines, avec qui j'ai été obligée de parler en anglais.

Cela pose la question de la communication et de la compréhension mutuelle dans la relation d'entretien, quand ceux-ci ont lieu dans une langue étrangère, et à fortiori dans une langue étrangère à tous les interlocuteurs. J'ai pu mesurer à certains moment l'ampleur de la distance entre ce que j'avais voulu dire dans une de mes questions et ce que je comprenais de la réponse de mon interlocuteur : j'avais parfois l'impression que l'on parlait de deux choses complètement différentes. Il s'est passé la même chose lors d'une des séances de retours que j'ai proposées : j'avais préparé le support de ma présentation (power point) en anglais et j'avais prévu de faire la présentation et d'animer la discussion en français si les personnes présentes étaient toutes françaises ou francophones, et en anglais s'il y avait au moins une personne non francophone (conditions dans lesquelles les réunions ont lieu sur le projet). Lors de la première séance, toutes les personnes présentes étaient francophones, j'ai donc effectué ma présentation en français et la discussion qui a suivi, où les pistes d'analyse présentées ont été mises en débat, a eu lieu en français aussi. En revanche, lors de la deuxième séance de la même présentation, plusieurs personnes non francophones étaient présentes. Je l'ai donc réalisée entièrement en anglais, présentation et discussion. J'ai eu l'impression de n'avoir rien dit de ce que je voulais présenter, et au cours de la discussion qui a suivi, plusieurs points ont été abordés par les personnes présentes comme des sujets qui leur paraissaient importants et que – d'après eux – je n'avais pas abordés – alors qu'ils faisaient bien partie des principaux points de ma présentation et que je les avais énoncés.

Jean-Pierre Olivier de Sardan pose cette question de la langue et des risques que peuvent générer des situations de terrain en langues différentes. Pour lui, l'incompétence linguistique du chercheur vis-à-vis de la langue des acteurs de son terrain d'enquête peut donner lieu à une surinterprétation des données recueillies[156]. Cela interroge les conditions de réalisation de la recherche quand elle doit se dérouler en plusieurs langues, et d'autant plus quand elles ne sont ni les langues maternelles du chercheur ni celles des personnes interrogées. Cela a été perturbant au départ mais a eu l'avantage de me faire éprouver concrètement ce que le travail dans une langue étrangère implique pour les membres de ce projet au quotidien, et à quel point on peut avoir le sentiment (et pas uniquement le sentiment) de « passer à côté » de ce que l'on veut dire si l'on ne dispose pas du vocabulaire ni des nuances nécessaires pour s'exprimer. En revanche

[156] Olivier de Sardan, *La rigueur du qualitatif*.

on peut se demander si de telles conditions ne vont pas nuire à la recherche et à la production de connaissances. Pour Olivier de Sardan toujours, la bonne maîtrise de la langue serait une condition de bonne intégration sur un terrain d'enquête et aussi dans le cas des dialectes et jargons professionnels. Ne pas les maîtriser peut dans certains cas confiner à une trop grande extériorité[157]. Dans le cas présent il y avait une combinaison des deux extériorités : vis-à-vis du jargon professionnel et de la langue de travail.

**La langue des entretiens**

Les entretiens ont été réalisés en français avec les personnes francophones et en anglais avec les personnes germanophones et anglophones. Dans le cas des entretiens en anglais, les retranscriptions qui ont servi à faire l'analyse et qui ont constitué une partie du matériau d'enquête, étaient en anglais. Lorsqu'ils seront cités dans cette thèse, ils le seront dans leur langue originale pour garder les formulations exactes que les personnes ont employées, et qui sont parfois plus parlantes que lorsqu'on les traduit en français. J'en propose en revanche systématiquement une traduction française en note de bas de page, pour permettre une bonne compréhension.

## Mobilité

Étant rattachée à un laboratoire de recherche en sociologie et à l'INSA, tous deux situés à Lyon, je me suis déplacée régulièrement pour me rendre sur le plateau projet, situé en région parisienne dans le quartier d'affaires de la Défense. Je m'y rendais pour trois jours de suite et résidais à l'hôtel. J'y allais du mercredi au vendredi, du mardi au jeudi ou bien du lundi au mercredi. Selon les jours, l'ambiance est très différente. Le lundi et le vendredi étaient très calmes, il y avait beaucoup moins de passages dans les couloirs, et les personnes semblaient travailler plus depuis leur poste de travail. En revanche le mardi, en fin de matinée, les collègues allemands et autrichiens commençaient à arriver et on voyait sortir des ascenseurs des groupes entiers de gens avec leurs valises à roulettes et leurs sacoches d'ordinateur posées dessus. Même sans avoir la vue sur les ascenseurs, ce moment était reconnaissable à l'oreille ; on commençait à entendre le bruit de dizaines de valises à roulette traînées par terre sur le carrelage à la sortie de l'ascenseur puis qui se répartissaient vers les différentes zones de l'étage.

[157] Olivier de Sardan, « Le "je" méthodologique ».

**Extrait du journal de terrain : arrivée des Autrichiens**

J'arrive un peu tard, vers 10h30. Je passe par le bureau des badges au premier étage – il fallait que je confirme la prolongation de mon badge. En remontant vers le 11ème je me retrouve dans l'ascenseur avec plein d'autrichiens avec leurs manteaux et leurs valises. On est mardi et il est 11h, c'est l'heure à laquelle ils arrivent de Vienne par avion. Dans l'ascenseur rempli à craquer, où tout le monde est silencieux, ce sont les derniers moments de calme et d'immobilité avant la tempête. Dès que les portes s'ouvrent, ils filent comme des fourmis dans toutes les directions suivis de leurs valises à roulettes.

L'un d'eux se dirige vers le bureau où je suis installée. J'entre juste derrière lui parce que je sais que je me suis installée à une place où il se met lui aussi quand il est là. J'arrive et lui propose de lui laisser la place mais il n'a pas l'air de vouloir, il me répond de façon taciturne en me disant que c'est pas la peine, et que de toutes façons il sera en meeting toute la journée.

Sur le coup, je me sens un peu mal à l'aise et j'ai l'impression de lui avoir pris sa place mais effectivement je crois qu'il s'en fiche d'être d'un côté ou de l'autre de tel ou tel bureau, du moment qu'il a son chargeur d'ordinateur et son câble pour se connecter.

Je me suis retrouvée dans une situation similaire de mobilité, basée dans une autre ville, voyageant deux fois par semaine pour venir à Paris et en repartir. Je n'ai pas adopté la panoplie complète avec la valise à roulette mais je me suis retrouvée dans le flot des personnes qui voyagent pour leur travail, avec un rythme très soutenu, des semaines ponctuées par les horaires de TGV, que j'ai fini par connaître par cœur, en essayant d'éviter les heures de pointe et ses trains trop remplis, comme on le ferait dans une ville pour les métros ou les trains de banlieue. Je me suis familiarisée avec cette atmosphère de « bureau roulant » que l'on peut trouver dans ces TGV qui font la navette entre Lyon et Paris, très fréquentés par des personnes en déplacements professionnels, qui profitent de ce temps de voyage pour travailler, rivés à leur ordinateur portable, étalant tant bien que mal, tout en essayant en même temps de les camoufler, des documents portant la mention « confidentiel » ou même « *highly confidential* », ou encore préparant collectivement dans les « carrés » ou au wagon bar les réunions pour lesquelles ils se déplacent. Une fois à Paris, je me retrouvais plongée sans ménagement dans un quotidien parisien, avec beaucoup de temps passé dans les transports en commun et un quotidien sur le site du quartier de la Défense, sorte de microcosme à part de la ville. Comme les membres du projet en mobilité, mais pour d'autres raisons j'ai voulu « rentabiliser » mon temps de présence sur place et restais en général de nombreuses heures sur place à l'étage du plateau projet, pour essayer de capter le maximum de l'activité et de l'ambiance aux différents horaires. Il était ainsi

rare que je quitte le bâtiment avant 20 heures et quand je partais, il restait encore beaucoup de monde sur place, surtout les membres du projet en mobilité, qui n'ont ni leur famille ni leur quotidien à Paris et rentrent dormir à l'hôtel. Ils choisissent donc de rester longuement travailler pour mettre à profit le peu de temps qu'ils sont pour être sur place. Le soir est aussi l'occasion pour eux de travailler seuls à avancer leurs tâches puisque la journée est généralement consacrée à de nombreuses réunions avec les membres des équipes locales.

L'entretien le plus long que j'ai pu réaliser a d'ailleurs eu lieu dans ces créneaux horaires, entre 18h30 et 21h. Il s'agissait d'un membre du projet basé en Allemagne tenant un rôle très important de médiation entre membres des équipes locales et autrichiennes. Les jours où il est présent à Paris, il passe rarement plus de 15 minutes assis à son poste de travail, tant il est sollicité par des réunions, des conférences téléphoniques, ou des échanges individuels – il est comme un référent du système informatique maison et répond aux questions des membres français du projet.

### 2.2.2 Difficultés rencontrées : un suivi de projet ?

#### Taille du projet

Le projet est tellement énorme et le nombre de personnes travaillant sur place est tellement grand que c'est très difficile d'avoir une vue d'ensemble. Je crois que c'est pareil pour les gens qui travaillent là. Je pensais au début que c'était un problème venant de moi, que je n'arrivais pas à avoir accès à la « quintessence » du terrain et du projet informatique. Mais au fil des entretiens cette thématique est beaucoup revenue : la difficulté pour les nouveaux venus sur le projet de s'y retrouver, de trouver des repères et de savoir qui fait quoi et qui contacter pour quels problèmes. Et finalement, même pour des personnes sur le projet depuis longtemps ; lors de l'organisation d'un grand séminaire (destiné surtout à améliorer la communication sur le projet), chaque chef d'équipe était invité à venir présenter le travail de son équipe. Plusieurs personnes m'ont dit alors que c'était intéressant de savoir et de comprendre un peu mieux le travail des autres – et cela au sein du même projet. Ils se connaissent bien entre équipes qui sont dans les mêmes zones de l'étage mais au-delà ils ne se connaissent pas toujours et ne savent pas forcément ce qu'ils font.

N'ayant aucune mission opérationnelle sur le projet, je n'ai été rattachée à aucune équipe en particulier. La personne qui a été mon contact au démarrage du terrain, m'a présentée à beaucoup de personnes, principalement membres de son entité mais pas uniquement et cela m'a

permis de rencontrer beaucoup de personnes dès le début. À partir de ces rencontres, j'ai eu de nouveaux contacts et ainsi de suite. Mais je suis restée comme un électron libre sur le plateau projet du début à la fin.

### Un travail invisible

La première concrétisation qui vient à l'esprit quand on pense à un projet informatique c'est le produit final, le logiciel, qui marche sur un ordinateur et permet à quelqu'un de faire son travail. Mais en réalité, cette étape est la toute dernière d'une suite de nombreuses étapes intermédiaires qui, elles, sont moins visibles ou en tous cas ne donnent pas de résultats tangibles avant la réalisation finale. Le travail à fournir au cours du projet est très intensif et réglé par des échéances régulières strictes et plutôt courtes. L'interdépendance entre les équipes et les phases du projet est également très forte, tant qu'une phase n'est pas terminée, les autres ne peuvent pas commencer et si un retard est pris sur une des phases, cela va retarder aussi la phase suivante. En revanche, pour les équipes qui travaillent d'arrache-pied phase après phase, le temps à attendre pour avoir un résultat tangible est plus long : il faut attendre presque un an entre le début d'une vague du projet et sa mise en production. Une personne me rapportait ainsi qu'une des difficultés à travailler sur le projet, était de devoir tout donner pour chaque phase et d'enchaîner les phases successives sans avoir le résultat concret, et qu'il était très différent – et plus gratifiant – de travailler sur des projets plus petits, où on peut voir plus rapidement le résultat tangible du travail fourni.

Au début du travail de terrain, j'avais le sentiment de ne pas réussir à accéder au cœur de l'activité du projet et je pensais que cela était dû à ma position sur le terrain et au fait que je n'avais pas réussi à « infiltrer » les bons endroits et à trouver la bonne manière de réaliser mes observations. Puis petit à petit au fil des entretiens et des observations, j'ai réalisé que c'était un sentiment partagé par d'autres personnes membres du projet : le travail n'est pas visible. Lorsque des personnes extérieures me demandaient de décrire le travail, l'activité des personnes sur le projet, je ne savais pas quoi répondre à part simplement « *ils font des réunions et travaillent devant leurs ordinateurs* ».

**Extrait du journal de terrain : échange avec un chef d'équipe sur le plateau-projet**

On parle un peu de ce que c'est un projet informatique (je lui dis que j'ai enfin compris un peu de quoi il s'agit) et que ce qui n'est pas évident c'est que le travail est un peu intangible et il me confirme ça, il dit carrément que c'est une des grandes difficultés du projet informatique, c'est que le travail est invisible, avant que ça soit en production, on le voit pas. Et d'ailleurs on a tendance à plutôt sous-estimer la charge de travail que c'est, quand on a l'impression qu'on a fait 80% du boulot, en fait on a fait que 40% parce qu'il y a toujours des vérifs à faire. Le temps de réglage est beaucoup plus long.

Quand on l'observe de l'extérieur, le travail sur le plateau projet consiste principalement en des temps de travail collectifs et individuels. Le temps de travail individuel est difficile à saisir puisque les personnes sont attablées devant leur ordinateur, plongées dans leurs écrans – parfois plusieurs – souvent de grands tableurs Excel. Le temps de travail collectif est constitué de réunions, conférences téléphoniques, visioconférences ou workshops (sessions de travail approfondie de plusieurs heures, parfois plusieurs jours de suite, sur un thème précis). Ce sont les temps de travail les plus faciles à observer, on peut voir comment se passent les interactions, les dynamiques de prise de parole et les types de discours, en fonction des rôles ou des positions de pouvoir de chacun. Mais j'avais encore parfois le sentiment de ne pas être au cœur même de l'activité. Les temps collectifs servent à élucider des points problématiques, à se mettre d'accord sur les décisions à prendre ou les marches à suivre et ensuite chacun repart devant son ordinateur, pour concrétiser ces décisions. Je n'ai pas eu accès à cette activité. Je n'ai pas eu entre les mains les fameux documents (DFD, DTD etc…) alors qu'ils me semblaient être une des seules concrétisations tangibles du travail de conception du projet informatique.

Ce qu'on voit du travail, à l'étage du plateau projet, ce sont des gens qui marchent dans les couloirs, d'une démarche toujours très assurée (personne ne traîne), presque tout le temps avec un ordinateur portable à la main. Les personnes se déplacent d'un bureau à l'autre ou pour aller dans une salle de réunion pour un « *meeting* ». On a l'impression que la principale activité est d'aller de réunion en réunion. Et quand on voit les gens assis à leur place de travail, ils sont absorbés par leur écran. On a l'impression qu'il faut montrer qu'on est toujours pressé, attendu quelque part, occupé. Ce qui m'a fait me sentir en décalage lors de mes jours de présence sur place. J'avais la plupart du temps des rendez-vous pour des entretiens individuels ou des réunions que j'observais – je me lançais alors à mon tour à l'assaut des couloirs avec mon ordinateur portable dans les bras et mon badge – mais il y avait aussi des moments où je me retrouvais seule dans le bureau collectif ou l'open space où j'avais trouvé une place et où je

tapais mes notes d'entretien ou d'observation. Ces moments étaient précieux pour souffler et prendre un petit temps de recul. Il n'était à ce moment-là pas rare que je regarde par la fenêtre et que mon attention s'échappe un petit moment. C'est dans ces moments-là je pense, que j'étais le plus visiblement étrangère à ce monde et que les gens devaient me repérer comme « étrangère » le plus facilement. Dans ce bâtiment entièrement vitré aux vues époustouflantes sur la ville depuis le 11ème étage, personne ne regarde dehors. La cadence et les délais sont très serrés et les gens semblent toujours sous pression. Bien loin de la vie de bureau qu'on peut imaginer avec des employés statiques à leur poste de travail. Le mode projet se perçoit dans la tension ambiante et l'effervescence des déplacements à l'étage (on sent la différence quand on se promène à d'autres étages, dans des services hors projet, des services faisant partie intégrante de l'organisation classique[158], l'ambiance est très différente, on y retrouve cette sensation d'univers statique, plus calme, les bureaux sont beaucoup plus habités et personnalisés et les gens moins en mouvement d'un bureau à l'autre). Cela est accentué du mardi au jeudi, quand les « externes », qui sont basés en Allemagne et en Autriche, sont sur place. Pour eux, l'activité consiste effectivement presque uniquement en des temps collectifs de réunion puisque leur rôle est plutôt un rôle de coordination. Ils viennent pour voir comment ça se passe, se tenir au courant de l'avancement du projet, conseiller, appuyer et parfois imposer des décisions. Les équipes présentes sur place du lundi au vendredi ont en revanche des rôles différents. Ils travaillent le contenu, ils réalisent les étapes concrètes de la transformation informatique, alimentant le nouveau système en préparation de leurs connaissances d'experts du métier.

### Une vision partielle

Localisée toujours du même côté de l'étage, je finis par avoir une impression très familière du « coin » ; je reconnais la plupart des personnes qui y passent régulièrement (principalement parce qu'elles y ont leur bureau) et les personnes que j'ai rencontrées me saluent en passant, certaines viennent parfois même me voir, pour me raconter une anecdote ou prendre des nouvelles de la recherche. En revanche je n'ai jamais complètement exploré le côté opposé de l'étage. Personne ne m'y a emmenée ni présenté qui que ce soit. Je m'en suis rapprochée quelques fois mais n'ai jamais osé y rentrer franchement ; c'est un grand open space avec uniquement des visages inconnus. Je suis donc restée de « mon côté » en essayant de l'explorer toujours un peu plus – par exemple en revenant à mon bureau je passais volontairement par un

[158] Ici nous nous référons à l'organisation hiérarchique « permanente » de l'entreprise, en opposition à l'organisation « projet », temporaire par définition et de forme matricielle.

chemin détourné pour observer d'autres zones et essayer de repérer les bureaux dans lesquels je connaissais des personnes, rencontrées par ailleurs en réunion ou en entretien.

Il y a donc toute une partie de l'étage que je n'ai pas explorée et par conséquent une partie des équipes et responsables d'équipes que je n'ai pas rencontré. C'est sûrement aussi une autre des raisons pour lesquelles je l'impression de n'avoir pas réussi à avoir une vue d'ensemble sur qui est qui et qui fait quoi, comme on pourrait l'avoir dans un service à « taille humaine » ; plus de 200 personnes travaillent à cet étage. Par contre j'ai assisté régulièrement aux réunions hebdomadaires de coordination avec le responsable du programme et tous les responsables d'équipes, qui est le seul lieu (la seule instance) où se partage une vue d'ensemble de l'avancement du projet. Langage codé incompréhensible pour moi au début, j'ai finalement pu saisir au fil du temps de plus en plus d'éléments pour comprendre les enjeux de l'avancement des différentes phases du projet.

### Le changement permanent

Une autre singularité de ce travail de terrain est liée au caractère très changeant de l'organisation du projet. Tout autant en termes d'organisation de l'espace qu'en termes d'organisation du travail et des équipes.

N'ayant pas de place attribuée au sein de l'étage du projet, on m'a proposé au début de mon travail de terrain, de m'installer dans un petit bureau fermé de trois places, dont une n'était pas attribuée de façon permanente. J'ai pu avoir ce repère lors de mes premiers séjours sur le terrain : dans l'univers inconnu et encore un peu inquiétant du projet informatique, je savais qu'en arrivant sur place, fraîchement sortie du TGV puis du RER, avec mes affaires pour plusieurs jours, j'allais pouvoir m'installer à un endroit connu et identifié et poser ma valise dans le coin du bureau. Mais assez vite, au bout de quatre ou cinq séjours, la troisième place du bureau a été occupée par un stagiaire et j'ai dû trouver une autre place pour m'installer. On m'a dit « *tu cherches une pace libre dans un des grands bureaux, et tu t'installes* », tout simplement Cela n'a pas été facile au début, j'avais toujours l'impression de prendre la place de quelqu'un, d'être « en trop ». Et puis au fur et à mesure cette pratique m'est apparue de plus en plus facile et familière, en même temps que j'ai compris que c'était la règle dans ce coin de l'étage : tous ceux qui n'avaient pas de place attribuée (j'ai découvert que de nombreuses personnes, même appartenant au projet, pouvaient être dans ce cas) allaient s'installer là où ils trouvaient une place libre. Cela est même devenu comme un jeu au fil du temps où je me demandais à quel endroit j'allais me retrouver cette fois-ci, et cela m'a finalement permis de rencontrer des personnes différentes, aux statuts très divers. Il est même arrivé, lors de mon dernier séjour

(heureusement j'avais alors une plus grande familiarité avec l'endroit et ses pratiques), d'arriver sur place et de ne pas trouver de place du tout. Le nombre de personnes travaillant sur le projet croissant de plus en plus vite, la capacité d'accueil de postes de travail de l'étage était arrivée à saturation. J'ai donc cherché pendant trois jours des salles de réunions à réserver pendant des créneaux courts, et des bureaux de personnes connues, où je pouvais laisser mes affaires dans un coin. Cette précarité spatiale que je pensais être due à mon statut de « passagère clandestine » invisible dans l'organisation, concernait en réalité aussi des personnes travaillant sur le projet.

On observe également régulièrement de grands changements dans l'organisation du travail et de l'organigramme du projet. Il est ainsi souvent arrivé qu'après quelques semaines sans venir sur place, je découvre en arrivant et en discutant avec l'assistante du responsable du projet, qu'il y a eu une « *réorganisation* ». En prenant des nouvelles de telle ou telle personne : *elle n'est plus à ce poste, il y a eu une réorganisation, elle est responsable d'une autre équipe* ou bien *elle a quitté le projet*.

> *Il n'y a pas vraiment d'organigramme. C'est compliqué car souvent beaucoup de changements et puis ça serait pas vraiment judicieux de l'écrire. « Pour vivre heureux vivons cachés ». Ça serait aussi compliqué, on pourrait avoir les syndicats sur le dos : si on découvre que quelqu'un a en fait un chef en Allemagne, ça peut poser des problèmes* (Cédric, cadre, 40-50 ans, filiale française).

### Le temps

Le temps très rapide du projet et les changements permanents qui y sont liés donne une difficulté au niveau du travail de terrain et de l'implication que l'on peut souhaiter y avoir en tant que chercheur. Si l'on s'absente quelques semaines, il peut arriver, donc, qu'au retour, on ne reconnaisse plus les personnes occupant les bureaux, ni même parfois l'aménagement de l'espace (petits bureaux fermés changés en *open space* ou inversement).

Cela met à l'épreuve la volonté qu'on peut avoir en tant que chercheur « impliqué » de proposer des restitutions régulières, surtout dans le cas d'une phase de terrain longue – ici, un an et demi. Entre la première restitution et la dernière il y a effectivement peu de chances de toucher les mêmes personnes. On peut alors se demander quel type d'impact peut avoir cette recherche qui se veut appliquée, sur un terrain dont les protagonistes changent tout le temps.

C'est également une mise à l'épreuve du temps de la recherche, qui va être plus long que le temps du projet et qui induit presque par essence de ne pas permettre un retour réel aux personnes impliquées dans l'enquête, rencontrées en entretien ou lors des observations.

Par ailleurs, la perception du temps semble être différente selon les membres des entités présentes sur le projet. Les externes, en mobilité et envoyés sur place trois jours par semaine, sont ceux qui semblent « avoir le moins de temps ». Leur travail, on l'a vu, quand ils sont sur place est essentiellement constitué de réunions, puisque leur rôle de coordination implique une mise au clair de nombreux sujets en peu de temps (trois jours). Une des personnes dans ce cas disait un jour « *en fait c'est trois jours dans lesquels il faut faire tenir une semaine entière* ». Pour ces personnes, pas de pause déjeuner qui vaille, le repas est pris rapidement, quand c'est possible (parfois les réunions s'enchaînent les unes après les autres jusqu'au milieu de l'après-midi et ne leur laisse pas le temps de descendre à la cafétéria de l'immeuble chercher un sandwich), entre deux réunions, en général en travaillant devant leur ordinateur. En revanche, quand l'emploi du temps le permet, les personnes sortent volontiers faire une pause déjeuner dehors. C'est assez différent pour les membres des équipes qui sont rattachés à la filiale française. Pour eux, l'habitude est plutôt à la pause déjeuner collective à la cantine, au bas de l'immeuble. Parfois l'emploi du temps ne le permet pas non plus et certains ont alors recours au sandwich avalé rapidement entre deux réunions mais généralement la pause est plus marquée. Ces personnes n'ont pas moins de travail mais leur temps de travail de la semaine est bien réparti sur une semaine et pas contracté en trois jours.

Cette rareté du temps a eu une influence assez considérable sur le temps que j'ai pu passer avec les personnes qui acceptaient de m'accorder un entretien. Généralement le créneau maximal possible pour un entretien était d'une heure. Ce qui est déjà beaucoup pour les agendas du projet. Certaines personnes étaient même réticentes et me proposaient une demi-heure. Ce qui pour eux paraissait déjà suffisant pour évoquer les quelques « points clé » de la question peut sembler dérisoire dans l'exercice d'une recherche sociologique et ses habitudes d'entretiens « longs ». En réalité, de nombreuses personnes dépassaient au-delà d'une heure, prises dans un récit passionné, auquel elles ne s'attendaient parfois pas elles même. Mais le dépassement du temps ne pouvait jamais aller très loin puisque qu'au bout d'une heure, le prochain rendez-vous ou la prochaine réunion attendaient déjà.

**Extrait du journal de terrain : une souffrance au travail sous-jacente**

Ces conditions éprouvées pendant la réalisation du travail de terrain éprouvent également les personnes qui travaillent sur le projet ; délais serrés, changements permanents, vision globale difficile, gratifications tardives du travail fourni. On pressent une souffrance au travail qui n'est jamais ouvertement dite mais qui affleure parfois. Je remarque ainsi avec le temps l'apparition d'affichages

concernant le stress et la souffrance au travail avec un numéro de téléphone où appeler en cas de détresse. Cet affichage n'est pas cantonné au coin café mais se trouve sur la porte de sortie de l'étage – porte qu'il faut ouvrir avec un interrupteur placé sur le mur à côté – avant d'arriver aux ascenseurs. Il est inratable. C'est un sentiment étrange que d'être témoin de cette souffrance sous-jacente et de n'être pas là pour travailler dessus. Venant d'une équipe de recherche spécialisée en sociologie du travail et des organisations, la question des situations de travail et des souffrances qu'elles peuvent occasionner est un sujet souvent abordé et je baigne dans un contexte où la posture du sociologue (intervenant) en organisation - inspirée de la sociologie clinique - consiste à recueillir la parole des acteurs et à prendre en compte ou parfois même rendre visible cette souffrance, en en dévoilant les multiples causes. Travailler sur un projet d'entreprise, dans un grand groupe multinational, soumis à des rythmes de travail effrénés et à des pressions sur le temps et le budget considérables, mène dans une optique d'approche clinique du travail forcément à voir les conséquences subjectives et psychiques que cela peut avoir sur les individus. Je me sens donc souvent comme une sorte de « traître » à cette posture. En même temps l'angle choisi pour ma recherche n'est pas tant celui du travail du projet informatique lui-même mais plutôt celui de la culture - ou plutôt de la manière dont les acteurs du projet vivent, pensent et utilisent cette idée de culture. Ce n'est donc pas à priori mon rôle ici de prendre cette souffrance comme sujet de mon travail. Il faudra en revanche faire avec cette souffrance non-dite mais palpable.

### 2.2.3 Instances suivies

Pour essayer de pallier ces difficultés, le choix a été fait d'observer des réunions régulières, pour avoir une idée de la progression du projet et de l'évolution des relations de travail. La régularité étant un point fort tout autant que la vision globale de l'avancement du projet. En même temps, des événements plus ponctuels ont été observés, ce qui a permis d'observer un temps de travail en général plus long (une demi-journée ou une journée entière) et d'accéder à une vision plus détaillée grâce aux séances de travail sur des thématiques précises.

#### Instances régulières

*Réunion hebdomadaire de coordination du projet*

C'est la plus haute instance de gouvernance opérationnelle du projet, on y trouve les personnes responsables de la direction du projet, les responsables des équipes, les responsables des différentes entités (conseil interne, conseil externe), ainsi que d'autres personnes, souvent des responsables de services de la filiale en dehors du projet, qui viennent lorsqu'un sujet les concerne de près.

*Réunion d'équipe hebdomadaire du prestataire interne*

Réunion de l'équipe basée à Munich et présente sur le plateau projet en général du mardi au jeudi (et souvent plus pour les responsables). Il s'agit de faire le point, parfois en direct avec Munich en téléconférence, sur les questions de la semaine et l'avancement du travail.

*Comité de Pilotage Groupe bimensuel*

C'est l'instance de pilotage la plus élevée. Cette réunion se déroule depuis la salle de visioconférence du siège de l'entreprise, au cœur de Paris. Les locaux sont modernes et la salle de visioconférence est particulièrement soignée avec un décor très luxueux. Les participants à cette instance, qui sont basé sur le plateau projet à la Défense, font donc le déplacement pour se rendre au siège. Cette visioconférence a la particularité d'avoir lieu, en connexion directe avec Munich, avec le grand responsable et concepteur de l'outil groupe.

**Extraits du journal de terrain : morceaux choisis d'une visioconférence**

Après mon passage à l'accueil, on m'envoie directement au 6ème étage où se situe la salle du conseil. En sortant de l'ascenseur, il faut descendre quelques marches et on débouche dans un petit hall avec sur la droite un petit salon d'attente avec une moquette très épaisse vert foncé, d'énormes fauteuils en cuir et une table basse de style ancien ornée d'un grand bouquet de fleurs.

Pour accéder à la salle du conseil il faut partir sur la gauche et traverser une sorte de vestibule d'où part l'accès aux toilettes – en passant je jette un œil et c'est très luxueux, très grand, avec les murs en marbre. La robinetterie est de style ancien et des petits tas de serviettes en tissu pliées attendent à côté des lavabos. (…)

La salle du conseil est impressionnante, très grande, en rond, où chaque place est équipée d'un gros fauteuil en cuir moelleux avec accoudoirs, un micro, un petit plateau argenté pour poser les bouteilles d'eau, et un dessus de table qui a l'air d'être en cuir lui aussi. (…)

Quand je rentre dans la salle, Felix est déjà là et me prévient qu'il dira quelques mots au démarrage pour me présenter rapidement aux collègues allemands. (…) En réalité il dit juste mon nom puis me passe la parole ; je suis un peu surprise puisque je pensais qu'il allait simplement m'introduire rapidement lui-même, mais je réussis tant bien que mal à allumer mon micro et à bafouiller quelques mots en anglais pour présenter ma recherche et son cadre (mécénat de la fililale française avec la Fondation INSA). Bernard Durand prend ensuite la parole et embraye en précisant (tout en s'adressant à moi) que je ferai aussi une restitution à la fin, ce que je confirme dans le micro. (…)

Je suis étonnée par la qualité du son, que je trouve plutôt mauvaise ; il m'est difficile de comprendre tout ce que disent les munichois – en plus, pour certains, à cause de leur fort accent allemand quand ils parlent anglais. (…)

*Visioconférence hebdomadaire avec le prestataire interne autrichien*

Cette instance est très importante au niveau du projet. Il s'agit de l'endroit où sont proposées, chaque semaine, les pistes de solutions imaginées par les équipes situées en France. Les équipes françaises présentent les principales solutions et les questions ou problèmes qu'ils rencontrent aux autrichiens, membres du prestataire interne spécialiste du nouveau système. Ces derniers sont membres des équipes qui ont conçu et développé le logiciel groupe et qui sont garantes de son bon fonctionnement. Ils sont donc experts du logiciel et leur rôle sera de valider ou non la faisabilité des solutions proposées par les équipes de Paris.

## Événements ponctuels

Pour compléter la vision plutôt globale du projet avec le suivi de ces instances régulières, j'ai souhaité suivre également quelques sessions de travail plus ponctuelles, afin d'essayer de rentrer également dans les détails et d'observer comment les relations de travail se nouent à cette échelle. Ce ne sont effectivement pas les mêmes personnes qui participent à ces différentes instances.

*Workshops*

C'est la formule la plus courante, quand il s'agit de travailler intensément sur une thématique précise. Ces sessions de travail rassemblent habituellement des membres du projet et des personnes extérieures, souvent des experts de la thématique traitée.

*Formation*

Les membres du projet du côté de la filiale française sont des experts du métier, qui connaissent le système informatique actuel et c'est à ce titre qu'ils participent au projet. Ils reçoivent donc notamment des formations à l'outil groupe qu'ils doivent contribuer à mettre en place. Mais les membres du projet reçoivent également une formation aux relations de travail franco-allemandes – *business-cultural coaching* – assuré par un consultant professionnel spécialisé en relations franco-allemandes. J'ai pu assister à la première session test de cette formation, avant qu'elle ne soit adoptée comme module régulier dans le programme de formation sur le projet.

*Réunions thématiques ponctuelles*

J'ai également assisté à des réunions plus ponctuelles, entre des nombres plus restreints de personnes. C'était une participation généralement plus improvisée, souvent décidée au dernier

moment, quand, au fil d'une conversation ou d'une rencontre dans un couloir on me proposait de venir.

| | **Durée** | **Fréquence** | **Quantité** | **Total** |
|---|---|---|---|---|
| **Instances régulières**<br><br>Réunion de coordination du projet | 3h | hebdomadaire | 7 | 28h |
| Réunion d'équipe conseil interne | 30 min | hebdomadaire | 3 | 1h30 |
| Visioconférence conseil interne | 2h | hebdomdaire | 3 | 6h |
| Comité de pilotage – Groupe | 2h | bimensuel | 2 | 4h |
| **Total** | | | | **39h30** |
| **Instances ponctuelles**<br><br>Workshops ½ journée | 3h | - | 5 | 15h |
| Workshops 1 journée | 6h | - | 1 | 6h |
| Formations 1 journée | 8h | - | 2 | 16h |
| Réunions thématiques ponctuelles | 1h | - | 3 | 3h |
| **Total** | | | | **40h** |
| | | | | **79h30** |

*Tableau n°2 : récapitulatif des observations formelles réalisées de janvier 2014 à septembre 2015*

## 2.3 Réception de la recherche sur le terrain

> *(…) c'est rare que la recherche puisse apporter concrètement à l'entreprise mais là c'est un sujet important qui porte en lui de vrais enjeux en termes de prise de décision, d'avancement des projets* (Romain, cadre supérieur, 40-50 ans, filiale française).

### 2.3.1 Une mise en place à tâtons

Comme le montrent Christine Audoux et Anne Gillet dans un article de la revue *Interventions Économiques*[159], les recherches de type partenarial en collaboration avec des acteurs du monde socio-économique, impliquent plusieurs phases de discussion – voire de négociation – de la demande et des conditions de réalisation de l'enquête. Ces moments de discussion ou de négociation participent pour elles à une véritable « entre-définition » des différents acteurs (elles reprennent la terminologie de la sociologie de la traduction). Selon l'intensité de ces discussions, la réception du travail de recherche sur le terrain pourra varier.

Nous pouvons faire ici l'hypothèse que dans le cas de notre recherche, l'analyse de la commande n'ayant pas été menée de manière détaillée au moment de la construction du partenariat, il y ait eu un manque de discussions au départ et donc « d'entre-définition », qui a pu avoir des conséquences sur la réception de ma présence sur le terrain.

#### Dans quel camp ?

La manière dont je suis entrée sur le terrain et dont j'ai été introduite au départ n'a pas été neutre. La personne qui m'a accueillie et présentée, occupait un rôle important de coordination et travaillait pour l'entité allemande de conseil interne mais est française. C'est pour cela et en raison de sa bonne connaissance des enjeux « politiques » de l'entreprise tant du côté allemand que français, qu'elle m'a été recommandée comme personne contact. Elle m'a effectivement présenté le projet et le contexte dans lequel il était mené d'une manière très claire et synthétique, tout en insistant sur le fait qu'elle ne souhaitait pas en dire trop non plus, ne voulant pas influencer ma perception et souhaitant me laisser « voir par moi-même ». Elle m'a ensuite introduite par mail auprès des responsables d'équipe, du directeur de programme et des membres de son équipe, ainsi qu'auprès de l'entité allemande de conseil interne de la maison mère. J'ai donc tout de suite été associée à cette entité et sans que je ne m'en rende compte au

[159] Audoux et Gillet, « Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs ».

début, cela m'a mis dans une position peu neutre. Il a fallu du temps et plusieurs discussions, dans le cadre des entretiens et au moment de mes observations des réunions, pour expliciter et répéter que je n'étais pas « envoyée par la direction » pour évaluer les capacités d'adaptation à « l'interculturel » (sous-entendu aux allemands) des français ou pour statuer sur les compétences des personnes travaillant sur le projet.

### Assimilation à une posture d'expert

Dans le cas de cette enquête de terrain, j'ai tout d'abord proposé en amont un dispositif d'enquête avec des retours « provoqués », qui ne répondaient donc pas à des demandes de la part des acteurs du projet - contrairement aux retours décrits par Carolina Kobelinsky dans son article, qui ont été organisés suite aux demandes des acteurs de ses terrains d'enquête[160]. Mais cela n'a pas empêché par la suite et tout au long du travail de terrain, que je reçoive des demandes spontanées de retours, aussi régulières que cocasses, de la part d'acteurs du projet.

Même si ce dernier enjeu n'était pas formulé clairement dans ma « mission », il se trouve que le temps long passé sur le terrain du projet informatique et mon implication (présence régulière sur une durée d'environ un an et demi, participation à des instances-clé de la gouvernance du projet) ont fait que de nombreuses personnes travaillant sur le projet, à divers niveaux hiérarchiques et fonctionnels, m'ont souvent demandé des conseils ou des avis sur certaines situations, assimilant ma posture à celle d'une personne experte, en capacité de résoudre ou d'évaluer certaines problématiques d'ordre opérationnel : « *En rentrant de la réunion Back to Back, Stéphanie et Nadia me demandent ce que j'ai pensé du PMC d'hier. À ce propos Stéphanie me demande si vers la mi-juin je peux leur faire un petit retour où je leur dis vraiment ce que je pense (« où tu nous juges »)* »[161].

Ou encore Felix, après une réunion de coordination un peu houleuse à laquelle j'assiste, où il s'est emporté, me demande « *mais là ce qui s'est passé, tu penses que c'est interculturel ?* » Ou alors à la fin du workshop organisé avec les collègues belges, qui font des plaisanteries tout le long pour avoir mon avis et qui au moment de la clôture de la réunion s'exclament : « *ah non, il manque un point qu'on a pas vu : qu'est-ce que tu en penses ? Comment s'est passé l'interculturel entre nous aujourd'hui ?* » alors je rechigne un peu sous forme de blague en essayant de m'en sortir par une pirouette, mal à l'aise de me sentir mise à une place de « juge » ou d' « évaluatrice » et je réponds : « *mon travail c'est d'observer, pas de donner mon avis* »

[160] Kobelinsky, « Les situations de retour ».
[161] Extrait du journal de terrain.

pour que finalement, à la fin de la réunion, au moment où tout le monde est prêt à partir, avec les manteaux sur le dos et les mallettes à la main, alors que je suis prise de scrupules, je propose quand même de leur donner quelques retours sur mes observations depuis le début de mon travail de terrain. À ce moment-là, tout le monde s'arrête de parler, il s'est formé comme un cercle autour de moi et les personnes se mettent à attendre ce que je vais dire, comme si c'était une vérité absolue qui allait changer leur vie, on aurait entendu une mouche voler. C'est un peu embarrassant et impressionnant, et quand je commence quelques explications, je me mets à bafouiller. Et ils semblent presque déçus quand j'avance quelques hypothèses sur la complexité des relations institutionnelles entre entités, qui n'ont rien à voir avec des différences culturelles.

Ou encore, le lendemain d'une réunion un peu tendue en visioconférence avec le grand responsable du projet à Munich à laquelle j'assistais, l'un des membres du projet m'interpelle en disant « *Eh bien, tu ne peux pas te plaindre de ne pas avoir assez de cas intéressant, n'est-ce pas ? Je serais curieux d'avoir ton impression sur la réunion d'hier ».* Ou bien une autre personne, après une réunion hebdomadaire de coordination du projet me dit : « *ça devait être intéressant pour toi hier… T'as sûrement vu que le prestataire interne était souvent en ligne de mire* ». Dans ce cas précis, je n'avais pas spécialement ressenti cet aspect de la réunion et il est intéressant de noter que cette situation est revenue à plusieurs reprises, où les personnes impliquées dans une réunion à laquelle j'assistais considéraient que je voyais tout et que je saisissais les enjeux de la même manière qu'eux.

Ici se pose la question de savoir comment répondre aux sollicitations de retours de la part des acteurs du terrain : selon quelles modalités, avec quel vocabulaire…[162]

Ces questions nous semblent relever du « dilemme de l'expert-chercheur » dont rendent compte Laura Draetta et Fabien Labarthe dans leur article à propos de la recherche sur commande et d'une mission d'accompagnement et de « participation » au pilotage d'une action publique. Le fait que les chercheurs se posent la question de savoir s'il faut faire ou non des retours aux acteurs de leurs terrains de recherche, et si oui sous quelle forme, révèle le paradigme dans lequel la recherche est pensée : la dichotomie wébérienne entre posture de conseiller ou posture critique. Une dimension morale accompagne cette dichotomie puisque les sciences sociales engagées dans des formes d'expertise se retrouvent soupçonnées d' « impureté ».

> ... le chercheur en sciences sociales est supposé ne pouvoir adopter que deux postures face à l'action publique : celle de « conseiller du prince », qui implique une forme de proximité avec le pouvoir mais n'est pas compatible avec la production d'un savoir sociologique « pur » ; ou bien celle de critique de

[162] Kobelinsky, « Les situations de retour ».

> cette action publique, de nature proprement sociologique mais supposant à l'inverse une complète extériorité aux prises de décision. Le dilemme consisterait donc à devoir trancher entre l'expertise opérationnelle des moyens, pour accompagner la bonne mise en œuvre des objectifs énoncés par le politique, et la critique sociologique des finalités, pour en dévoiler - sinon dénoncer - les visées implicites[163].

Les auteurs relatent comment ils ont exploré une posture qui permette d'articuler les rôles d'expertise et de critique : ce qu'ils nomment une « recherche en action » (comme forme spécifique de recherche partenariale), tout en assurant une forme de « participation critique ». Ils auraient ainsi trouvé une forme d'intervention conservant ses caractéristiques scientifiques et permettant d'échapper au « dilemme de l'expert-chercheur ».

Il semble que dans le cas de notre recherche avec la construction d'une commande malgré la forme initiale d'un mécénat désintéressé (ce qui semble contradictoire comme nous l'avons vu précédemment), nous retrouvions cette tension entre implication/expertise et extériorité/distance critique. Quand les membres des équipes projet me demandaient des retours à propos d'une réunion houleuse ou de l'évolution de la qualité de coopération dans les réunions de coordination au fil du temps, je me suis souvent sentie tiraillée entre ces différentes postures, ne me sentant pas (et n'étant pas) légitime pour juger ou évaluer la « qualité » du travail coopératif des équipes, ne souhaitant pas non plus livrer des observations purement critiques risquant de générer un sentiment d'incompréhension et de méfiance chez mes interlocuteurs.

Le choix méthodologique qui a été fait ici pour réaliser les retours, et tenter de sortir de ce dilemme, a été tout d'abord de proposer des formes de retours intermédiaires, insistant sur l'aspect « *work in progress* » pour ne pas donner une tonalité définitive à mes observations et annonçant clairement qu'une des finalités de ces temps était aussi de récolter de la matière supplémentaire pour alimenter la suite du travail d'analyse, grâce aux échanges et aux retours que pourraient me faire les membres du projet. Pour le contenu des retours, j'ai ensuite fait le choix de rendre compte des écarts ou des similitudes que j'ai pu observer entre les perceptions de comportement dits « culturels » et les dynamiques organisationnelles se dégageant du projet, tout en proposant un temps de discussion après les présentations pour avoir le retour des personnes présentes. Ces retours à propos de mes retours constituant pour moi un matériau supplémentaire.

[163] Draetta et Labarthe, « La recherche sur commande et le dilemme expert-chercheur ».

« Les cultures ça n'existe pas ! »

Certains membres du projet m'ont effectivement mis à une place d'experte, une experte en « cultures », comme si j'avais la mission de venir évaluer la capacité des équipes à avoir une bonne coopération « interculturelle ».

Cela s'est manifesté de manière particulièrement remarquable avec une personne cadre intermédiaire qui m'a semblé vouloir prendre dès le début le contrepied de cette posture supposée (l'experte en communication interculturelle qui vient évaluer les équipes), en s'insurgeant contre l'idée des différences culturelles. Elle a semblé considérer que je voulais à tout prix repérer des différences culturelles et elle s'est appliquée à contredire toute ce que je pouvais suggérer qui lui semblait aller dans ce sens… et même lorsque j'exprimais des réserves à propos de ces soi-disant différences, elle les critiquait en m'expliquant qu'il n'existait pas de différences entre cultures. Cela était comme si elle n'écoutait pas vraiment ce que je pouvais avoir à dire ou ce que je pouvais lui demander quand je l'interrogeais sur son ressenti à ce propos. Lors d'un repas où quelqu'un lui dit que j'allais avoir un entretien avec l'un des collègues autrichiens, elle répondit en s'exclamant « *Mais pourquoi avec lui ? Il est autrichien ! Ils n'ont pas de culture les autrichiens !* », les autres semblèrent étonnés de sa réaction et l'interrogèrent « *Mais pourquoi tu dis ça ?* » alors elle précisa : « *Mais on n'a pas de différence avec les autrichiens, ils ont pas une culture différente de nous* ». En revanche quand elle me parla du travail à venir avec les partenaires indiens, elle me conseilla fortement de regarder de plus près : « *Là par contre c'est vraiment une culture différente* ».

Il semble que cet exemple illustre bien cette ambivalence dans la réception de la présence d'une chercheure sur le projet et le fait que la posture la plus familière à laquelle elle est assimilée, est celle de l'experte qui vient d'un côté conseiller (à qui on demande des modes d'emploi) mais aussi évaluer et juger des "bonnes pratiques" en matière de coopération "entre cultures" (de la part de qui on craint le jugement). Et si l'on s'en réfère aux premières formulations de mon objet de recherche sur le projet informatique, c'est effectivement de cette manière que mon rôle pouvait était imaginé : « Les compétences interculturelles en situation de coopération franco-allemande. Recherche-action sur les modes de coopération professionnelle au sein du groupe Allianz ». À la lecture de cet énoncé, il est tout à fait logique d'imaginer qu'une de mes missions allait consister à évaluer la plus ou moins bonne coopération et les plus ou moins bonnes compétences des membres du projet à travailler en équipes multiculturelles. J'ignore si le document initial où figurait cet énoncé (datant de janvier 2013, plus d'un an avant le démarrage du travail de terrain) a circulé ou si mon travail a été présenté comme tel. Dans tous les cas, le

fait d'avoir formulé à un moment le point de départ de ce travail en ces termes a eu une influence dans sa réception, du moins dans les premiers temps du travail de terrain. Ce que montre aussi cet exemple est que la perception de ce qui relève de la culture est bien différente selon les personnes et selon le degré de familiarité ressenti avec les partenaires : les Autrichiens sont perçus comme plus proches et « similaires », alors que les Indiens sont perçus comme radicalement différents d'un point de vue « culturel ».

Cette ambivalence reflète bien une ambivalence plus générale concernant ce travail de recherche et la manière dont il fut reçu par différents acteurs de l'entreprise et du projet, qui trouve certainement, en partie, son origine dans la construction de la proposition de mécénat jusqu'à la formulation de la commande d'une analyse sociologique du projet informatique.

### 2.3.2 Ambivalence de l'organisation : entre enthousiasme des acteurs du projet et indifférence des supérieurs

Ce qui a été frappant tout au long du travail de terrain, c'est le décalage que j'ai ressenti entre d'un côté un fort enthousiasme et un grand intérêt manifesté par les acteurs du terrain pour la question de recherche, et d'un autre côté la grande liberté qui m'était laissée de réaliser cette enquête, qui pouvait traduire une certaine indifférence de la part des supérieurs à l'égard du travail de recherche en cours. Sans pouvoir nommer les causes exactes de cette ambivalence des attentes - même si nous pouvons faire des hypothèses - voici une description de quelques situations qui me semblent l'illustrer.

Ce décalage s'incarne par exemple assez bien à travers l'épisode de l'interview au journal interne. En février 2015, après un an de présence sur le terrain, je suis contactée par mail par une personne du service de communication interne, responsable de la valorisation des partenariats de l'entreprise. À ce titre, elle a eu connaissance du soutien de l'entreprise à la fondation INSA et de mon travail de recherche sur le projet informatique et souhaite réaliser une interview pour que je présente ce travail et mes observations. L'article serait ensuite diffusé dans le journal interne. Nous nous rencontrons quelques semaines plus tard, dans les locaux de la direction de la communication, situés au siège de l'entreprise dans le centre de Paris. L'interview s'est bien passée et la personne était très intéressée par le dispositif de partenariat avec l'INSA et la possibilité qu'il offre à une entreprise d'avoir un regard différent sur ses activités, venant de la recherche. Elle était très enthousiaste et affirmait que cela ferait un très bon sujet dans le journal interne et qu'il serait très intéressant de diffuser ce travail au sein de

l'entreprise. Elle me demandait même si je pouvais être disponible pour rencontrer de nouvelles personnes en entretien, se disant que la diffusion de l'article pourrait susciter une vague d'envie de participation à l'enquête de terrain.

Elle m'a proposé de m'envoyer une ébauche de l'article que je pourrais modifier avant qu'elle le publie. C'est effectivement ce qu'elle a fait une semaine plus tard et je le lui ai renvoyé après quelques corrections et précisions mineures. Elle m'a affirmé que l'article sortirait « *la semaine prochaine* ». De mon côté, par souci de transparence j'ai informé les personnes que j'avais rencontrées sur le projet qu'un article risquait de sortir sur cette recherche (je ne voulais pas qu'ils s'étonnent de voir un article qui parle d'eux indirectement) et j'ai eu beaucoup de retours à nouveau enthousiastes : « *c'est une bonne chose qu'on parle de ton travail* », « *cela va intéresser beaucoup de monde* », « *c'est important que l'information circule* » etc… Quelques semaines plus tard, alors que je recontactais cette personne pour savoir si l'article pouvait être réutilisé par la fondation INSA, elle me dit que l'article n'a pas encore été publié, à cause de l'actualité « brûlante » concernant de changement de PDG du groupe. Tous les articles portaient sur ce sujet et elle attendait un moment plus calme pour publier l'interview qu'elle avait réalisé avec moi. Je n'ai ensuite plus eu de nouvelles pendant presque cinq mois. Puis elle me recontacta pour me demander des nouvelles de l'avancement de ma recherche et pour savoir si j'allais réaliser une restitution finale comme prévu et si ou à quelle date et selon quelles modalités. Je lui répondis en lui précisant les dates approximatives de restitution, puisque les modalités et dates exactes n'étaient pas encore arrêtées à ce moment-là. J'en profitai alors pour lui demander par retour de mail si l'article était paru mais je n'obtins pas de réponse. Je n'ai finalement jamais su si l'article avait été publié ou pas. Dans un premier temps, je fus surprise par ce décalage entre l'enthousiasme sans borne porté à cette recherche et la nécessité pressante exprimée par les acteurs de terrain de diffuser des informations sur cette démarche et de la rendre visible d'un côté, et une forme de négligence perçue dans la mise en œuvre de cette visibilisation d'un autre côté.

Il est impossible de savoir pourquoi cette parution n'a peut-être pas eu lieu, mais ce que nous pouvons observer, c'est ce décalage entre un enthousiasme parfois débridé par rapport au sujet de la dimension interculturelle dans les relations de travail : « *c'est un vrai sujet* », et une indifférence à peine dissimulée : « *merci, c'était très bien* ».

### *« C'est un vrai sujet »*

Dans un premier temps, ma plus grande surprise a été l'accueil favorable et l'enthousiasme des personnes travaillant sur le projet (même si certaines étaient un peu méfiantes au début) pour

la thématique de la recherche. Comme s'ils étaient tous confrontés à des difficultés à ce sujet mais qu'il n'était jamais traité ni pris en charge par l'organisation, la « culture » ne faisant pas partie des priorités opérationnelles de l'entreprises. J'ai senti un fort besoin chez les personnes rencontrées, de parler de leur expérience à ce sujet et surtout d'avoir un retour : des éléments leur permettant de surmonter leurs difficultés. Comme si la « cultures des autres » était un grand mystère, cause des difficultés dans le travail et que je détenais des explications – comme des formules magiques secrètes – qui pourraient les aider à dissiper enfin ce brouillard épais qui fait qu'on ne comprend pas les « autres ». Chaque personne que j'ai rencontrée, au sein du projet ou même en dehors du projet m'a accueillie en affirmant que c'était un « *vrai sujet* » (expression utilisée dans l'entreprise pour parler d'une situation qui a des effets bien concrets, en opposition à des sujets qui seraient plus théoriques, sans incidence sur le quotidien), qui était rencontré un peu partout dans l'entreprise et pas uniquement en informatique. Sauf dans le cas précis, où le fait d'aborder ce sujet a provoqué une sorte de malaise dans la communication avec la personne interrogée, dans tous les autres cas, les personnes rencontrées se sont retrouvées à parler beaucoup et à raconter de nombreuses anecdotes de situations rencontrées dans le travail par rapport auxquelles elles se sentaient désarmées et ne savaient comment réagir. Au cours de presque chaque entretien, les personnes m'ont demandé, avec une forme d'urgence et d'enthousiasme qui pouvait sembler parfois excessif – comme si les personnes mettaient un espoir démesuré dans ce que les résultats de l'enquête pourraient leur apporter comme changements dans leur travail – si j'avais des réponses à leur apporter, des conseils pratiques. Beaucoup d'entre elles m'ont dit à l'issue de l'entretien que ce moment d'échange leur avait permis de prendre du recul et de se rendre compte qu'elles vivaient de nombreuses situations « interculturelles » qu'elles ne saisissaient pas complètement. Certaines personnes que j'ai rencontrées en entretien au début du terrain m'ont raconté plusieurs mois plus tard, en me croisant par hasard qu'ils avaient continué à y réfléchir et avaient vécu de nouvelles situations similaires mais en les « voyant autrement ». Certaines ont d'ailleurs pris du temps pour me raconter ces différentes anecdotes, en général des exemples de malentendus et de confrontation entre des manières de faire différentes. Il semble que l'on retrouve ici l'assignation à une posture d'expertise ou de conseil que nous avons déjà décrite plus haut.

### « Merci beaucoup, c'était très bien »

J'ai moi-même insisté pour mettre en place un comité de pilotage régulier pour présenter l'avancement progressif de la recherche, alors que dans des formats de recherche sur commande, l'instance de suivi est généralement mise en place et imposée par le commanditaire.

En revanche lorsque j'ai organisé la première de ces rencontres, la quasi-totalité des participants que j'avais invités est venue malgré les agendas surchargés et sans pression hiérarchique – ce n'était pas une réunion organisée par un membre de la direction.

**Extrait du journal de terrain : le comité de pilotage**

J'ai senti un véritable empressement côté terrain à en savoir plus mais avec l'impression qu'à la fin « ça retombe un peu à plat » : alors que j'avais été surprise par l'enthousiasme débridé de la part de Stéphanie la veille au soir, lorsque nous échangions sur l'organisation logistique du comité et que je luis avais envoyé le plan de ma présentation : « *C'est génial, est-ce qu'on peut envoyer ça à tout le monde ?* » J'ai noté une grande attention de certaines personnes, Stefan, Stéphane, Alexander et Isabelle notamment, alors que la responsable des RH était sur le point de s'endormir. Après ma présentation, j'ai reçu des questions et la discussion a été plutôt intéressante mais une fois la réunion terminée, tout le monde s'est levé très rapidement pour repartir. La directrice de la communication me disant : « *Merci, c'était très bien* », comme une simple politesse. Deux minutes plus tard, nous nous retrouvons, mon co-directeur de recherche qui était présent à la réunion et moi, seuls dans la salle, à ranger les restes des plateaux repas qui nous avaient été livrés pendant la réunion, que tout le monde avait laissés en désordre sur la table.

Il ne semble donc pas que ce travail de recherche ait été véritablement investi par la hiérarchie de l'entreprise. Le travail de Lise Demailly sur la recherche contractuelle nous éclaire et notamment en ce qui concerne ce qu'elle décrit comme des indicateurs de la volonté réflexive des institutions : « Les stratégies de contrôle du commanditaire administratif sur les chercheurs évoluent en parallèle sur ce même axe d'opposition, de l'indifférence à l'hypercontrôle »[164]. Il est intéressant de noter le renversement que nous observons sur notre terrain – notamment avec cet exemple de ce comité de pilotage – de ce que l'auteure nomme le « management du chercheur »[165] par les commanditaires, en un « management des commanditaires » par le chercheur : contrairement à des situations de recherche sur commande où le commanditaire peut avoir une attitude « d'hypercontrôle » du travail de recherche sur son terrain, la proposition de constituer et d'animer régulièrement un comité de pilotage pour suivre l'avancement du travail de recherche sur le projet informatique a été mon initiative, soutenue par mes encadrants universitaires.

[164] Demailly, « La recherche sociologique contractuelle comme expérience du rapport des institutions à la réflexivité », 81.
[165] Demailly, 82.

En revanche, et de manière un peu différente que pour le comité de pilotage, nous notons la composition de la réunion de restitution finale – beaucoup plus investie par la hiérarchie : surtout des hauts responsables, y compris le PDG, la responsable des RH et seulement deux personnes représentant le projet informatique. En revanche pour ces personnes, l'enjeu semble être d'interpeller leurs responsables sur la réalité du travail sur le projet, en s'appuyant sur le contenu de l'enquête de terrain présenté. Malgré l'impression d'indifférence ressentie pendant le travail de terrain de la part des hauts responsables, il semble y avoir une relative mobilisation autour de l'analyse présentée lors de cette restitution.

**Extraits du journal de terrain : la restitution finale**

*Malentendu sur la manière dont se déroulent les invitations et glissement de « réunion pour organiser les restitutions finales (comité de pilotage) » à « restitution » finale elle-même. Finalement je me retrouve à faire une restitution finale en petit comité avec les décideurs et « commanditaires » du travail et pas dans une forme large incluant les gens du projet et d'autres directions comme je l'avais imaginé au début. (...)*

*Petit comité donc pour ce qui est devenu la restitution finale. À la fin on me propose de revenir, une fois la thèse terminée et la soutenance passée, pour présenter mon travail à d'autres personnes, essentiellement un cercle rassemblant les « top-managers » de l'entreprise.*

Avant que ça démarre, je vais aux toilettes et en sortant et me dirigeant vers la salle je tombe sur Alexander qui cherche la salle, on se dit bonjour et il me dit que Bernard s'excuse de pas pouvoir être là je lui réponds que pas de problème, que j'étais au courant qu'il avait le codir. Felix dit que Bernard demande s'il serait possible de refaire une autre présentation. Je réponds à Felix que c'est un peu tendu en ce moment mais que ça peut quand même s'envisager, il me dit bon t'inquiètes, on en rediscute on verra, et on rentre dans la salle.

On attend l'arrivée de Pierre Rocher et Frédéric Vignieu, qui arrivent très en retard (ce sont les seuls à arriver en retard, tout le reste des participants est là et attend).

Ils semblent impressionnés par le nombre de jours passés sur place en comparaison avec le nombre de jours moyens passés par un cabinet de conseil.

Frédéric demande en quoi j'ai fait appel à l'anthropologie et l'une des participantes mentionne à la fin le fait que des cabinets d'anthropologues travaillent dans les entreprises. Felix commente le schéma présentant la boucle entre les demandes de simplification et les retours requérant encore des simplifications supplémentaires : « *Tous ces aller-retours ça a un coût. J'en parle souvent à Philipp mais il ne veut pas entendre ça ; À Munich c'est pareil, ils n'entendent pas ça… Alors que le fait de parler*

*anglais, d'avoir deux parties qui parlent pas la même langue, les pertes de compréhension, tout ça mélangé ça a un certain coût, ça a un impact* ».

Frédéric Vignieu propose à la fin que je présente mes résultats dans un cercle qu'ils ont avec des membres du comex et tous les top managers des différentes directions (l'AMC) – mais une fois que je serais tranquille et que j'aurais soutenu la thèse. Je vais voir Felix pour reparler de refaire une présentation pour Bernard mais il me dit pas besoin ; c'est parfait ce qu'a proposé Frédéric parce que Bernard en fait partie.

Felix semble en profiter pour interpeller Pierre Rocher sur la situation vécue dans le projet : la phrase du projet « *sans ça, on signe pas* » et les divers malentendus.

## Une demande philanthropique

Le type de financement dont a bénéficié ce travail de recherche donne lieu à une posture de recherche assez singulière. En effet, si l'entreprise a bien financé ce travail et proposé un de ses projets internes comme terrain de recherche – ce qui pourrait s'assimiler à une recherche sur commande ou bien à une prestation de conseil ou de diagnostic – je n'ai eu aucune relation contractuelle directe avec elle et le travail n'a fait l'objet d'aucun cahier des charges précisant avec exactitude la mission de recherche. La seule formalisation a été la signature d'une convention cadre dans laquelle le projet de thèse est énoncé dans ses grandes lignes. Le projet de thèse est par définition est amené à bouger ensuite en fonction du travail de terrain et des résultats et consiste au démarrage en un énoncé des questions générales de départ que pose la demande de l'entreprise. C'est une différence importante d'avec une formulation de commande. Finalement, on peut dire qu'il s'agit d'une recherche appliquée sans commande. Cette caractéristique vient du type de financement : une forme de mécénat, d'engagement philanthropique de l'entreprise, à financer un projet non lucratif.

### *Les résultats ne doivent pas servir à l'entreprise*

Il ne s'agit effectivement pas d'une forme de parrainage - ou *sponsoring* - comme il en existe aussi dans les entreprises, puisqu'elle prend alors une signification différente (l'entreprise qui parraine retire une contrepartie directe (ex : publicité) de l'organisme parrainé en échange du soutien accordé).

Il s'agit ici pour l'entreprise, d'ouvrir ses portes et de soutenir financièrement une recherche dont les résultats intéresseront en premier lieu l' École INSA. C'est le principe du mécénat tel qu'il est pratiqué par la Fondation INSA : proposer aux entreprises de financer la production de

connaissances sur des thématiques actuelles pour elles, bien sûr, mais aussi et surtout pour l'École, afin d'alimenter la réflexion sur la formation des futurs ingénieurs. La fondation offre ainsi aux entreprises la possibilité de contribuer au développement de l' École. Et même si les résultats intéresseront l'entreprise puisqu'ils pourront éclairer des questions d'actualité, elle ne doit pas attendre une plus-value des résultats de la recherche, comme ce serait le cas d'une prestation de conseil.

Cela pourrait expliquer pourquoi, dans la conduite de mon enquête de terrain, je n'ai jamais reçu de recommandations spéciales ni essuyé de refus quant à l'accès à une instance ou une personne en particulier. Je n'ai pas dû non plus me plier à des compte-rendu réguliers visant à rendre compte de l'avancement et du contenu de ma production (comme vu plus haut, c'est moi qui ai insisté pour les organiser). Ce qui a pu être perçu comme une indifférence pourrait être l'expression d'une juste distance liée à la posture de « mécène » de l'entreprise.

*Une philanthropie stratégique ?*

Mais il ne s'agit peut-être pas pour autant d'un engagement totalement « gratuit » et donc indifférent à la thématique traitée – c'est d'ailleurs l'entreprise elle-même qui l'a proposée, alors que c'est généralement le fait de la Fondation. L'opportunité de voir une thématique « brûlante » traitée par quelqu'un d'extérieur, sans avoir à en formaliser une commande précise, peut représenter un intérêt pour l'entreprise, en plus de l'image positive du mécénat. En effet, une telle opportunité peut permettre de faire aborder un sujet sensible par quelqu'un qui est et restera extérieur à l'organisation. Comme dans le cas d'une prestation de conseil, mais celles-ci seront plutôt utilisées pour traiter les sujets considérés comme opérationnels et urgents. Or, c'est une caractéristique de la perception de la question « interculturelle » que j'ai pu relever à travers les propos des membres du projet – quel que soit le niveau hiérarchique : c'est une question qui semble très importante, sur laquelle butent de nombreuses personnes dans leur travail et qui suscite un grand intérêt mais qui n'est pas pour autant considérée comme urgente et ne fait pas partie des priorités. On perçoit alors tout l'intérêt que peut représenter un tel engagement de mécénat pour une recherche qui pourrait porter sur la question qui agite tout le monde, sans qu'elle soit réellement empoignée par l'organisation elle-même. Ainsi, à l'occasion d'une réunion bimensuelle en visioconférence avec le grand responsable du projet du côté de la maison mère à Munich, un des grands responsables du côté français réagit à la courte présentation que je fais de mon travail pour les personnes situées de l'autre côté de l'écran à Munich, prenant la parole à ma suite en insistant sur le fait que « *ce travail est intéressant pour le Groupe et que ça s'inscrit dans le cadre général des efforts faits sur le*

*projet, notamment grâce à Felix, pour faciliter la compréhension interculturelle qui est un vrai sujet* ».

Un autre aspect de cet engagement de l'entreprise peut être celui de communiquer à l'extérieur, de montrer le fait que l'entreprise soutient de tels projets. C'est un aspect qui semble apparaitre assez clairement au cours de l'interview pour le journal interne :

**Extrait du journal de terrain : l'interview pour le journal interne**

Le ton de l'entretien est très sympathique, elle semble très intéressée par ce mécénat d'une thèse et me raconte qu'elle a appris mon existence par hasard en récupérant le boulot de suivre mes factures. Elle dit qu'elle trouve ça fou qu'un projet aussi intéressant existe sans qu'on le sache. C'est pourquoi elle me propose de faire un petit article dans le journal interne, qui paraît sur l'intranet. Elle m'annonce tout de suite qu'elle me fera relire l'ébauche qu'elle écrira et que j'aurai le « *final cut* ». Je lui demande quand elle veut le publier – elle me répond qu'il n'y a pas de date arrêtée – puis je lui demande si c'est possible de ne le publier qu'après la fin de mon terrain en juillet – et là elle fait une drôle de tête et me dit qu'elle voulait quand même que ça sorte plus tôt (« *avant les vacances de pâques au plus tard* ») et puis elle m'explique longuement en quoi c'est pertinent aussi que ça sorte alors que je suis encore là comme ça les gens qui seront intéressés pourront me contacter, je serai encore là. Elle me parle alors notamment de ses collègues du service *marque je sais plus quoi* et me dit qu'ils voudront très certainement faire une petite interview filmée à diffuser en com externe.

Au-delà de l'intérêt peut-être véritablement sincère porté à la thématique et à la démarche de cette recherche, il est apparu plusieurs fois que l'empressement à parler de mon travail ou à diffuser l'information pouvait répondre à un besoin de communication interne ou externe : montrer que l'entreprise fait « quelque chose de bien », s'engage pour résoudre le « vrai sujet » de l'« interculturel » sur le projet.

Cet empressement pouvant ensuite retomber tout aussi rapidement puisque - comme nous l'avons vu plus haut - ce travail de recherche semble susciter autant d'enthousiasme que d'indifférence : « *...elle a appris mon existence par hasard en récupérant le boulot de suivi de mes factures* ». Si c'était tellement « *un vrai sujet* », ce travail n'aurait-il pas été plus investi par les cadres supérieurs ? S'assurant que la publication dans le journal interne ait lieu par exemple ? Nous reviendrons ultérieurement sur cet aspect de la réception ambivalente du travail de recherche de la part des acteurs du projet informatique et de l'entreprise en général, notamment

dans le chapitre 6, lorsque nous aurons éclairci les enjeux qui s'entremêlent au sein du projet informatique.

Nous concluons cette première partie, après avoir posé le décor dans le chapitre 1 et examiné comment le travail de terrain a démarré et s'est déroulé dans le chapitre 2. Nous allons désormais poursuivre en allant plus avant sur ce que la « culture » et « l'organisation » font au projet informatique ; autrement dit nous interrogerons les manières dont les enjeux des « différences culturelles », ou de ce qui est défini comme tel par les acteurs du projet, ainsi que des dynamiques organisationnelles propres au projet informatique et à l'entreprise, teintent les relations de travail.

Nous allons commencer avec le chapitre 3, en nous arrêtant sur les situations que les acteurs considèrent comme relevant de « différences culturelles ». Comment se manifestent ces « différences » ? Est-il possible de les définir, de les circonscrire ?

# Partie 2 : Le projet informatique à l’épreuve de la culture et de l’organisation

# Chapitre 3 : Quelles différences dans le travail ?

*Germans are much more factual. People here in France, you have to touch them in the heart, by the feelings. Germans, you have to catch them with facts. Here when you come with facts you lose*[166]*.* (Jürgen, expert, 20-30, conseil interne)

*Avec les gens d'AMOS, on perçoit pas trop les différences du coup, ils sont proches des Français. Mais on perçoit les différences plus fortement avec les collègues allemands. C'est plus carré. C'est un paradoxe : ça semble plus carré dans les approches. Donc comme ça se veut carré, c'est aussi plus lent. Les Français vont beaucoup plus vite. Et la position de chef est fondamentale. Quand quelque chose a été décidé, il y a une application de la décision sans discussion. Alors qu'en France y'à une forme d'appropriation des décisions préalables. C'est un défaut des allemands ; quand le chef a dit, on applique, même si on voit qu'on va aller dans le mur. Comme on veut pas afficher qu'on pense différemment, on dit rien. Et on va dans le mur. En France il y a un regard critique* (Bernard, cadre, 50-60 ans, filiale française).

*French like to discuss, even if it's not necessary to discuss : maybe it is a hobby to have a debate, to exchange informations by talking, even about things that were discussed already 5 times ; they need to discuss it a 6th time*[167]*.* (Klaus, expert, 20-30, conseil interne)

La demande initiale de l'entreprise mécène concerne donc l'un de ses plus grands projets du moment : la refonte de son système d'informations. Ce projet est présenté par les responsables de l'entreprise comme un « *champ de mines* » en raison de la dimension « interculturelle », du fait de l'implication d'entités et de membres du projet issus de différents pays. Que nous disent les acteurs du projet sur leur perception du travail dans ce contexte international ? Quelles peuvent être ces « différences culturelles » ? Comment se manifesteraient-elles sur le projet ?

[166] *Les Allemands sont beaucoup plus factuels. Les gens ici en France, il faut les toucher au cœur, par les sentiments. Les Allemands, il faut les attraper avec les faits. Ici, quand tu arrives avec des faits, c'est perdu d'avance (Jürgen, expert, 20-30, conseil interne).*

[167] *Les Français aiment discuter, même quand ce n'est pas nécessaire : peut-être que c'est un hobby de débattre, d'échanger des informations en parlant. Et même de choses qui ont déjà été discutées cinq fois ; ils ont besoin d'en discuter une sixième fois* (Klaus, expert, 20-30, conseil interne).

Les premières observations de terrain montrent qu'un certain nombre de différences existent entre certains membres des équipes et peuvent occasionner des malentendus ou des incompréhensions.

Nous regarderons donc tout d'abord de plus près ces différences, en quoi elles consistent et la manière dont elles sont perçues et interprétées par les membres du projet. Nous verrons également dans quelle mesure certains stéréotypes nationaux entrent en jeu.

Nous finirons par nous demander s'il est possible de qualifier ces différences de « culturelles » et s'il est possible de déterminer si les « problèmes » rencontrés sur le terrain viennent d'incompatibilités ou d'incompréhensions d'ordre « culturel » ou bien si d'autres dimensions existent au sein du projet qui pourraient les expliquer.

## 3.1 Les différences concrètes rencontrées dans le travail

Dans cette première partie du chapitre, nous allons commencer par passer en revue les situations concrètes relatées par les différents acteurs du projet rencontrés lors de la première phase d'enquête de terrain, qui constituent à leurs yeux des exemples de « différences culturelles », ou de « difficultés interculturelles ».

Cette revue de situation n'est pas exhaustive, nous avons choisi de présenter celles que nous trouvions les plus emblématiques, qui illustrent les problématiques récurrentes que nous retrouvons dans les récits des acteurs du projet recueillis au cours des entretiens ou des conversations informelles.

### 3.1.1 Concept et « *Konzept* »

Nous avons affaire ici à l'une des différences fondamentales pour les acteurs du projet qui revient dans presque tous les entretiens sous une forme ou une autre et qui peut se manifester dans différents types de situations.

## Entre principes directeurs et mode opératoire

> *(…) la question des différentes manières de faire et de penser entre l'Allemagne et la France ; c'est une vraie question. Par exemple imaginer des solutions de conception générale, si on essaie de le traduire en allemand c'est pas si simple ; ça va être compris un peu autrement (…).*
>
> *En France, on aime définir d'abord les grands principes pour pouvoir après aller jusqu'aux éléments techniques. Cette phase de conception générale est très importante. En Allemagne ils ne s'intéressent pas aux visions d'ensemble théoriques. Ils vont très vite dans le niveau des détails. Ils ont une approche très pragmatique. Ils veulent voir si un raisonnement tient dans la réalité. Je prends quelque chose et je vois si ça marche.* (Antoine, cadre, 40-50 ans, filiale française).

L'explication qui est donnée par les différents acteurs du projet est effectivement celle-ci : alors qu'un « concept » désigne en français un principe directeur, le terme « *Konzept* » désigne en allemand un mode opératoire. Même s'il n'est pas définitif, il s'agit déjà d'un déroulement d'actions concrètes. Cela peut occasionner des moments d'incompréhension et d'agacement :

> *Ce décalage se ressent particulièrement dans la phase critique qui est le démarrage du programme : les phases de conception. Il y a un problème d'approches différentes entre la France et l'Allemagne ; et ça crée des frustrations des deux côtés. Les Français vont vouloir discuter des heures pour retourner les choses dans tous les sens et ça exaspère les Allemands qui ont l'impression que ça n'avance pas…. Et quand les Allemands proposent de partir d'un premier cas concret les Français arrivent pas à suivre ; ils voient pas où ils veulent en venir…* (Albert, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil interne)

## L'organigramme et le manuel d'utilisation

Voici une autre situation où s'illustre cette manière différente d'appréhender le travail de conception (par les principes directeurs ou par les étapes opérationnelles) : une réunion de travail où deux responsables – un Français et un Allemand se retrouvent pour travailler à une nouvelle organisation du projet. Ils se mettent d'accord pour faire un organigramme mais vont avoir deux manières différentes de le faire :

> *On devait réfléchir ensemble à la nouvelle organisation. J'ai commencé à rédiger des principes qui allaient définir la façon dont l'organigramme allait se faire et de son côté Friedrich avait commencé à faire une esquisse mais en plaçant quelques noms. D'un côté y'à un principe qui régit l'organisation et de l'autre des noms de gens qui ont telles compétences et qui pourraient faire marcher tel ou tel aspect.* (Antoine, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Pour le cadre français qui relate cette anecdote, elle est significative d'une incompréhension récurrente sur le projet, que l'on retrouve aussi au niveau du mode d'apprentissage et la transmission de la connaissance du nouvel outil informatique à installer :

> *Avec ABS c'est souvent pareil. C'est une solution qui existe déjà. En Allemagne et en Autriche ils disent de prendre tout simplement la solution telle qu'elle existe et de voir comment ça marche et d'ajuster les écarts ensuite. Mais en France on a d'abord besoin d'avoir les grands principes directeurs. C'est un dialogue de sourd. En France il y a une impossibilité d'entrer dans les détails si on n'a pas les principes directeurs. Donc on va réclamer aux Allemands de la documentation, même juste une trentaine de pages, sur le système, pour arriver à en saisir le principe. Mais alors les Allemands vont envoyer 500 pages de cas concrets hyper détaillés. À des niveaux de détail ahurissants pour les Français. Les Allemands ne comprennent pas ce besoin de comprendre le principe d'abord. Ils arrêtent pas de dire essayez d'abord le système et voyez comment ça marche. Il y a un outil pour ça, le «* sand box *», qui permet de faire tourner ABS sur un ordi. Mettez ça et voyez ce que le système peut faire et ensuite on travaillera les écarts. Et puis finalement les français ont accepté de travailler par cas… Ils ont été convaincus par l'exemple. Dans l'équipe AMOS y'à des experts du système ABS donc ils peuvent nous montrer comment ça marche. Mais il a fallu quand même six mois pour arriver à peu près à se comprendre.* (Antoine, cadre, 40-50 ans, filiale française).

## Un mot, deux significations

Des malentendus peuvent également avoir lieu, quand derrière un même mot, les Français et les Allemands comprennent deux choses différentes et produisent des contenus radicalement différents. C'est le cas avec le « *core concept* », un document sur lesquelles plusieurs équipes travaillent à différentes phases du projet :

> *Ça se voit bien dans un aspect technique : quand il y a des évolutions du* core*, on demande les avis des utilisateurs, ça s'appelle un « core concept » : il s'agit de voir comment faire. Les Français quand ils entendent ça, ils croient qu'il faut apporter une nouvelle idée, reposer les bases alors qu'il s'agit de s'attaquer à des situations concrètes : comment on les implémente, par exemple les assurances collectives d'entreprise.* (Albert, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil interne)

Cet exemple nous semble particulièrement parlant : quand les Allemands demandent aux Français de rédiger un « *core concept* » (qui consiste à demander aux experts du métier de déterminer ce qui devrait être absolument conservé dans le nouveau système informatique – qui ne peut pas être standardisé), les Français rédigent un document avec les grands principes, la finalité de ce que le logiciel devra faire alors que les Allemands attendent le détail des étapes successives que le logiciel doit pouvoir effectuer.

## Une belle conception ou une belle réalisation ?

Les critères d'évaluation de ce qui est un « bon travail » ne seront donc pas les mêmes non plus, avec la conception d'un côté (un beau concept) et la réalisation de l'autre (un beau *Konzept*) :

> *En langage assurantiel en France on va partir d'études exhaustives, on est dans une dynamique analytique, on va faire des études de cadrage, des études d'opportunité… le résultat c'est avoir une satisfaction intellectuelle même simplement dans la démarche d'avoir cherché et trouvé un bon modèle. Le travail qui est valorisé c'est la conception et pas la réalisation.*
>
> *En Allemagne, et dans les cultures anglo-saxonnes d'ailleurs, c'est pas du tout le cas. La réussite est dans le fait de trouver une façon d'y répondre. L'avancement se fait ensuite pas à pas à partir d'un premier cas jusqu'à couvrir tout le périmètre. Pour les français c'est l'horreur ; ils ont l'impression d'avancer à vue de nez, de voir les choses par le petit bout de la lorgnette. Ils n'ont pas d'estime pour des solutions « simplistes », peu élégantes. Du côté français la réussite c'est trouver une belle solution, élégante, bien conçue. L'objectif en Allemagne va plutôt être de trouver la solution dans le détail* (Albert, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil interne).

## Le *morditel*

Une déclinaison de cette différence d'approche – par les principes directeurs d'un côté ou par le mode opératoire de l'autre – se retrouve dans l'importance donnée au niveau de détail dans la réalisation du travail. C'est ce que nous appelons le « *morditel* » : les Français se sentent mis sous pression par les Allemands qui veulent que le travail aille rapidement vers le concret et les Allemands se désespèrent de voir les Français passer du temps à discuter encore et encore d'aspects théoriques qui ne leur semblent pas faire avancer les choses. Ils demandent alors toujours plus de détails. C'est le « *morditel* ».

Sur le projet, les personnes utilisent énormément d'acronymes et il faut une période d'adaptation significative avant de pouvoir s'y retrouver parmi les DTD, EDB, DFD, PD, BC, G1, R3, R4.5… Quand une responsable d'équipe raconte les difficultés qu'elle ressent à travailler avec les collègues allemands, elle évoque la différence d'approche du travail et elle cite immédiatement cet exemple : « *c'est comme le morditel* ». J'imagine un énième acronyme ou un projet dont je n'ai pas encore entendu parler mais elle détaille ensuite son propos : l'une des dimensions du travail avec les Allemands consiste à fournir des descriptions détaillées des besoins du métier. Elle raconte une expérience récurrente : celle de fournir des documents aux collègues allemands qui réagissent systématiquement en répondant que ce n'est pas assez détaillé, qu'il faut des descriptions encore plus détaillées et cela même quand les équipes françaises ont l'impression d'avoir déjà détaillé au maximum. « *We need more detail* » est la

réponse des collègues allemands, qui résonne comme une litanie : « *more detail, more detail, more detail* ». Prononcé à la française, l'on obtient « *morditel* ». Ce terme devient un moyen d'exprimer la pression ressentie par les Français face à cette demande vécue comme incessante de la part de leurs collègues allemands : « *qu'est-ce qu'il me veut lui avec son morditel ?* »[168].

Plus qu'une boutade, ce phénomène du *morditel* semble révélateur d'une tension récurrente dans les relations de travail entre collègues français et allemands, qui est une déclinaison possible de la différence d'approche par les principes directeurs (où l'accent est mis sur l'analyse et la conception générale – peu détaillées en termes d'actions) ou par le mode opératoire (où l'on détaille les étapes une par une de comment on va s'y prendre).

Nous trouvons un écho à ce récit, avec celui d'un autre membre de la même équipe, un Autrichien vivant à Munich et travaillant toute la semaine sur le plateau projet à Paris. Il raconte lui aussi avoir vécu cette expérience de devoir donner toujours « plus de détails », lors de ses débuts en tant que consultant autrichien expatrié en Allemagne et fraichement embauché à Munich :

> *For Austrians, Germans are like big brothers, we share cultural behaviors. The working model is close too. But there is a difference in the level of detail. The granularity of information of the plan would be in the middle level in Austria. We accept a bit of unshapeness ; we are sure about 80-90% and 10-20% is not clear. It's a piece of flexibility that Austrians need, not to feel caught in the plan. What's important for Austrians is the feeling, the perception that they have space to do their own idea.*
>
> *In Germany it's different. This is what I had to learn working in Germany. In Austria, I used to be relatively precise but in Germany they want to know everything. For them if there could be an issue, it's better to know before. Working in Germany was a bit ennoying for me and still is. Why do we need all these details ? More details don't bring so much. It could cause contraproductivity* (Klaus, expert, 20-30 ans, conseil interne)[169].

D'après ces récits, il existerait donc comme une « spécificité allemande », qui se traduirait par le fait de travailler d'une manière orientée vers la pratique, vers les détails, plutôt que vers la conception générale. Les Allemands seraient consciencieusement attachés aux détails, ce qui

[168] Claire, cadre, 40-50 ans, filiale française

[169] *Pour les Autrichiens, les Allemands sont comme des grands frères, nous partageons des façons de faire culturelles. Les manières de travailler sont similaires également. Mais la différence se situe dans le niveau de détail. La granularité de l'information dans la planification se situe à un niveau intermédiaire en Autriche. On accepte une part de flou ; on est sûrs de 80%-90% du contenu et 10%-20% ne sont pas très clairs. C'est une part de souplesse dont les Autrichiens ont besoin pour ne pas se sentir piégés dans le plan. Ce qui est important pour les Autrichiens, c'est la sensation, le sentiment qu'ils ont de la place pour leurs propres idées. En Allemagne c'est différent. C'est ce que j'ai dû apprendre en travaillant en Allemagne. En Autriche j'avais déjà l'habitude d'être assez précis, mais en Allemagne ils veulent tout savoir. Pour eux, s'il risque d'y avoir un problème, c'est mieux de le savoir avant. Travailler en Allemagne était un peu embêtant pour moi, et ça l'est toujours. Pourquoi a-t-on besoin de tous ces détails ? Plus de détails n'apportent pas grand-chose. Cela peut devenir contreproductif* (Klaus, expert, 20-30 ans, conseil interne).

viendrait heurter une autre spécificité, plutôt française bien que partagée aussi par notre expert autrichien, qui consisterait à partir toujours et en premier lieu de la conception générale et de la finalité des actions, plutôt que du déroulement précis de ces actions.

### 3.1.2 Les « *indicateurs pastèque* » ou la difficulté de trouver des indicateurs signifiants

Un malentendu également très courant revient dans presque tous les discours et ce, malgré l'avancement du projet dans le temps, c'est celui qui concerne l'interprétation des indicateurs. Les indicateurs sont des outils incontournables de la gestion du projet pour mesurer l'avancement du travail par rapport au délai imparti et le respect ou le dépassement du budget prévu. Ils prennent ici la forme de logos de couleur : verts, jaune, orange, rouge… Alors qu'ils sont supposés être universels et permettre un point de repère neutre, on voit ici que l'interprétation des couleurs peut différer d'un pays à l'autre. Les Français rapportent ainsi avoir tendance à beaucoup utiliser le rouge qui signifie pour eux la nécessité d'une grande vigilance sur un point précis, alors qu'il est perçu et utilisé par les Allemands comme une alerte grave, une indication du fait qu'il n'y a plus de contrôle sur le projet et qu'il faut appeler la hiérarchie à l'aide, et éventuellement réorganiser tout le projet. Ils racontent ne l'utiliser qu'en cas de perte totale de contrôle sur le projet.

> *Y'à toujours des différences dans la perception des situations, même avec le temps passé à travailler ensemble. Les français on a tendance à toujours noircir – ou plutôt rougir le tableau. Dans les PMC, on met toujours des nuages, des éclairs, alors que pour les allemands le rouge ça veut dire que c'est mort. Dans les reportings des allemands, c'est toujours vert, orange, jaune mais jamais rouge et nous on se dit mais comment ça se fait ? Ils mettent pas de rouge alors que ça marche pas ! Mais pour eux, s'il y a encore moyen de trouver des solutions, ils mettent pas de rouge. Pour nous quand y'à des difficultés et que ça marche pas, même s'il y a encore de la marge on met du rouge. Y'à une vraie différence qui reste dans la gradation, la perception de la situation ; ça crée des tensions inutiles et des discussions pénibles. C'est très dur de s'aligner. On n'a pas trouvé de façon permettant de partager une vision de la situation. Alors quand on discute on arrive à s'entendre mais sur des reportings généraux, on fait vite des alertes. C'est très* time consuming*, pour peser les couleurs…* (Richard, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Un cadre allemand, membre de l'équipe de conseil interne, nous raconte comment il perçoit l'usage du rouge par les Français :

> *Red indicators means : it's not under my control anymore, I can't manage anymore, I need help from the top. French use the negative indicators too often : we don't know anymore what's important, where should I act as a manager. And then they use the sun and clouds items : we can't see the wood because of the trees* (Oliver, cadre, 40-50 ans, conseil interne) [170].

Nous voyons que pour ce consultant allemand, même en changeant le type d'indicateur – troquant les logos de couleur contre des logos en forme de soleils et de nuages – le problème reste le même : les Français utilisent trop souvent les indicateurs qui pour lui devraient être réservés aux alertes sérieuses et perdent ainsi en signification. Ce point de vue est partagé par de nombreux autres membres des équipes de conseil interne allemandes.

Cet enjeu d'interprétation des couleurs ne concerne pas que l'usage de la couleur rouge, mais aussi les autres couleurs. Un cadre de la filiale française nous explique sa perception de l'usage des couleurs par les allemands. Il raconte également la difficulté qui existe – et qu'il a vécue aussi lors de son emploi précédent – à trouver des indicateurs qui « marchent » :

> *En général on conçoit les indicateurs comme ça, vert : c'est tout bon, orange : alerte mais sous contrôle, rouge : énorme sujet mais pas irrattrapable. J'ai un jour revu un slide avec des couleurs et sur la première version (faite par Robert, un allemand) il n'y avait pas de vert. Quand tout va bien, on n'en parle pas. Quand ça va, on met rien, c'est normal. Y'avait que du jaune et de l'orange. Donc blanc-jaune-orange et pas de rouge. En fait pour les allemands le rouge c'est quand on est plantés, quand c'est trop tard. En France, le rouge ça veut pas dire qu'il n'y a pas de récupération possible, c'est une alerte sérieuse, il faut peut-être des task force mais y'à encore un plan d'action. Avant quand je bossais dans le conseil, j'ai eu deux, trois missions avec différents clients et j'avais jamais vu ça, y avait toujours trois couleurs. J'aurais pas hésité à faire remonter un rouge à notre chef ; ça voudra dire que c'est un vrai sujet mais rattrapable. Mais là du coup ça donne une espèce de milieu, un peu jaune, un peu orange… Et même si on avait aussi du blanc et du rouge, on utiliserait quand même les deux du milieu ; ça donne un système moins riche. Pour les allemands le rouge c'est un constat d'échec. Dans la revue des slides ce matin (…) je me suis aussi demandé mais c'est quoi toutes ces couleurs ? Et il y a eu la même discussion plus tard (…). Pourquoi pas quatre niveaux ? Ça serait plus riche mais*

[170] *Les indicateurs rouges signifient : j'ai perdu le contrôle, j'ai besoin d'une aide de la hiérarchie. Les Français utilisent les indicateurs négatifs trop souvent : on ne sait plus ce qui est important, à quel endroit je dois intervenir en tant que manager. Et alors ils utilisent les indicateurs en forme de soleil et de nuages. C'est l'arbre qui cache la forêt* (Oliver, cadre, 40-50 ans, conseil interne).

> *ça finirait toujours par être binaire. (…) Y'à un bureau ITCO trinational et avec ce bureau ITCO on a un reporting tous les mois ; on regarde les release qui sont on track en termes de budget et de timing. Et par exemple pour eux le vert signifie que tout absolument est sous contrôle jusqu'à la fin. Mais nous on peut pas savoir si ça sera ok jusqu'au bout, c'est pas parce que le budget est tenu que ça restera vert tout le long. Comment on fait sur une release qui dure neuf mois ? Les extrêmes sont pas vraiment utilisés et retour de nouveau au juste milieu jaune/orange… sur quatre ans on se retrouve avec tout le temps du jaune* (Arnaud cadre, 20-30 ans, filiale française).

Même si les indicateurs sont multipliés pour permettre des positionnements plus nuancés et précis, il semble y avoir une tendance à privilégier les indicateurs intermédiaires (les couleurs du « milieu », jaune, orange), afin de ne pas risquer une interprétation « exagérée ».

Nous avons également des retours montrant que cette difficulté d'interprétation des indicateurs semble se retrouver dans d'autres contextes que le contexte franco-allemand, comme en témoigne un cadre supérieur travaillant sur un projet de refonte similaire dans la zone « Benelux » - résultant d'une fusion des filiales de Belgique, du Luxembourg et des Pays-Bas :

> *Les Néerlandais ont plutôt tendance à pas mal utiliser le rouge (plus que les allemands). Pour le moment sur le projet Benelux on est dans le vert mais ils sont suspicieux. Ils attendent toujours qu'il y ait du orange ou du rouge, pour agir. Mais ça pose problème parce que si tout est toujours orange on hiérarchise plus* (Albert, cadre supérieur, 40-50 ans, filiale française).

Il s'agirait d'une problématique récurrente, ne dépendant pas d'une spécificité « culturelle » franco-allemande.

Certains, pour éviter les multiples malentendus des couleurs et des indicateurs « météorologiques », essaient une autre façon d'écrire les indicateurs d'avancement du travail, sous forme de pourcentages. Malgré tout, l'épreuve des indicateurs semble toujours difficile.

Comment procèdent les différents acteurs du projet pour s'y retrouver ? Pour s'adapter à malentendus ?

Plusieurs personnes ont raconté avoir vécu cette scène, lorsqu'au début du projet, à l'occasion d'une réunion hebdomadaire, les collègues allemands ont découvert les premiers diaporamas préparés par leurs collègues français, comprenant plusieurs indicateurs rouges. Ils étaient très choqués et paniqués. Ils ont réagi d'une manière qualifiée d'« excessive » par leurs collègues français. Ils ont ensuite pu expliquer que pour eux cela signifiait que le contrôle de l'avancement du projet était perdu, dès le démarrage. Suite à cette réunion, une plaisanterie commença à circuler au sein des équipes françaises à propos des indicateurs : « *On sait entre nous qu'on aimerait bien mettre un rouge mais comme on sait aussi qu'il ne vaut mieux pas, parce que ça*

*va encore faire toute une histoire, on le déguise de vert et on sait entre nous qu'à l'intérieur il est rouge. Comme une pastèque.* » Nous pouvons noter ici qu'au-delà de la plaisanterie, plutôt que d'ouvrir une discussion et d'essayer de se mettre d'accord sur une interprétation commune des indicateurs, le choix est fait par les équipes françaises – à ce moment du projet – de « ménager la susceptibilité » des Allemands, préférant mettre des « *indicateurs pastèque*s » plutôt que de devoir justifier leur choix de couleur et rassurer leurs collègues allemands.

Nous nous retrouvons ainsi avec des Français qui préfèrent « ménager la susceptibilité » des Allemands, et des Allemands qui considèrent que les Français ne « savent » pas utiliser les indicateurs d'alerte avec parcimonie.

Il semble que ce soit grâce au fait que les personnes donnent leur appréciation en plus du simple indicateur, qu'une interprétation commune puisse émerger :

> *Sur un autre projet avant, international, on avait ces situations : les reportings qui venaient de Munich étaient jamais rouge ! Alors le business était méfiant ; ils mettent pas de rouge mais ça marche pas ! Il faut que les gens se connaissent très bien pour que ça se passe autrement. Sur des reportings où j'avais mis du rouge, [Christoph] s'inquiétait « c'est rouge ! » et moi je disais mais c'est bon, je suis confiant, on va le livrer. Mais lui il voyait que le rouge ! Et ensuite quand il a vu qu'on avait réussi à livrer il a vu que c'était possible. Donc lui aussi il s'adapte et il commence à relativiser. Donc maintenant si c'est rouge et que je lui dis je suis confiant, il me croit et il oublie un peu le rouge. Mais par contre si c'est rouge et que je lui dis que je suis pas confiant, là il va s'inquiéter. Mais pour nous c'est pareil, on sera pas confiants si un allemand met du orange et que ça marche pas, de la même manière qu'ils seront pas confiants si on met du rouge en disant que ça va marcher* (Richard, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Au-delà du temps passé à travailler ensemble – presque une année au moment où cette recherche a démarré – qui fait que les acteurs du projet s'adaptent et apprennent à travailler ensemble, l'enjeu nommé ici par ce membre du projet, est celui de la confiance. Si les indicateurs ne paraissent pas être utilisés à bon escient, il sera difficile d'avoir confiance. Inversement, si la confiance existe entre les protagonistes, un malentendu quant à la signification des indicateurs pourra être plus facilement éclairci.

Nous observons qu'au-delà des différences d'interprétation des couleurs, l'épreuve de la lecture des indicateurs a des conséquences qui ne sont pas anodines, venant jouer sur le sentiment de confiance que les différents membres du projet – et leurs entités respectives – se portent, et peuvent se répercuter sur la qualité et l'efficacité de la coopération. Comme le dit Richard un peu plus haut : « *ça crée des tensions inutiles et des discussions pénibles (…). C'est très* time consuming*, pour peser les couleurs* ».

Le prochain malentendu récurrent que nous souhaitons aborder ici, concerne la manière de communiquer et le ton adopté pour certaines interactions professionnelles. Nous allons voir qu'ici aussi l'interprétation de certains propos occasionne des incompréhensions, et parfois même des tensions importantes.

### 3.1.3 Le style de communication

La personne et les faits

Les membres du projet témoignent en effet d'une différence importante de la manière de communiquer. Sur le projet, les Allemands sont décrits comme étant très directs et factuels, au risque de blesser les susceptibilités françaises, alors que les Français ont l'habitude de prendre plus de précautions pour critiquer une action ou une idée. Il est ainsi arrivé qu'en réunion de suivi du projet, à propos d'une action qui n'a pas fonctionné, le responsable allemand du projet demande qui l'a réalisée. Les membres français de l'équipe se sont tus et ne voulaient surtout pas donner le nom de qui que ce soit ; certains m'ont raconté avoir eu l'impression d'être en situation de faire de la délation. Alors que le responsable allemand – avec qui nous avons pu échanger de façon informelle après la réunion – m'a dit avoir posé cette question dans le but de pouvoir améliorer les actions futures mais en aucun cas pour incriminer la personne en question :

> *En Allemagne c'est normal de parler des choses de façon directe. Même parfois en haussant le ton mais il s'agit d'arriver à saisir les problèmes de manière précise, de les identifier. Il s'agit de communiquer d'une manière très ouverte. Et cela c'est très difficile pour les Français. Quand je dis : «* là, j'ai un problème *», ça les met tout de suite mal à l'aise et si en plus je demande un nom, ils ont peur de faire de la délation et il y a des réponses du style «* ah non, je ne donnerai pas de nom *». Alors que pour moi, il s'agit juste d'éclaircir les choses. Et pas de stigmatiser les gens.* (Felix, cadre supérieur, 30-40 ans).

Il affirmait vouloir essayer de comprendre pourquoi les choses avaient été faites de telle manière, considérant que c'était peut-être lui-même qui s'était mal fait comprendre, afin d'éviter que cela ne se reproduise. Il s'était donc étonné que personne ne lui réponde.

Cette anecdote illustre qu'une différence est vécue et partagée sur le projet autour de la manière dont les collègues français ou allemands communiquent et que leurs styles bien distincts qui peuvent occasionner des difficultés :

> *En Allemagne il y a un style très direct, on se dit tout ouvertement. C'est pas tellement forcément allemand d'ailleurs, aussi anglo-saxon, enfin plutôt américain ; les Anglais ont beaucoup d'implicite par contre. En France tu peux pas mettre en cause quelqu'un devant tout le monde dans une réunion. C'est fondamental. Ça peut arriver en réunion que Felix demande « qui a fait ça ? » pour les Français c'est l'impression de délation et de remise en cause de la personne elle-même, et en plus en public c'est vécu comme une humiliation. Alors que pour les Allemands c'est seulement une critique de l'efficacité d'une action mais pas du tout de la personne elle-même qui a mené cette action. Sur des choses fondamentales comme ça ; ça demande vraiment des efforts des deux côtés, c'est très difficile* (Antoine, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Ces différentes manières de communiquer sont parfois expliquées comme des étant des reflets de la séparation entre vie professionnelle et vie privée, qui serait vécue différemment par les Allemands et les Français :

> *Les allemands font une grande séparation entre le professionnel et le privé. Ils peuvent te dire très durement que ça va pas du tout ce travail et puis après t'inviter à boire une bière le soir. Nous on fonctionne pas comme ça du tout, on met beaucoup d'émotions dans le professionnel. Si on me dit ça, après je vais pas aller boire une bière* (Claire, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Cette différence dans les manières de dire les choses occasionne des problèmes dans de nombreuses circonstances mais elle s'observe particulièrement au moment des réunions hebdomadaires en visioconférence avec les experts du logiciel basés à Vienne :

> *The french who went out from visio were very frustrated ; they said : «* people from CCC were very harsch, they don't understand our points *». I answered : « they were just commenting on the things, not on you personally (…)».*
>
> *You have to be very careful. There is a big piece of personality in work. Even in discussions about pragmatical subjects. If there are some points were you don't agree : you have to take care, not to violate the private sphere. I learned that french people can take discussions about pure matter rapidly personally* (Klaus, expert, 20-30 ans, conseil interne)[171].

Dans les récits recueillis, ce décalage est perçu comme relevant de l'écart entre deux registres de communication différents, le registre émotionnel et le registre factuel :

[171] *Les Français qui sortaient de visio étaient très contrariés ; ils disaient : « les gens du CCC sont très durs, ils ne comprennent pas nos remarques ». J'ai répondu : « ils étaient en train de commenter les faits, pas vous personnellement).*
*Il faut faire très attention. Il y a une grande part de la personnalité qui est investie dans le travail. Même lors de discussions sur des sujets très pratiques. S'il y a des points avec lesquels tu n'es pas d'accord : il faut faire attention à ne pas porter atteinte à la sphère privée. J'ai appris que les Français peuvent très vite prendre personnellement des discussions strictement matérielles* (Klaus, expert, 20-30 ans, conseil interne).

*People here in France, you have to touch them in the heart, by the feelings. Germans are much more factual. Germans, you have to catch them with facts. Here when you come with facts you loose* (Jürgen, expert, 20-30 ans, conseil interne)[172].

*Working together with Germans or Austrians, you have to know they really focus on the subject and not on the person. We totally focus on the subject. I don't say there are no feelings, it's not about sympathy or antipathy. In work in Germany, Switzerland, Austria, you can have really hard discussions, people are really fighting ; they are educated not to show too much emotions, to discuss just on the subject. Emotions are there but people are educated to control them. After every hard discussion, people would be friends and go to have a beer and talk about football or family* (Klaus, expert, 20-30 ans, conseil interne)[173].

*Les allemands sont toujours perçus comme pas drôles, des rouleaux compresseurs… mais en fait pour parler avec eux il faut être factuels, faut leur sortir des chiffres, mais on sait pas trop faire ça… Beaucoup ont l'impression que c'est peine perdue* (François, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Ce décalage existe aussi dans la communication écrite, et nous avons recueilli plusieurs retours de membres français du projet rapportant avoir été choqués par des formulations ou des demandes écrites de leurs collègues allemands :

*Par exemple, les rapports d'anomalie rédigés de façon très directe. C'est choquant au début. Ici si c'était écrit comme ça, ça pourrait être mal pris* (Laura, experte, 30-40 ans, filiale française).

*Un mail sec pour un allemand ne paraîtra pas sec à un français et inversement. Il y a des habitudes différentes de ce qu'on peut dire, écrire ou pas* (Joseph, cadre supérieur, 50-60 ans, filiale française).

### Le fond et la forme

Un autre aspect des différents styles de communication qui nous a été rapporté, est celui qui concerne la forme avec laquelle les informations sont présentées, lors des exposés qui sont faits en réunion notamment :

*C'est une question de forme et de fond. En Allemagne si la forme n'est pas impeccable, il y a une remise en question du fond alors qu'en France ça remet pas en question le fond. On n'est pas attentifs aux mêmes choses. Du coup en France on va faire plus attention à la forme pour être sûrs que le fond*

[172] *Les gens ici en France, il faut les toucher au cœur, les prendre par les sentiments. Les Allemands sont plus factuels. Les Allemands, il faut les attraper par les faits. Ici, si tu arrives avec des faits, c'est perdu d'avance* (Jürgen, expert, 20-30 ans, conseil interne).

[173] *Pour travailler avec des Allemands ou des Autrichiens, il faut savoir qu'ils se concentrent vraiment sur le sujet et pas sur la personne. On se concentre totalement sur le sujet. Je ne dis pas qu'il n'y a pas de sentiments, il ne s'agit pas de sympathie ou d'antipathie. Dans le travail en Allemagne, en Suisse, en Autriche, tu peux avoir des discussions très dures, les gens s'affrontent vraiment ; ils sont éduqués à ne pas beaucoup montrer leurs émotions, à discuter seulement du sujet. Les émotions sont là mais cela fait partie de l'éducation des gens de les contrôler. Après chaque discussion difficile, les gens redeviennent amicaux et vont boire une bière et parler de football ou de leurs familles* (Klaus, expert, 20-30 ans, conseil interne).

> *soit pas remis en question… et eux de leur côté ils savent aussi que la forme est pas si importante pour nous, donc ils apprennent aussi. On perd moins de temps mais c'est pas un chemin tranquille* (Claire, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Cette différence est perçue comme source de malentendus possible, qui est identifiée sur le projet et même source d'apprentissage des « deux côtés ». Elle a pourtant causé de nombreuses difficultés dans le déroulement du projet et dans l'établissement de la confiance entre les équipes (principalement entre les équipes françaises des experts métier et les équipes de conseil interne).

### « Les emails à la française » : styles d'écriture

Une autre illustration de différence dans les manières de communiquer au quotidien au sein du projet – où de très nombreuses communications passent par email, en raison de la localisation des membres du projet aux quatre coins du plateau projet mais aussi pour certains à Munich ou à Vienne – est à trouver dans les styles d'écriture des emails. En effet, des centaines d'emails sont envoyés chaque jour pour poser ou répondre à des questions, parfois urgentes, souvent complexes. Arnaud, cadre du projet pour la filiale française, raconte qu'il a eu plusieurs discussions à ce sujet avec Felix (le responsable du projet), après avoir remarqué que ce dernier ne répondait pas toujours à ses emails ou bien semblait avoir « raté » des informations qui lui avaient pourtant été envoyées. Ils en ont conclu qu'il y avait des styles différents, propres à l'écriture des emails par les français ou par les allemands :

> *… il me dit : ' les français c'est « bla bla bla bla blabla blaaaa rrrrrr [*en faisant signe de dérouler une longue page devant lui*], les allemands c'est frrt [*en faisant le signe trait horizontal sec*], c'est concis, straight to the point'. Il me dit :* 'quand je reçois des mails de Munich, direct, tac, je comprends, les mails français, c'est bah bah bah du coup on sait pas trop où on veut en venir'. *Et lui il interprète ça comme le fait de noyer le poisson. Et moi je m'en suis rendu compte, quand tu veux être concis il faut que tu prennes position. (…)*
>
> *Il préfère un truc qu'il puisse lire un peu en diagonale en disant ok c'est quoi le sujet, oui, non, en gros est-ce qu'il me dit qu'il est d'accord ou pas et… et après par rapport à ce qu'il me répond, je lui réponds juste ok et c'est bon* (Arnaud, cadre, 20-30 ans, filiale française).

Nous pouvons imaginer que le rapport différent à la formulation directe et factuelle évoqué précédemment puisse expliquer l'aspect parfois « choquant » d'un email rédigé de façon strictement factuelle pour les membres des équipes françaises et impliquer un style d'écriture différent, plus « enveloppant », adopté par les Français.

En revanche, dans les instances de pilotage du projet, au niveau le plus haut de la hiérarchie, il semble que cet aspect direct de la communication « à l'allemande » s'accompagne d'une délicatesse de ton, ce dont témoigne l'extrait suivant.

Messages feutrés vs. monter dans les tours

Cette manière d'exprimer les choses sans détour, de manière directe semble s'accompagner pour les Allemands d'un ton mesuré. D'après les récits recueillis, les Allemands – surtout les supérieurs hiérarchiques – seraient en effet remarqués pour leur ton feutré et le fait qu'ils ne haussent pas la voix, même pour annoncer des mesures strictes ou donner des objectifs difficiles. Leurs homologues français étant plus prompts à élever la voix et à s'emporter :

> *Il y a des messages que passent Philipp Steiner qui sont extrêmement clairs, mais c'est plus feutré. (…) quand il est pas content finalement il s'emporte assez rarement, il est tout le temps assez mesuré alors qu'il y a des messages parfois qui sont pas, qui sont franchement durs à passer et qui passent, mais tout ça est encore très feutré. (…) Quand on passe des messages un peu hard, je trouve que étonnamment avec le groupe c'est très feutré. Alors qu'en France on est capable de s'emporter un peu plus. Avec David Mouly à la distribution, (…) qui a un côté rugbyman toulousain, patron de la distribution, hyper extraverti, alors là David il est capable de s'envoler lyriquement facilement* (Arnaud, cadre, 20-30 ans, filiale française).

Il semble que l'on retrouve ici certains des éléments vus plus haut, notamment l'argument du registre plus émotionnel de la communication « à la française », prenant plus de précautions pour ne pas heurter ou remettre en cause l'estime des personnes à qui l'on s'adresse mais se caractérisant aussi par l'emportement « passionné », ici illustré par la mention de l'appartenance géographique du responsable de la distribution : « toulousain », faisant référence à des modes de communication plus « méditerranéens » contrairement à des manières plus mesurées, moins empruntes d'émotions, plus contenues. Si ces descriptions faites par les acteurs peuvent permettent d'éclairer certaines situations de travail vécues, elles correspondent aussi à des stéréotypes culturels assez classiques – nous y reviendrons dans la partie suivante de ce chapitre.

Avant cela, continuons ce tour d'horizon des différences perçues et expliquées par les acteurs du projet, avec un dernier point concernant les prises de décisions et les modes de délibération.

### 3.1.4 Prises de décision, modes de délibération et de suivi

Les différents récits recueillis dépeignent un monde du travail en France où les personnes ne vont pas hésiter à contourner ou à transformer une décision prise par leur supérieur – ou bien à l'appliquer à leur manière – alors que dans le monde du travail en Allemagne, une fois la décision prise, elle est unanimement suivie. Cela est très souvent interprété ainsi par les Français : *ces Allemands sont vraiment bêtes et disciplinés, ils suivent les chefs sans rien dire*. Alors que – toujours d'après les récits recueillis – il semblerait que ce soit en réalité le processus de prise de décision qui diffère, plutôt individuel et hiérarchique en France, et plutôt consensuel et consultatif en Allemagne :

> *Avant j'avais toujours eu des managers français. Là j'ai pour la première fois un manager allemand et je découvre la culture du consensus. Je le titille là-dessus parce qu'il y a des moments où il faut trancher. Felix fait plutôt travailler ses n-1 entre eux ; c'est-à-dire que nous on trouve un consensus et ensuite il valide. Bien sûr ça peut arriver qu'il y ait un truc où il va pas être d'accord et il va dire non, mais ces éléments-là auront plus de force si ça a été fait dans la concertation avec Louise, avec Sabine, avec Pierrick. Il y a une certaine forme de recherche de consensus. Je n'ai pas travaillé assez longtemps pour savoir si c'est vraiment allemand ou pas, mais je fais ce constat. C'est un constat un peu partagé au niveau opérationnel quand on travaille avec AMOS. C'est bien et pas bien, parfois on n'est pas d'accord dans les PMC par exemple et il faut qu'il tranche. Felix va plutôt le faire dans des réunions à petit comité ; je suis pas contre ce fonctionnement-là mais à un moment ça peut avoir des limites. Il y a un moment donné où il faut qu'on tranche.*
>
> *Et c'est un point que j'ai vu, même dans les* steerco *où on prend pas position. Même Philipp Steiner nous dit «* je vous dis pas comment faire l'architecture mais voyez entre vous pour avoir un truc qui est à peu près intelligent *», bon une fois que t'as dit ça, c'est sympa, c'est bien mais comment on fait ?* (Arnaud, cadre, 20-30 ans, filiale française).

Nous aurions ici une illustration de « la culture du consensus », qui est valorisée mais parfois perçue par ce cadre français comme un manque de fermeté ou de capacité à « trancher », à arbitrer, à prendre position. Nous sentons dans cet exemple une certaine forme de désarçonnement par rapport à une manière de diriger différente de celle habituellement attendue par les cadres français du projet, ici expliquée par la dimension culturelle, plus ou moins verticale et consultative des modes de délibération et de décision. Cette « culture » est généralement vue comme une qualité positive par les cadres français du projet :

> *Les allemands dans le travail sont honnêtes, transparents sur leurs choix. Dans une réunion, avant qu'une décision soit prise, elle est discutée* (Cédric, 40-50 ans, cadre, filiale française).

Même si nous retrouvons ici aussi le désarçonnement chez ce jeune expert embauché par l'entité de conseil interne de Munich :

> *Il y a une différence de hiérarchie en France et en Allemagne. En France c'est très vertical. Tu fais pour la personne du niveau d'au-dessus. En Allemagne c'est très horizontal. C'est perturbant au début, on va te laisser faire, il y a une plus grande responsabilisation. Tu te réfères pas toujours à ton chef, ça engage plus les gens, ça peut faire mieux travailler mais ça peut aussi provoquer plus de stress et de pression* (Pierre, 20-30 ans, expert, conseil interne).

Le caractère « vertical » des prises de décision en France n'est pas partagé par tout le monde et il est intéressant de constater que pour ce cadre anglais travaillant pour la même entité de conseil interne à Munich, il en va autrement, le caractère « très hiérarchique » des prises de décision serait plutôt une spécificité allemande :

> *The French are more « democratic », you can have a discussion, sometimes it's long but at the end a decision is made. The Germans are different, you have a clear chain of commands, they are structured, organized, not always flexible. It's more hierarchical but there is more community, more team building* (Chris, 50-60 ans, cadre, conseil interne)[174].

On retrouve en revanche dans sa description des manières de travailler « à l'allemande » l'aspect plus collectif, plus « communautaire » des modalités de travail, que l'on a déjà vu avec la capacité à décider en concertation.

La manière de suivre l'avancement du travail semble également faire partie des « grandes différences » relatées par les acteurs du projet. Pour Albert, par exemple, cadre supérieur travaillant dans l'équipe de conseil interne et intervenant également sur d'autres projets d'installation de l'outil groupe dans d'autres filiales européennes, il existe une différence irréductible entre Français et Allemands dans la manière de voir les choses, qui s'incarne au travail dans la manière dont est mesuré l'avancement d'un projet et les critères qui le déterminent :

> *Il y a une différence culturelle d'approche qui se retrouve dans la façon d'avancer et aussi dans la façon de mesurer l'avancement. Un critère de réussite quand même partagé c'est le budget (si on le dépasse pas et si le projet rapporte). Mais sinon le critère de réussite sur un release pour la France c'est la sortie du release avec le périmètre initial et en Allemagne c'est la mise en production, même si le périmètre initial a été modifié. Sur G1, la première mise en production concerne un très petit périmètre : les sinistres auto. Peu d'utilisateurs sont concernés et il y a peu de fonctionnalités. En*

[174] *Les Français sont plus « démocratiques », tu peux avoir une discussion, des fois c'est long mais une décision est prise à la fin. Les Allemands sont différents, il y a une chaine de commandement claire, ils sont structurés, organisés, pas toujours souples. C'est plus hiérarchique mais il y a plus le sentiment de faire partie d'un collectif, il y a plus de* team building (Chris, 50-60 ans, cadre, conseil interne).

> *France c'est vécu comme un échec cuisant : il y a eu mise en production mais en ayant du rogner sur des fonctionnalités, et restreindre le périmètre pour pouvoir le lancer. En Allemagne c'est vécu comme une réussite et comme un premier pas : ça y est, ABS est en production, même si c'est sur un petit périmètre, on va l'agrandir, c'est un début.*
>
> *Il y a une grande différence de perception. On pourrait se dire en France que c'est un début même si ça s'est fait dans le sang et la douleur, c'est sur les rails, mais non* (Albert, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil interne).

Dans cette première partie de chapitre, nous avons passé en revue les principales situations de blocage ou de malentendus ayant cours au sein du projet de manière récurrente. Ce paysage est pour nous une première illustration des situations tendues que les commanditaires de cette recherche et les membres des équipes du projet informatique qualifient « d'interculturelles », c'est-à-dire où les « différences culturelles » liées aux différentes nationalités des acteurs du projet seraient à l'origine des incompréhensions et des tensions ressenties.

Sans pouvoir dire ici si ces situations relèvent de problématiques liées aux différentes nationalités des acteurs du projet en jeu ou pas – les possibilités d'explication étant considérablement nombreuses – nous pouvons tout de même constater des différences dans les manières d'aborder le travail, de l'évaluer, de prendre les décisions. De nombreux débats ont eu lieu et ont encore lieu au sein de la sociologie et plus particulièrement de la sociologie des organisations, à propos de la variable d'analyse de la « culture », au sens de « culture nationale ». Ces débats tournent autour de la question de savoir si elle peut constituer une grille de lecture pertinente pouvant expliquer les différences dans le travail et les organisations de différents pays, ou bien si les différences sont plutôt le fruit de choix ou de modes d'organisation du travail et des entreprises indépendants d'une « identité nationale » donnée. Nous reviendrons plus longuement sur les termes de ces débats dans le chapitre 5 et nous verrons comment notre travail de recherche peut se positionner dans ce paysage.

Pour le moment, nous nous proposons de continuer à explorer ce que les acteurs du projet vivent comme des manifestations de « cultures différentes » : après avoir recueilli des descriptions de situations d'incompréhension les plus significatives, nous avons également relevé de nombreuses descriptions de comment fonctionnent « les autres », qui nous paraissent alimenter des sortes de « portraits culturels « typiques », même s'ils ne correspondent pas toujours à la réalité des comportements. Il peut en effet arriver que certains comportements décrits comme typiquement culturels de tel ou tel pays n'en soit pas l'illustration parfaite ou même parfois le

contraire, sans que cela ne remettre en question la grille de lecture « culturelle ». Au travers de ce panorama des différences éprouvées dans la pratique que nous nous proposons de faire, nous allons commencer à découvrir les stéréotypes qui ont cours sur le projet.

## 3.2 Entre récalcitrants et autoritaires, quand les stéréotypes ont la vie dure

> *Un apport utile serait de faire comprendre aux gens qu'il n'est pas bon d'avoir des préjugés et des stéréotypes. Il y a un peu de racisme. Ce serait bien d'avoir de la prévention entre Français et Allemands. Il y a beaucoup d'avis préconçus, de suppositions. Et ce n'est pas bon.*
>
> *Je suis moi-même basé en Allemagne et j'ai été un peu contaminé ; j'ai tendance à avoir un avis négatif sur la manière française de travailler et sur les Français. Je suis adulte et je peux juger par moi-même mais maintenant je me sens un peu coincé entre les deux… Je ne veux pas prendre parti mais je me rallie spontanément aux Allemands ; j'apprécie leur manière de travailler. Je comprends aussi les collègues français : c'est difficile de voir les collègues allemands arriver et leur dire comment faire leur travail, alors que leur entreprise était florissante pendant des décennies (…). Cela devrait être un échange de perspectives entre les Allemands et les Français, où ils peuvent s'expliquer pourquoi ils pensent de telle ou telle manière – sur un plan strictement professionnel – pour éviter les commentaires de type « guerre », comme "*oh, ça a toujours été comme ça avec les Allemands*", ou alors "*ah les Allemands ! *" (…). C'est drôle parce que pour moi cela sonne plutôt comme un compliment : qui a la meilleure industrie ? Les meilleures voitures ? Qui a une économie forte ? Mais dit par les Français, ça n'est pas un compliment* (Alan, expert, 20-30 ans, conseil interne).

Alan, qui est anglais et qui travaille pour l'entité de conseil interne basée à Munich, nous rapporte avoir perçu des préjugés négatifs entre les Français et les Allemands. Et cela, tout autant de la part des Français envers les Allemands, que des Allemands envers les Français.

Ce témoignage nous parait significatif des tensions qui peuvent exister sur le projet entre des différences réelles éprouvées dans le travail et des préjugés, des stéréotypes, des imaginaires… Il utilise même le terme de « racisme » sans équivoque.

Qu'en est-il alors par rapport aux observations et aux entretiens réalisés ? Est-ce possible qu'il y ait du racisme au sein du projet ? Il semble qu'au-delà des différences concrètes rencontrées sur le projet dans la pratique du travail au quotidien, il existe effectivement des visions

« typiques », stéréotypées, attitudes et comportements des membres du projet en fonction de leur pays d'origine – ou parfois du pays de leur entité de rattachement.

Un détour par les définitions de ces différents termes nous parait indispensable avant de continuer. De quoi parle-t-on quand on parle de préjugés, de stéréotypes, d'imaginaires ? Y a-t-il des liens avec le racisme ? Et de quoi peut-il s'agir sur notre projet informatique ?

## 3.2.1 Stéréotype, préjugé, racisme : quelques définitions

### Définitions généralistes

Le stéréotype est défini par le dictionnaire *Le Robert* comme une « opinion toute faite réduisant les particularités »[175]. Il a pour synonymes : le cliché, la banalité, la généralité, le lieu commun, le poncif. L'exemple donné pour illustrer son usage possible est celui de « stéréotype culturel », donné pour équivalent de « préjugés répandus ».

Le préjugé, lui, est défini comme « croyance, opinion préconçue souvent imposée par le milieu, l'époque ; parti pris », ou bien comme « indice qui permet de se faire une opinion provisoire »[176]. Les synonymes indiqués sont les suivants : jugement préconçu, croyance, idée a priori, idée préconçue, idée reçue, idée toute faite, parti pris, préconception, présomption, prévention.

Toujours pour *Le Robert*, l'imaginaire comme adjectif est défini comme quelque chose « qui n'existe que dans l'imagination, qui est sans réalité », ou bien comme quelque chose « qui n'est tel que dans sa propre imagination », comme par exemple « Le Malade imaginaire ». Quelques-uns de synonymes proposés sont les suivants : fabuleux, fantastique, fictif, irréel, inventé, fabriqué, fantaisiste, sans fondement, fallacieux, illusoire, trompeur. L'imaginaire comme nom est défini comme quelque chose relevant « du domaine de l'imagination[177] ».

D'après ces définitions, le stéréotype serait un équivalent du préjugé, les stéréotypes étant désignés comme synonymes de « préjugés répandus ». Bernard Valade revient sur les différentes étapes de conceptualisation de la notion de stéréotypes et s'arrête sur la distinction entre ces deux termes qui est faite en psychologie sociale :

[175] https://dictionnaire.lerobert.com/definition/stereotype
[176] https://dictionnaire.lerobert.com/definition/prejuge
[177] https://dictionnaire.lerobert.com/definition/imaginaire

> On relèvera le rapport de quasi-équivalence précédemment instauré entre le préjugé et le stéréotype. Une distinction est cependant esquissée en psychologie sociale, par exemple par D. Krech et R.S. Crutchfield (1948 ; tr. fr., 1952). Dans le chapitre traitant des croyances et des attitudes, les « superstitions, illusions, préjugés, stéréotypes » sont donnés à voir comme des comportements de la pensée imperméable à la logique. Jugement prématuré, le préjugé est dans le processus cognitif ce qui fait considérer les êtres et les choses sous un jour favorable ou défavorable. Le stéréotype quant à lui manifeste la tendance d'une croyance donnée, d'une part à se généraliser dans une société, d'autre part à « se simplifier à l'extrême dans son contenu » au point de ne plus correspondre aux faits objectifs (1952, p. 224-226)[178].

Nous retrouvons ici une dimension observée dans les récits des personnes rencontrées en entretien sur le plateau projet ; les stéréotypes seraient des jugements préconçus et des croyances qui se sont généralisées, fondées sur une simplification du contenu de ses catégories, qui peut ne pas correspondre du tout à la réalité factuelle. L'auteur fait également mention de différents types de stéréotypes, dont celui de « stéréotype racial » et de « stéréotype national » :

> On notera aussi que l'interrogation sur les stéréotypes a croisé de bonne heure celle suscitée par le racisme ; c'est dans les stéréotypes raciaux qu'elle a d'emblée trouvé son domaine d'investigation privilégié ; l'ouvrage collectif Les Français et le racisme (1965), où P.H. Maucorps différencie nettement stéréotype et préjugé, le montre bien. (…) A.-M. Rocheblave-Spenlé (1962) convoque (p. 188-189, p. 289, p. 324) les stéréotypes raciaux qui lui sont attachés. Ces derniers n'ont pourtant pas seuls mobilisés l'attention. En témoignent des travaux, tombés dans l'oubli, sur les stéréotypes nationaux (Gadoffre, 1951), professionnels (Cambon et Léon, 1963), les stéréotypes des rôles masculins et féminins qu'A.-M. Rocheblave-Spenlé (1964) s'est employée à identifier[179].

Est-ce à dire que le fait d'avoir des stéréotypes mènerait forcément au racisme ? Les stéréotypes nationaux y contribueraient-ils ? Les stéréotypes présents sur le projet *Global One* relèveraient-ils d'attitudes racistes comme le suggère Alan dans l'extrait qui ouvre cette partie du chapitre ? Si nous revenons au dictionnaire *Le Robert*, le racisme est défini d'un côté comme « idéologie postulant une hiérarchie des races, ensemble de réactions qui consciemment ou non, s'accordent à cette idéologie », et d'un autre côté comme « discrimination, hostilité envers un groupe humain ». Les exemples donnés sont les suivants : « racisme envers les femmes (sexisme), les homosexuels (homophobie) »[180]. Il semble qu'il ne soit pas possible d'appliquer cette stricte définition aux récits des différences ressenties dans le travail dans le début de ce chapitre. En revanche, il nous semble éclairant de voir de plus près ce que les travaux de psychologie sociale

[178] Valade, « Stéréotype et compagnie : versions, variantes et variations », 39.
[179] Valade, 39.
[180] https://dictionnaire.lerobert.com/definition/racisme

peuvent nous enseigner quant aux processus de constitution et de perpétuation ou de diminution des stéréotypes.

## Détour par la psychologie sociale

Nous trouvons pertinent ici de nous référer à un ouvrage issu de la psychologie sociale, afin d'éclairer de manière plus précise ces notions de stéréotypes et de préjugés et de pouvoir répondre aux questions que pose l'usage de ces notions et comprendre un peu mieux à quoi nous avons à faire sur le projet informatique d'Allianz France. Les définitions et le travail d'agencement de ces différentes notions effectué par Édith Sales-Wuillemin dans son ouvrage *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, nous parait particulièrement éclairant et nous nous appuierons dessus dans les pages suivantes.

### *Le processus de catégorisation*

Tout d'abord cet ouvrage nous éclaire sur le processus de catégorisation, utilisé à l'origine en psychologie cognitive, puis réapproprié par la psychologie sociale en vue d'étudier les dynamiques des relations sociales :

> Le processus de catégorisation renvoie à une activité mentale qui consiste à organiser et à ranger les éléments d'information – appelés des données – qui sont collectées dans le milieu environnant. (…) Le processus de catégorisation nécessite une simplification de la réalité qui se fait grâce à deux mouvements complémentaires : accentuation des ressemblances entre les éléments d'une même catégorie et des différences entre les catégories. Pour ranger deux éléments dans une même catégorie il faut mettre l'accent sur les quelques propriétés qu'ils se trouvent partager, même si objectivement, un plus grand nombre d'autres propriétés les distinguent[181].

À la lumière de cette définition on peut se demander si la « commande » initiale de l'entreprise Allianz France présidant à cette enquête de terrain sur le projet informatique *Global One*, formulée en termes de « *difficultés interculturelles* » et présupposant l'existence de cultures nationales bien distinctes, ne relèverait pas de ce processus de simplification, accentuant certaines ressemblances et différences afin de constituer des catégories bien distinctes – qui ne le seraient pas forcément en réalité ?

### *Les stéréotypes et les préjugés*

Si nous continuons l'exploration du processus de catégorisation telle qu'Édith Sales-Wuillemin le présente, nous arrivons à la rencontre des notions de stéréotypes et de préjugés, qui en sont d'après elle des corollaires. En effet d'après elle, les préjugés consistent en des opinions, des

[181] Sales-Wuillemin, *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, 11.

jugements déjà préétablis sur une personne ou un groupe, avant même d'en avoir fait l'expérience ou la connaissance. Les stéréotypes sont de leur côté des « schémas de pensée qui permettent de simplifier la réalité » et jouent un rôle important dans le processus de catégorisation. On pourrait dire qu'ils sont une étape du processus de catégorisation. À priori préjugés et stéréotypes seraient deux phénomènes différents mais les stéréotypes se constitueraient « en cohérence » avec les préjugés. Nous constatons ici l'imbrication de ces phénomènes. Si l'on a des préjugés sur une personne ou un groupe, ils vont influencer le stéréotype que l'on va s'en construire, qui nous sert à catégoriser le réel que nous percevons. Édith Sales-Wuillemin précise :

> Les stéréotypes peuvent être analysées sous l'angle de leur contenu, en ce sens ils correspondent aux traits descriptifs ou définitoires associés à la catégorie, est pris en compte leur caractère social donc subjectif et partagé. Les traits stéréotypiques ne sont pas réellement caractéristiques de la catégorie cible, ils sont le reflet des relations intergroupes. L'orientation générale (positive ou négative) des traits stéréotypiques résulte des préjugés reliés à la catégorie visée, c'est-à-dire de la valeur globale attribuée aux individus appartenant au groupe cible[182].

Les stéréotypes n'ont donc pas de valeur descriptive de la personne ou du groupe visé par ce stéréotype mais parlent plutôt de la vision que la personne émettant le stéréotype en a. Il remplit une fonction d'explication des comportements des « autres » (personnes ou groupes) :

> Selon Lippman (1922) les stéréotypes sont des schémas de pensée qui permettent de simplifier la réalité. Ils sont indispensables au traitement des informations provenant de l'environnement, sans eux il y aurait une surcharge mentale : « *l'environnement réel est à la fois trop vaste, trop complexe… Nous (en tant qu'individus) ne sommes pas équipés pour faire face à autant de subtilité et de diversité, à autant de permutations et de combinaisons. Puisque nous devons composer avec un tel environnement, il nous faut donc le réduire en un modèle plus simple avant de pour pouvoir le gérer* » (…) Le concept de stéréotype a connu un développement important en psychologie sociale où il s'est agi, dans un premier temps, de dénoncer presque exclusivement ses conséquences négatives, comme la discrimination[183].

Édith Sales-Wuillemin détaille ensuite les processus qui contribuent à l'élaboration des stéréotypes sociaux : les jugements polarisés, la surgénéralisation, la distorsion de la réalité et les biais dans le souvenir, ainsi que la corrélation illusoire. Nous y reviendrons plus tard pour voir s'ils peuvent éclairer notre terrain de recherche.

[182] Sales-Wuillemin, 21.
[183] Sales-Wuillemin, 78.

Nous pouvons en revanche déjà souligner la conclusion proposée par l'auteure, après avoir présenté différents travaux et approches de recherche existant sur le sujet en psychologie sociale :

> Il ressort de ces travaux que les stéréotypes sont intériorisés par les individus et que dans des situations où sont mobilisées des appartenances groupales, ils peuvent être rapidement mobilisés. Ceci a une incidence directe sur la façon dont les individus vont traiter les informations de la situation[184].

Elle termine en se demandant si la création et l'entretien de stéréotypes négatifs envers les groupes sociaux différents de celui auquel on appartient est un processus évitable ou non. Si l'on applique ce questionnement à notre projet informatique, cela peut éclairer le fait que les stéréotypes nationaux soient très présents. On retrouve en effet la mobilisation d'une appartenance groupale (à travers les nationalités ou bien même aussi les entités du projet, qui sont autant d'entreprises différentes) qui contribuerait à mobiliser ces stéréotypes. La question que l'on pourrait se poser ensuite serait de savoir à quel point l'activation de ces stéréotypes influe sur les relations de travail et si cette activation implique forcément un jugement négatif vis-à-vis des membres des « autres » groupes. Le sociologue Dominique Wolton aborde, lui aussi, la question des stéréotypes et en donne une vision nuancée, plus positive semble-t-il.

### Retour à la sociologie

Dans un numéro de la revue *Hermès*, Dominique Wolton détaille ce qu'il entend par stéréotypes et les usages qui peuvent en être faits, les inconvénients et les intérêts de ces stéréotypes :

> Ils ne sont jamais associés à une image positive. Le stéréotype ? Ce qui empêche de penser la réalité, déforme la représentation, sent bon l'idéologie. (…) Une référence négative, qui empêche la « vraie » appréhension de la réalité ; oui c'est un concept mal-aimé, dont on ne peut guère se débarrasser, car chacun s'en sert constamment. (…) Le stéréotype est à la fois ce qui permet d'accéder à l'autre, par une représentation le plus souvent simplifiée et partagée, et en même temps, par sa simplicité et son caractère fréquemment caricatural, il empêche de voir cette même réalité dans sa complexité[185].

Pour Wolton, contrairement à une vision strictement négative du terme, les stéréotypes joueraient donc un rôle essentiel dans la manière dont les individus entrent en relation. Ils seraient toujours présents mais n'empêcheraient pas toujours « d'accéder à l'autre ». Ce qui nous intéresse dans cette définition, c'est l'ambivalence qui serait au cœur des stéréotypes. Ces

[184] Sales-Wuillemin, 155.
[185] Wolton, « Ouverture », 12.

derniers permettraient de se mettre en relation et d'accéder à la complexité des personnes, tout autant qu'ils empêcheraient de le faire et de la voir.

Il nous semble que sur le terrain du projet informatique *Global One*, certaines caractéristiques considérées comme « typiques » des membres du projet de telle ou telle nationalité (en lien avec leur pays d'origine ou parfois simplement le pays d'origine de leur entité de rattachement) et potentiellement caricaturales, simplistes ou erronées, jouent pourtant un rôle positif important dans les interactions.

Sans y voir de racisme à proprement parler – au sens de « hiérarchisation de races », ou « hostilité et discrimination envers des groupes humains » – nous allons voir que des portraits « typiques » - au sens des stéréotypes tels que définis en psychologie sociale – semblent bel et bien se dessiner à travers les récits des différents membres du projet *Global One*.

Nous essaierons de voir si ces portraits ont un impact sur les relations de travail au sein du projet.

### 3.2.2 Les « portraits robots culturels »

Nous nous intéresserons donc ici aux portraits « typiques » que nous avons pu reconstituer à l'occasion des observations et des entretiens réalisés sur le terrain, au sein du projet et en dehors du projet. Ces portraits nous intéressent en ce qu'ils nous semblent illustrer cette ambivalence de la définition des stéréotypes de Wolton : ils se vérifient en partie, mais parfois pas du tout, permettent de nouer des relations de coopération et parfois l'empêchent en générant des malentendus sources de blocages et de conflits.

Si l'on reconstitue les caractéristiques comportementales « typiques » des Français, des Allemands, et des quelques autres nationalités représentées sur le projet (principalement les Autrichiens et les Indiens), l'on constate ainsi une récurrence de certains éléments, qui mis bout-à-bout peuvent constituer des sortes de « portraits robots culturels ».

Ces portraits donnent à voir une partie des préjugés culturels existant à propos de ces différentes nationalités et dévoilent un certain « imaginaire national » - un imaginaire lié aux caractéristiques supposées des personnes venant de tel ou tel pays. Et même s'ils ne sont pas forcément représentatifs d'une quelconque réalité « identitaire » - nous les considérons bien comme des portraits culturels « typiques » (ou idéal-typique au sens wébérien du terme) - nous pensons qu'ils peuvent avoir une incidence sur la dynamique des relations de travail.

Ces portraits ont été constitués par compilation des descriptions recueillies lors des entretiens et des observations. Les caractéristiques qui y sont décrites sont celles des « autres », mais parfois celles des personnes elles-mêmes, qui se décrivent. Nous prenons ici le parti de considérer qu'ils constituent à eux tous une vision stéréotypée, comme une sorte de « carte d'identité culturelle » imaginaire, qui – comme nous l'avons vu plus haut – peut se vérifier dans la réalité ou non et peut permettre une entrée en relation ou l'empêcher.

## Les Français : l'importance des sentiments

***Les Français***

*Ils sont plus démocratiques. Ils discutent parfois longtemps d'un sujet mais ils finissent par prendre des décisions.*
*Ils regardent d'abord comment avancer et fixent les objectifs ensuite.*
*Ils sont vus comme ceux qui ne veulent pas changer.*
*Pour résoudre un problème, ils veulent d'abord comprendre.*
*Ils n'ont pas de processus fixe de décision, cela mène au chaos. Ils travaillent beaucoup sur un certain périmètre, puis le périmètre change. Cela donne l'impression que l'on donne beaucoup de soi pour produire un travail qui devient inutile.*
*Leur hiérarchie est très verticale, ils font leur travail pour les personnes du niveau d'au-dessus.*
*Ils aiment définir d'abord les grands principes pour pouvoir après aller jusqu'aux éléments techniques.*
*Ils ont peur de l'Allemagne, des « bulldozers », où il n'y a « pas de discussion, où tout est hiérarchique ».*
*Si une décision est prise, cela ne veut pas dire qu'elle sera appliquée telle quelle.*
*Ils prévoient beaucoup moins que les Allemands, s'ils ont une idée géniale, ils l'implémentent.*
*Ils ont plutôt tendance à aimer le risque.*
*Ils ne tolèrent pas que quelqu'un soit mis en cause devant tout le monde dans une réunion.*
*Le travail qu'ils valorisent c'est la conception et pas la réalisation.*
*Ils n'ont pas de notion d'engagement, même aux plus hauts niveaux hiérarchiques.*
*Ils aiment discuter d'un sujet depuis différents points de vue, ils n'ont pas de plan. Mais ils réussissent très souvent eux aussi. Ils peuvent atteindre l'objectif eux aussi. Et s'ils n'y arrivent pas, ils changent l'objectif.*
*Ils ont une forme d'appropriation des décisions préalables.*
*Ils ont un regard critique. Ils font remonter beaucoup plus d'alertes. Leur défaut ici serait que la phase d'appropriation est plus longue.*
*Les Français accordent une place très particulière au chef.*
*Si le chef s'en va, tout le monde panique : « qu'est-ce qu'on va faire ? »*
*Et ils ont une grande difficulté à ne pas être d'accord avec le grand chef (à lui dire).*
*Pour que les Français suivent, il faut les convaincre. S'ils sont convaincus, ils suivent mais pas à cause de la relation hiérarchique. S'ils ne sont pas convaincus, ils ne suivront pas, malgré la relation hiérarchique.*
*Les chefs Français usent beaucoup de leur autorité pour mettre la pression et pour montrer que ce sont eux les chefs et qu'ils sont au-dessus de vous dans la hiérarchie.*
*Si les Français ne tiennent pas un engagement, ils s'adaptent, ils revoient des trucs, ils réinjectent du budget.*
*Les Français ont des habitudes différentes des Allemands de ce qu'on peut dire ou non. Un mail sec pour un Français, ne paraitra pas sec à un Allemand.*
*Ils font la part belle aux compromis oraux ou à certains accords oraux.*
*Dans les présentations, si la forme n'est pas impeccable, ça ne remet pas en question le fond.*
*Les Français peuvent s'emporter dans les réunions de travail, taper du poing du la table.*
*Quand les Français écrivent des mails c'est «* bla bla bla bla blabla blaaaa rrrrrr (en faisant signe de dérouler une longue page devant lui) *».*
*Les Français sont touchés au cœur, par les sentiments, pas par les faits. Si tu arrives avec des faits à leur présenter, tu perds d'entrée.*
*Les Français aiment discuter, même s'il n'y a pas besoin de le faire. Même s'ils ont déjà discuté cinq fois d'un sujet, ils vont en rediscuter une sixième fois.*

Les Allemands : comment prévenir les imprévus

***Les Allemands***

*Ils ont une structure hiérarchique, une chaine de commandement.*
*Ils ne sont pas toujours flexibles.*
*Ils sont plus hiérarchiques mais tournés vers la communauté, la cohésion d'équipe.*
*Ils fixent des objectifs sans savoir comment ils vont y aller.*
*Ils sont structurés, organisés.*
*Quand ils doivent résoudre des problèmes, s'il y a un imprévu dans le process, ça ralentit.*
*Ils sont honnêtes, transparents sur leurs choix.*
*Avant qu'une décision soit prise, elle est discutée.*
*La plupart des Allemands sont francophiles donc ont un a priori positifs envers les Français.*
*Ils ont un grand respect de la parole donnée au chef.*
*Si c'est hors standard, c'est impossible.*
*La hiérarchie est très horizontale. Ils vont te laisser faire, il y a une plus grande responsabilisation.*
*Ils ne s'intéressent pas aux visions d'ensemble théoriques, ils vont très vite dans le niveau des détails.*
*Ils sont très pragmatiques.*
*Ils veulent voir si un raisonnement tient dans la réalité.*
*Pour la prise de décision, la discussion se fait collectivement avant que la décision soit prise, et quand elle est prise, c'est un consensus, on revient pas dessus.*
*Ils n'aiment pas le risque, ils vont toujours essayer de limiter le risque, donc tout est prévu, planifié, « ils font du process ».*
*Ils ont l'impression qu'en France ils aiment le bazar.*
*Les Allemands ont un style de communication très direct, ils se disent tout ouvertement.*
*Ils ont une culture délégataire, fédéraliste.*
*Leur rapport à l'engagement est très fort. S'ils se mettent d'accord sur quelque chose, ils s'y engagent véritablement.*
*Les Allemands aiment la sécurité, ils ne veulent pas prendre de risque, ils veulent sécuriser le futur. Ils travaillent donc selon le plan prévu. Ils s'en tiennent à ce qui est prévu. C'est difficile pour eux d'accepter de changer le plan. Ils préfèrent rester sur l'engagement initial.*
*Ils sont plus carrés que les Français. Donc comme ils se veulent carrés, ils sont aussi plus lents.*
*Pour eux, la position de chef est fondamentale. Quand quelque chose a été décidé, la décision est appliquée sans discussion.*
*Quand le chef a dit, ils appliquent, même s'ils voient qu'ils vont aller dans le mur. Comme ils ne veulent pas afficher qu'ils pensent différemment, ils ne disent rien. Et ils vont dans le mur.*
*Les chefs font beaucoup plus confiance aux équipes.*
*Ils n'hésitent pas à dire au grand chef s'ils ne sont pas d'accord avec ses idées.*
*Ils sont très pragmatiques dans leur rapport au travail, ils sont dans l'exécution.*
*Ils ont un style de management fondé sur la loyauté. Au bout d'un moment, quand le chef décide, on le suit ; pas par manque de personnalité ou par docilité mais par loyauté.*
*Ils ont une façon d'écrire très directe.*
*Le critère principal de réussite c'est de tenir le délai, la date prévue, même si c'est au détriment du contenu.*
*Pour les Allemands, c'est impoli de mettre les membres des équipes sous pression.*
*En Allemagne, quand ils s'engagent, c'est un engagement personnel et si l'engagement n'est pas tenu c'est très grave. Ils ne lâchent pas, pour ne pas avoir à lâcher un engagement. C'est très fort chez les Allemands, de tous niveaux hiérarchiques.*
*Dans leur façon d'aborder les problèmes, ils sont assez méthodiques et plutôt ouverts avant qu'une décision soit prise, et fermés une fois que la décision est prise.*
*Les Allemands sont beaucoup plus participatifs dans la prise de décision.*
*Ils ont une culture du consensus.*
*Les Allemands sont plus factuels. Il faut les convaincre avec des faits.*
*Quand ils font un retour critique, ils commentent les choses, pas la personne.*
*Une fois qu'une chose est discutée, elle est classée.*
*Quand les Allemands écrivent des emails, c'est concis, ça va droit au but.*

Les Autrichiens : si proches, si loin

***Les Autrichiens***

*Il y a beaucoup de différences avec les Allemands, même s'ils partagent la même langue.*
*Ils sont plus renfermés et moins ouverts sur le monde.*
*Pour certaines choses c'est plus souple en Autriche qu'en Allemagne.*
*Pour les Autrichiens, les Allemands sont comme des grands frères. Ils partagent des comportements culturels et le modèle du travail est proche aussi. Mais la différence est dans le niveau de détail. En Autriche il est possible d'accepter un peu de flou, d'incertitude. Il y a une part de souplesse dont les Autrichiens ont besoin pour ne pas se sentir prisonniers du planning.*
*Ce qui importe pour les Autrichiens c'est le sentiment, la sensation qu'ils ont de la place pour réaliser leurs idées.*
*Comme les Français, les Autrichiens aiment parler de nourriture !*
*Les Autrichiens sont pas pareil que les Allemands, ils sont un peu entre les Allemands et les Italiens, ils sont moins dans le stress.*

Les Indiens : quand tout est possible

***Les indiens***

*Les indiens dans le travail ne disent jamais non, il faut encore plus s'assurer que tout est clair.*
*Leur culture est vraiment très différente.*
*Les indiens disent tout le temps oui mais après les choses ne sont pas faites.*
*Ils ne disent jamais non parce que pour eux culturellement on ne peut pas dire qu'on n'arrive pas à dire quelque chose.*
*Les relations de travail en Inde sont plus hiérarchiques, on ne dit pas vraiment « non » aux managers.*
*Travailler avec les indiens c'est vraiment autre chose.*
*L'image qu'on a de l'Inde c'est les sages et la pauvreté.*
*Il existe un gap culturel encore plus important dans les manières de communiquer, de considérer les autres, de respecter l'autre. Ces notions-là sont très différentes pour eux, très marquées par leur propre culture – déjà rien qu'entre eux, avec le système des castes.*
*Il est plus facile pour les Allemands de travailler avec les Indiens que pour les Français. Les Indiens aiment travailler plus dans les détails (comme les Allemands) et les Français n'apprécient pas cela.*
*Les Indiens sont très pragmatiques comme les Allemands mais sont plus souples aussi. Ils sont plus dans l'esprit latin.*

Le « mètre étalon » franco-allemand

Il est intéressant de noter que les descriptions les plus fournies – et sûrement par conséquent les imaginaires nationaux les plus développés – sont celles des Français et des Allemands, alors qu'il s'agit d'un projet impliquant trois entités principales situées en France, en Allemagne et en Autriche, qu'une part importante du travail du projet est réalisée par des entités sous-traitantes en Inde, et que les équipes du prestataire externe notamment sont très internationales, c'est-à-dire qu'elles sont composées de personnes issues de nombreuses nationalités différentes.

Les moins « dotés » en caractéristiques stéréotypiques semblent être les Autrichiens. Souvent apparentés aux Allemands – pays voisins, langue similaire – ils sont toutefois décrits avec plus de nuance par les personnes qui travaillent plus étroitement avec eux. L'un d'eux se décrit comme pris « *en sandwich* » entre les caractéristiques françaises et allemandes :

*Austrians we are a bit in between, we are not so strict as the Germans and not so « liberté » as the French*[186] (Jürgen, expert, 20-30 ans, conseil interne).

*In Germany, you need a plan. If there is no plan, nobody works. People need a plan even if the plan is not good. (…) In France, what to do is important, but not how. It's part of the french culture to find a way of doing things, during doing them. (…) Sometimes it's very difficult. Now I'm in a sandwich position. For Austrians, Germans are like big brothers, we share cultural behaviors. The working model is close too. But there is a difference in the level of detail. (…) After I realised how french work, from the mindset point of view, I realised they were close to Austrians*[187] (Klaus, expert, 20-30 ans, conseil interne).

Les Indiens sont paradoxalement les moins bien connus, mais ils bénéficient de plus de descriptions que les Autrichiens. Nous faisons l'hypothèse qu'étant plus « lointains » - tant géographiquement que « culturellement » - ils nourrissent tout de même un imaginaire « exotique », une expérience décrite comme hors du commun, perçue comme fondamentalement différente.

Nous voyons donc que malgré la multitude de nationalités présentes parmi les équipes qui travaillent sur le projet, il existe une prédominance de la grille de lecture franco-allemande qui agirait comme une sorte de mètre étalon de la différence culturelle et donnerait une interprétation des situations forcément teintée de cette configuration franco-allemande.

Édith Sales-Wuillemin parle en psychologie sociale de la notion d'« hétéro-stéréotypes en miroir » et il nous semble que cette grille de lecture nous éclairer ici :

> « … la relation de domination d'un groupe sur l'autre apparaît au travers d'un phénomène remarquable : l'élaboration quasi-symétrique (en miroir) des stéréotypes attachés au groupe dominant et dominé, le point d'ancrage étant toujours le groupe dominant. Pour illustrer cette deuxième manifestation du stéréotype, on peut renvoyer le lecteur aux travaux réalisés par Beaufils en 1990 ou par Goldstein et Johnson en 1997 à propos des personnes handicapées. Ces études montrent que le stéréotype que les personnes valides ont relativement à la personne handicapée est autocentré : les handicapés ne sont pas stéréotypés en référence à leur propre appartenance mais en référence à la personne valide qui sert de point de comparaison. (…) Ces hétéro-stéréotypes en miroir sont

[186] *Nous les Autrichiens, on est un peu au milieu, on n'est pas aussi stricts que les Allemands et pas aussi «* liberté *» que les Français* (Jürgen, expert, 20-30 ans, conseil interne)

[187] *En Allemagne, tu as besoin d'un plan. S'il n'y a pas de plan, personne ne travaille. Les gens ont besoin d'un plan même si le plan n'est pas bon. (…) En France, ce qui importe c'est ce qu'on va faire et pas comment on va le faire. C'est un aspect de la culture française, de pouvoir trouver une manière de faire les choses, tout en les faisant. (…) Parfois c'est très difficile. Maintenant je suis pris en sandwich. Pour les Autrichiens, les Allemands sont comme des grands frères, on partage des comportements culturels. Le modèle de travail est proche également. Mais il y a une différence dans le niveau de détail. (…) Après avoir compris comment travaillent les Français, du point de vue de l'état d'esprit, j'ai réalisé qu'ils étaient proches des Autrichiens* (Klaus, expert, 20-30 ans, conseil interne).

> extrêmement intéressants car ils révèlent de manière très frappante les relations existant entre les groupes, les uns se définissant par rapport aux autres et non en regard d'un autre modèle, extérieur à la relation »[188].

Nous ne sommes pas en mesure d'affirmer ici qu'il y aurait effectivement une relation de domination entre deux groupes sociaux comme le décrit l'auteure dans cet extrait – ce n'était pas l'angle de recherche au départ et cela pourrait faire l'objet à part entière d'une autre recherche – mais il nous semble quand même retrouver un axe franco-allemand dominant au sein du projet, à l'aune duquel la question « interculturelle » semble être interprétée, traitée, alimentée. Ce qui nous intéresse dans cette citation d'Édith Sales-Wuillemin c'est en revanche la manière dont les stéréotypes, quand ils sont construits en miroir les uns des autres, peuvent nous renseigner sur la nature des relations entre les groupes. En effet, d'après les récits recueillis sur le terrain, les caractères « culturels » sont répartis selon un agencement de couples de mots contraires qui structurent la perception des différences culturelle et qui correspondent aux descriptions des différences franco-allemandes : hiérarchie/concertation, émotionnel/factuel, chaotique/organisé, en retard/ponctuel, conception générale/plan détaillé, etc. Nous notons également que les personnes qui font ce type de description binaire, s'attribuent dans la plupart des cas des caractéristiques positives et donnent les caractéristiques contraires péjoratives aux « autres », comme dans cet exemple que nous avons déjà cité, où un membre français d'Allianz France décrit les différences qu'il observe entre les Français et les Allemands :

> *Donc comme ça se veut carré, c'est aussi plus lent. Les français vont beaucoup plus vite. Et la position de chef est fondamentale. Quand quelque chose a été décidé, il y a une application de la décision sans discussion. Alors qu'en France il y a une forme d'appropriation des décisions préalables.*
>
> *C'est un défaut des allemands, quand le chef a dit, on applique, même si on voit qu'on va aller dans le mur… et comme on veut pas afficher qu'on pense différemment, on dit rien. Et on va dans le mur. En France, on a un regard critique* (Bernard, cadre, 50-60 ans, filiale française).

Ou encore dans cet exemple d'une description similaire faite cette fois-ci par un membre allemand de l'équipe de conseil interne :

> *Working with Indians is easier for Germans than for the French who are less flexible in the relationship with foreigners* (Gustav, expert, 30-40 ans, conseil interne)[189].

Cette dominance de l'opposition franco-allemande, alors que de nombreuses personnes et entités d'autres nationalités travaillent aussi sur le projet, semble tout de même dire quelque

[188] Sales-Wuillemin, *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, 88-89.

[189] Travailler avec les Indiens est plus facile pour les Allemands que pour les Français qui sont moins souples dans la relation avec les étrangers (Gustav, expert, 30-40 ans, conseil interne).

chose du fait qu'il y a un rapport de force central entre « la France » et « l'Allemagne », ou plutôt, entre Allianz France et Allianz SE. Nous avons notamment remarqué cette phrase dans le récit de Nicolas, qui travaille sur un projet parallèle au projet *Global One* et qui travaille plus avec des partenaires indiens – avec qui le travail se déroule sans accrocs – qu'avec les collègues allemands, qui sont seulement de passage quelque jours par mois avec qui il y a plus de tension. Il raconte que lorsque son équipe reçoit des critiques ou des demandes de modification : « *quand ça vient du côté allemand on parle de rigueur, de rigorisme entre guillemets, et ça passe mieux quand ça vient du côté indien* »[190].

Il semble donc y avoir un axe franco-allemand qui structure la vision de « l'interculturel » sur le projet et qui semble influer aussi sur l'ensemble des relations de travail et amener de la tension. Nous y reviendrons à fin du chapitre 4 – où l'on verra que l'organisation du travail et la répartition nationale des missions et des rôles des entités du projet ne sont pas étrangères à l'alimentation des stéréotypes nationaux et au renforcement de ce « mètre-étalon » franco-allemand.

### 3.2.3 Les interprétations et malentendus

Ces visions stéréotypées binaires semblent prendre beaucoup de place au sein du projet et peuvent donner lieu à des interprétations erronées du comportement de telle ou telle personne issue de telle ou telle équipe ou entité.

La question qui se pose alors est de savoir à quel moment nous nous situons dans une perception fantasmée, imaginaire ou réelle de l'attitude ou du comportement ? Que fait-on de l'interprétation des différences éprouvées ? Est-ce qu'on en déduit une identité imaginaire ? Est-ce qu'on alimente les stéréotypes ? À quelles conditions peut-on au contraire déconstruire les stéréotypes et nourrir des représentations plus nuancées des collègues étrangers ?

#### La perception du rôle et des comportements des « autres » : « des fantasmes qui ne se croisent pas »

Tout d'abord, nous allons nous pencher sur les interprétations « erronées » qui peuvent exister, dont les acteurs opérationnels du projet parlent beaucoup, lorsqu'un comportement incompris est lu en fonction d'un stéréotype qui ne correspond pas à la situation, et qu'il est interprété

[190] Nicolas, cadre hors G1, 40-50 ans, filiale française.

d'une manière erronée par rapport à l'intention des personnes impliquées. Parmi les entretiens réalisés et les discussions informelles sur le sujet, ce sont plutôt les cadres (chefs d'équipe) ou cadres supérieurs (responsables des chefs d'équipe) qui en témoignent.

Parmi les nombreuses thématiques stéréotypées qui alimentent ces « surinterprétations », nous en avons extrait les deux principales. Il est intéressant de noter que ces thématiques suivent le même modèle identifié précédemment d'opposition binaire, « en miroir » ; le rapport au risque (peur du risque/goût du risque) et le rapport au changement (aptitude au changement/résistance au changement).

*Le rapport au risque*

> *C'est des fantasmes qui se croisent pas : en Allemagne on n'aime pas le risque, on va toujours essayer de limiter le risque, donc tout est prévu, planifié, «* on fait du process *» et ils sont très bons là-dessus. En France on prévoit beaucoup moins, si on a une idée géniale, on l'implémente. Ça donne des difficultés à se comprendre. Comme conséquence il y a des malentendus et des fantasmes.*
>
> *L'idée des français que les allemands viennent en France pour prendre le contrôle. En fait ils cherchent juste à sécuriser le risque donc pour ça il faut une mise sous contrôle mais l'objectif est juste de sécuriser, c'est pas pour le plaisir du contrôle. S'il n'y a pas de sentiment de risque ils s'en occupent pas trop, ils laissent tourner. Mais en France ça va être perçu comme une volonté de prendre le contrôle de tout. Tout ça il faut bien l'expliquer en France. Et vice versa en Allemagne ils ont l'impression qu'en France on aime le bazar. C'est péjoratif. Alors que c'est plutôt un autre rapport au risque. Il y a une tendance à plutôt aimer le risque au contraire de l'Allemagne.* (Antoine, cadre, 40-50 ans, filiale française)

*Le rapport au changement*

> *G1 est né d'Allemagne donc du côté allemand les français sont perçus comme « ceux qui ne veulent pas changer » et les français perçoivent les allemands comme « ceux qui veulent nous imposer des trucs ». C'est à chaque fois comme ça. (…) Il faut cette ouverture pour pas le voir que comme des difficultés et du refus de changement… ce qu'on appelle la résistance au changement* (Fabrice, cadre, 40-50 ans, conseil interne).

D'après Romain, cadre supérieur, ces perceptions « erronées » sont à prendre au sérieux en tant qu'elles ont des conséquences sur l'avancement du projet et les prises de décision :

> *… on se fait une perception du mode de fonctionnement de l'autre. Ces perceptions peuvent générer des incompréhensions. Par exemple l'image des allemands c'est qu'ils fixent des objectifs sans savoir comment ils vont y aller et l'image des français c'est qu'ils regardent d'abord comment ils peuvent avancer et qu'ensuite ils fixent des objectifs. Un autre exemple : les allemands ne mettent pas d'alerte jusqu'à rentrer dans le mur, au contraire les français vont tout le temps expliquer pourquoi ils seront*

*pas capables d'y arriver. Ces perceptions peuvent avoir des conséquences. Ça a aussi des enjeux industriels : ces perceptions influent sur la façon dont le projet avance et dont les décisions sont prises* (Romain, cadre supérieur, 40-50 ans, filiale française).

Finalement, on peut se demander si ce qui influe sur les relations de travail et la coopération entre équipes ne viendrait pas plutôt de différences dans les manières de travailler que de ces perceptions stéréotypées ? Si ces « erreurs » interprétatives liées aux stéréotypes culturels existent bel et bien au sien du projet, est-ce qu'elles sont pour autant une généralité ou une fatalité – quand on voit l'importance des stéréotypes culturels qui y ont cours ?

Il semblerait que ces interprétations stéréotypées amenant à « passer à côté » de l'intention réelle d'une personne ou d'un groupe, ou bien du sens d'une situation de tension, disparaissent lorsque l'interconnaissance entre les personnes augmente. La meilleure connaissance des « autres » et le temps passé à travailler ensemble dans une relation de proximité semble changer la manière de percevoir certaines attitudes, qui seront moins systématiquement interprétée par les stéréotypes.

### Les stéréotypes et la « difficulté culturelle » à l'épreuve de la proximité

Il nous semble en effet que les différents acteurs du projet développent des visions plus ou moins nuancées des caractéristiques « typiques » de leurs collègues étrangers, selon qu'ils les connaissent plus ou moins bien ou qu'elles interagissent plus ou moins souvent avec eux. Il en ressort une appréciation très différenciée de la difficulté à faire avec ces fameuses « différences culturelles ».

Nous avons par exemple eu l'occasion de rencontrer Nicolas, qui travaille sur une branche spécifique du projet informatique – le projet *OneWeb* – qui avance en parallèle et selon une méthode différente du projet principal, la méthode agile. Cette méthode de travail et son organisation implique de nombreuses interactions, quotidiennes, avec ses interlocuteurs pour réajuster constamment l'avancement et les objectifs du projet. Ses interlocuteurs principaux sont des collègues d'équipes indiennes, basées en Inde. Il raconte ne pas ressentir de difficulté particulière à travailler avec des collègues indiens, malgré la distance, les échanges quotidiens laissant peu de place aux malentendus. Il nous dit ressentir en revanche plus de distance avec les collègues autrichiens ou allemands, avec qui il a beaucoup moins d'échanges et ressent une plus grande distance, malgré le fait que lors de leurs sessions de travail, ils soient tous réunis dans une même pièce.

*Il n'y a pas trop de malentendus… (…) À l'écrit il y a quasiment pas de malentendus : ce qui est fourni correspond à ce qui est demandé, il n'y a pas de gros malentendus fonctionnels… on a toujours*

*besoin d'éclaircir des choses quand il s'agit de spécifs fonctionnelles, mais pas plus avec les Indiens que quand j'étais dans une MOA classique. (…) À mon niveau j'ai plus d'échanges avec l'Inde qu'avec les collègues d'AMOS, ceux qui sont à l'informatique technique. Moi je suis dans les spécifications fonctionnelles, la reconfiguration de l'outil métier. C'est la différence entre les* fonctionnal business analysts *et les équipes plus techniques,* hardware*, architecture, qui s'occupent de la livraison des versions. (…)*

*Enfin ici, disons que les ajustements sont plus mal perçus quand ça vient du côté allemand. On parle de rigueur, de rigorisme entre guillemets, et ça passe mieux quand ça vient du côté indien, mais parce je pense que c'est pas présenté de la même manière. Et puis je dirais qu'ici c'est un peu faussé parce qu'on a une équipe Valtech de développeurs qui est juste derrière et on s'entend tous très bien, ça fait un bon moment qu'ils sont là, qu'ils nous accompagnent et je pense qu'on a un a priori forcément favorable, quand on connait les structures, et que ça se passe bien. (…)*

*Depuis le début du projet, Valtech est là et Bangalore également. Donc c'est vrai que ça fait un moment et puis on les a beaucoup plus souvent et par l'intermédiaire de cet outil, il y a beaucoup plus de* confcall *avec eux. Donc ça se passe pas de la même manière. (…)*

[Comme s'il y avait plus de distance…]

*Paradoxalement…*

[… avec les allemands qu'avec les indiens ?]

*… tout à fait oui. Alors que géographiquement on est beaucoup plus éloignés de l'Inde. Mais il faut tempérer parce qu'effectivement, je parle comme ça parce que j'ai beaucoup plus de relations avec l'Inde qu'avec Munich, mais peut-être qu'il faudrait interroger quelqu'un qui a plus de relations avec Munich et ça tempèrerait ce que je peux dire. Mais il y a quand même beaucoup plus de gens ici qui travaillent avec l'Inde que de gens qui travaillent avec l'Allemagne. On n'a pas cette même relation. En fait quand les Allemands viennent ici, j'ai l'impression que les gens sont plus le petit doigt sur la couture. Donc, ça crée une distance qu'on n'a pas avec les Indiens. (…) Les ¾ des gens sont très contents de travailler avec les Indiens. Avec les Indiens on sait jamais quel est le nom et le prénom et si on leur demande ils répondent «* prends celui que tu veux *»… après 2 ou 3 ans de travail en commun ! (…) Ça se passe très bien avec eux, ça va faire 4 ans, c'est reconduit à chaque fois.*

[« on m'a souvent dit que les Indiens disent toujours oui » ?]

*C'est agréable, ils disent toujours oui* [rires] *! Sérieusement, à 80% du temps ils disent oui et ils le font. Mais c'est biaisé car ils sont sous-traitants. Le fait de dire oui tout le temps est-ce que ça vient de la culture ? Ou du fait que c'est le client qui demande ? Si c'est le client qui demande, on dit oui même s'il faut ramer. (…)*

*Mais ils ne disent pas toujours oui, en réunion certains disent que c'est pas possible, en étayant. C'est plutôt la culture de ne pas créer de confrontation. Il faut savoir interpréter le oui, c'est pas plus dur à*

*interpréter qu'un oui français. Il y a des réunions houleuses avec des Allemands mais aussi avec des Français mais ça n'arrive jamais avec les Indiens qu'il y ait un blocage où chacun reste sur ses positions. Ils passent le message autrement sans confrontation comme avec l'exemple de :* « le prénom, tu prends celui que tu veux *». Quand ils disent oui, ils expliquent pourquoi et quand ils disent non ils expliquent pourquoi. Peut-être que vu d'en haut c'est perçu comme «* on sait jamais *», mais quand ils disent oui et que ça paraît pas tenable, on reconnaît les oui diplomatiques* (Nicolas, cadre, 40-50, filiale française).

C'est la première personne rencontrée, qui parle de ses collègues indiens et les décrit en ne s'arrêtant pas à : « *c'est difficile de travailler avec eux, ils disent toujours oui* », mais rapporte une vision plus nuancée, du fait de l'interconnaissance plus importante et de la plus grande proximité en raison de la méthode de travail et peut-être du statut des partenaires indiens, qui sont sous-traitants. Il est également intéressant de noter que le sentiment de distance est ressenti ici vis-à-vis des collègues allemands avec qui il y a le moins d'interactions mais avec qui les échanges se font en présence, alors que la proximité ressentie avec les collègues indiens existe alors même que les échanges se font dans presque totalement à distance.

Pour Cédric, c'est au contraire avec l'Allemagne que le travail est le plus familier, puisqu'il a beaucoup travaillé avec des collègues de Munich, de la filiale allemande du groupe (ADAG) et en fait des appréciations très positives :

*Avant ça, j'avais travaillé pendant six, sept ans dans les services opérationnels, en gestion d'équipes indemnisation, souscripteurs (pour les professionnels notamment). Dans ce cadre, j'ai participé à un groupe de travail à Munich avec les représentants de plusieurs pays : on travaillait à la mise en place de processus communs, au partage de bonnes pratiques. Ce groupe a été initié il y a dix ans mais il se développe. L'ambiance y est excellente. De la même façon, on a des relations de qualité (de très bonnes relations interpersonnelles) sur le plateau projet. (…)*

*Après c'est normal, pour les travaux de groupes dont l'enjeu est la production d'un document, la pression est moindre donc les relations sont très détendues en revanche sur les projets opérationnels, les relations peuvent être plus tendues (échéance et gros coûts en jeu) mais malgré tout elles restent bonnes. (…)*

*Finalement il y a beaucoup de choses qui rapprochent. Les allemands dans le travail sont honnêtes, transparents sur leurs choix. Dans une réunion, avant qu'une décision soit prise, elle est discutée. Ils ont une manière très agréable et facile de travailler. (…)*

*En plus la plupart des Allemands sont francophiles donc ils ont un* a priori *positif envers les Français* (Cédric, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Travaillant hors du plateau projet, sur une dimension concernant plutôt les infrastructures de l'outil, Sébastien – contrairement à Cédric – travaille beaucoup plus avec les Autrichiens qu'avec les Allemands et n'en ressent pas de grande difficulté. Ils ont beaucoup d'échanges, il y a des membres de l'équipe autrichienne à Paris et des membres de l'équipe française en Autriche, ce qui permet comme il le dit, « *d'entretenir le relationnel* ». Il ne ressent pas d'énormes difficultés « interculturelles » :

> *ABS est un progiciel fait maison à Vienne. Il a déjà été appliqué en Suisse alémanique et en Allemagne. Mes interlocuteurs sont beaucoup plus en Autriche. On travaille avec AMOS SE ici et puis on fait des formations sur place chez AMOS AT (il y a aussi une présence permanente de quelqu'un de l'équipe sur place). Pour avoir une vision transverse c'est mieux d'avoir des liens plus proches. Avec Munich par contre c'est plutôt à distance. Je travaille avec Gustav, on a beaucoup de* conf calls *et de* visioconfs *avec l'Autriche, on fait des* to do list *avec Vienne. Il y a des incompréhensions parfois mais pas de réelles grandes difficultés.*
>
> *Pour l'Autriche, ABS c'est un modèle qui marche comme ça depuis des années donc ça paraît évident pour eux. Du coup il faut se caler sur certains points. Pour certaines choses c'est plus souple en Autriche qu'en Allemagne. En Autriche si on veut pas du standard c'est « ok mais vous vous débrouillez ». En Allemagne, si c'est hors standard là c'est impossible. (…)*
>
> *Il faut construire le relationnel et l'entretenir, partager des objectifs et des intérêts communs : c'est ça qui fait surmonter les difficultés. S'il n'y a plus d'intérêts communs alors on tombe dans des jeux d'escalade managériale pour recadrer. (…) Il y a aussi des Autrichiens qui sont là souvent. Jürgen par exemple qui est d'AMOS AT. Mais il y en a d'autres aussi. Le mieux c'est vraiment d'avoir une personne en local, on a un meilleur répondant qu'en ayant des contacts seulement par mail. Il y a aussi des Français qui sont basés là-bas en permanence* (Sébastien, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Il semblerait ici ce soit le fait de se voir et d'interagir souvent, qui évite les malentendus. Et cela passe par exemple comme dans cet exemple, par le fait d'avoir des personnes en présence à Paris et à Vienne, pour jouer un rôle de traduction, de médiation.

À ce stade de l'enquête, nous faisons le constat selon lequel en fonction des types de configuration des relations (en direct sur place, par mail à distance, avec des collègues à distance et en contact étroit régulier, etc…), les « différences culturelles » sont perçues de manière très diverse.

Dans son ouvrage sur les processus de catégorisation, Édith Sales-Wuillemin mentionne « la mise en contact des groupes » comme piste possible pour éviter que des stéréotypes négatifs s'entretiennent entre différents groupes sociaux :

> Les préjugés et stéréotypes se développent d'autant mieux en l'absence de tout contact direct avec la cible. L'objectif est de faire se rencontrer les individus afin que les appartenances groupales soient effacées au profit des caractéristiques individuelles[191].

D'après l'auteure, les catégories qui constituent les stéréotypes ne sont pas définitives et quand l'expérience vient les complexifier, elles peuvent changer :

> Le contenu des catégories et l'organisation catégorielle ne sont pas stables, ils sont le produit d'une perception, cela veut dire que les éléments ne sont pas affectés dans une catégorie ou dans une autre, parce que la « lecture » de la situation change. (…) C'est d'ailleurs une des propriétés des êtres « intelligents » de pouvoir sans cesse réorganiser leur perception de la situation pour répondre au mieux aux objectifs à atteindre, et cette réorganisation passe notamment par une réaffectation catégorielle[192].

Ces éléments nous intéressent en ce qu'ils montrent qu'il n'y a pas de fixité dans les perceptions des différences entre groupes différents, ni dans les catégories qui déterminent les stéréotypes. Ces perceptions des « différences culturelles » peuvent donc être variables selon les expériences qui sont données à vivre.

Nous allons donc à présent nous arrêter sur les différentes graduations dans la perception de ces « différences » que nous avons repérées au fil des observation et des entretiens avec différents membres du projet et hors projet. Nous reviendrons plus tard sur ce point, et nous verrons que l'organisation du travail n'est pas étrangère à ces différences de perception, notamment dans le chapitre 4, et qu'elles peuvent avoir aussi des conséquences et des causes plus globales sur le projet, dans le chapitre 6.

## 3.3 Géographie variable de la perception des « différences culturelles »

Au fil des récits recueillis par les différents acteurs travaillant au sein du projet et gravitant autour, nous avons remarqué que les personnes n'ont pas toutes la même vision de la notion de « culture », et que leur perception des « différences culturelles » sur le projet est très variable. Cette variabilité concerne principalement les aires géographiques d'origine des « autres ». Pour certaines personnes, il existe en effet de grandes différences culturelles déjà entre pays voisins,

[191] Sales-Wuillemin, *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, 156.
[192] Sales-Wuillemin, 11.

entre Français et Allemands ou Autrichiens par exemple, alors que pour d'autres personne au contraire, les différences sont minimes voire inexistantes entre pays voisins mais elles sont en revanche considérables lorsque l'on s'éloigne en termes de pays ou de continent. Nous allons passer en revue ces différents degrés de perception des « différences ».

### 3.3.1 On est vraiment différents : les « différences culturelles », « *c'est une vraie question* »

Tout d'abord, nous allons explorer la vision selon laquelle il existe de grandes différences entre personnes venant de pays différents, même lorsqu'ils sont des pays voisins, comme par exemple l'Allemagne, la Suisse, l'Autriche, pour les Français :

> *J'ai trouvé le travail difficile par exemple avec les Suisses francophones alors que la langue est la même, pourtant on a eu des grandes difficultés dans le travail, ils sont assez fermés. (…)*
>
> *En revanche il y a beaucoup de différences entre les Allemands et les Autrichiens… les Autrichiens ressemblent un peu aux Suisses ; ils sont renfermés* (Cédric, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Ceci dit, la notion de proximité avec les « voisins » peut prendre une signification un peu plus nuancée : certains voisins seraient plus proches que d'autres. Nous avons ainsi noté que les personnes font également référence à aux aires culturelles dites « latine » et « anglo-saxonne », pour invoquer la différence qui existe entre elles : les Italiens et les Espagnols seraient plus proches des Français que les Anglais, les Allemands, les Anglais ou les Hollandais, alors même qu'ils sont issus de pays voisins. Le sentiment de proximité et d'éloignement « culturel » ne dépend donc pas ici de l'éloignement géographique des pays en question mais du type d'aire culturelle où ils se situent. Les Espagnols et les Italiens seraient plus proches des Français :

> *On n'a quand même pas les difficultés avec Raul par exemple qu'avec les allemands. Il est latin, et pourtant il est de la même entité que les Allemands* (Claire, cadre, 40-50 ans, filiale française).
>
> *J'avais eu à travailler il y a quelques temps avec les italiens de Generali et ça coulait plus de source. (…) Au niveau de la façon de faire. Pas tellement au niveau des méthodes, parce que les méthodes elles diffèrent pas radicalement, mais la façon de les aborder* (Nicolas, cadre hors G1, 40-50 ans, filiale française).

Alors qu'il serait plus difficile de travailler avec les Anglais ou les Américains, puisqu'ils seraient plus éloignés, plus différents :

> *Ce n'est pas la même culture : dans le raisonnement, les façons d'aborder les sujets. Il y a une véritable différence de culture entre culture anglo-saxonne et latine. (…) … les Allemands et les*

> *Français n'ont pas les mêmes comportements. Ça se voit quand on met les équipes côte à côte… (…) J'ai travaillé avec l'Allemagne, la Bulgarie, les pays de l'Est chez Allianz et surtout l'Angleterre avec ma boîte précédente. (…) Les anglais ils ont un peu l'esprit : ça marche comme ça chez nous, donc c'est comme ça que ça devrait marcher ailleurs aussi. (…) Je garde tellement un mauvais souvenir du travail avec les Anglais et j'ai un souvenir aussi mitigé avec les hollandais que j'ai trouvé très hautains* (Joseph, cadre supérieur, 50-60 ans, filiale française).

Et cela, même de l'avis d'un cadre supérieur allemand, travaillant pour Allianz en France depuis de nombreuses années, responsable des comptes mondiaux :

> *Par contre même avec cette expérience à l'international, j'ai encore des difficultés à gérer les filiales US. C'est très différent. Les managers là-bas ils n'ont pas de passé. Quand ils arrivent ils peuvent décider de tout changer, peu importe comment c'était avant et tout le monde les suit avec un immense enthousiasme. Si un nouveau lui succède, et rebelote.*
>
> *Alors que l'européen a toujours un passé, une forme de responsabilité envers ce qui a été fait avant. Il est rarement dans l'excès. Par exemple on le voit dans le système d'accounting américain, il ne s'agit pas de résorber la volatilité naturelle du marché de l'assurance… avec une provision égalisation par exemple, au contraire, avec les résultats, pour couvrir le risque, on place des capitaux* (Franz, cadre supérieur hors IT, 50-60 ans, filiale française).

Malgré cette nuance, la vision des « cultures nationales » et de leurs différences mises en avant dans ces perceptions, repose sur le même présupposé selon lequel il existerait des « familles culturelles » plus ou moins proches selon l'échelle d'où on les regarde (pays ou aire culturelle). Les « différences culturelles » existeraient bel et bien et pourraient faire obstacle à une « bonne communication » dans les relations de travail au sein du projet.

Face à cette vision, il y en a une autre qui prend le contrepied et soutient qu'il n'y aurait pas tant de différences que cela et qu'il n'y aurait pas réellement de « *problème interculturel* » sur le projet.

### 3.3.2 On n'est pas différents : « *c'est pas un problème de culture du tout* »

Certaines personnes travaillant sur le projet, ne pensent pas que les « différences culturelles » soient si grandes qu'elles puissent être la source des tensions ressenties dans les relations de travail. Pour ces personnes-là, les différences sont minimes voire inexistantes entre les collègues français, allemands, autrichiens, et ce que l'on attribue à des « différences culturelles », proviendraient d'autres causes. Comme par exemple Louise, qui nous décrit son

ressenti suite à une réunion hebdomadaire au cours de laquelle il y eut une grande dispute entre les chefs de projets français et le directeur du programme – allemand. Si les personnes présentes étaient majoritairement d'accord pour qualifier cet incident de « culturel », en ce qu'il aurait été révélateur des incompréhensions des manières de faire et de penser fondamentalement différentes des allemands et des français, Louise n'était pas de cet avis :

> *C'est pas du tout interculturel ce qu'il s'est passé. Je n'ai jamais vu ça en 20 ans… Je n'ai jamais vu une séance qui tourne à la psychothérapie de groupe… C'est pas un problème de culture du tout. Je n'y crois pas une seconde. C'est le problème que cette instance rassemble tous les* project managers*, on est tous des personnes relativement haut dans la hiérarchie et on fonctionne de façon très individualiste. Anciennement on vient de domaines différents (métier, MOA, MOE) où on avait tous des postes à grande responsabilité. Ce n'est pas une histoire de pays ni de langue. De toutes façons y avait que des français autour de la table. À part Felix mais qui parle parfaitement français et a habité en France etc… Tout le monde a un niveau hiérarchique élevé et du jour au lendemain on doit travailler ensemble. Du coup on est un peu sur la réserve, on s'observe, chacun essaie de garder son pré carré. On n'a pas eu du tout de team building. Du jour au lendemain on nous a jetés dans un bocal pour travailler ensemble. On veut mettre ça sur le dos de la culture mais c'est juste que le liant ne prend pas entre nous* (Louise, cadre, 50-60 ans, filiale française).

De même, Frédéric, sceptique sur l'intérêt de chercher en quoi les Français, les Allemands et les Autrichiens diffèreraient dans leurs comportements, invoque plutôt une explication en termes d'entités d'appartenance :

> *J'ai une équipe mais dans laquelle tout le monde a pas le même maillot, j'essaie de faire qu'il n'y ait qu'un seul maillot mais c'est pas évident. J'ai des gens d'AMOS, d'Allianz France, d'Accenture… Du coup ça fait des façons de travailler très différentes… mais est-ce que ça vient des cultures au sens de background culturel ou des maillots ? Je pense que ça vient plutôt des maillots que de l'origine culturelle. (…)*
>
> *Les différences dans le travail : c'est le maillot. C'est ça qui fait que tout le monde a pas les mêmes enjeux. Selon le maillot qu'on a, on sera pas briefés ou coachés de la même manière* (Frédéric, cadre, 50-60 ans, filiale française).

Pour ces deux personnes, comme pour d'autres sur le projet dont les récits recoupent ceux-ci, il n'y a pas de différences culturelles entre les membres des équipes projet qui pourraient expliquer les tensions. Celles-ci auraient leur origine ailleurs. À l'exception cependant de collègues plus lointains géographiquement, en dehors du continent européen.

### 3.3.3 Entre voisins on est pareils mais les autres sont vraiment différents

La troisième variante de la perception de proximité ou de distance culturelle se décline un peu différemment des deux premières : les pays proches géographiquement seraient également proches « culturellement », mais plus les pays sont éloignés géographiquement, plus la distance « culturelle » s'agrandit également. L'exemple systématiquement cité dans ce cas est celui du travail avec les Indiens, qui représentent dans cette vision-là, la « distance culturelle » ultime, même pour des personnes déjà très expérimentées à l'international :

> *J'ai travaillé avec des Suisses, des Anglais, des Américains, des Allemands et je trouve que les plus faciles et les plus proches de nous ce sont les Allemands. Je ne connaissais pas l'Allemagne ni l'allemand quand j'ai commencé. J'ai découvert tout ça dans la pratique. (…) Finalement il y a beaucoup de choses qui rapprochent. (…)*
>
> *Dans le futur il va y avoir un travail avec les indiens, ça va être aussi très intéressant. Il paraît que c'est complètement une autre façon de travailler, ils te disent tout le temps « oui, tout est bon, tout va bien », en fait ça veut rien dire si ça se trouve tout part en vrille !* (Cédric, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Par ailleurs, nous notons que les illustrations récurrentes de leur différence que les personnes utilisent pour les décrire, concerne le fait qu'ils « disent toujours oui » dans les réunions :

> *Indiens : ne vont jamais dire non. Culturellement pour eux on ne peut pas dire qu'on arrive pas à le faire* (Franz, cadre supérieur hors IT, 50-60 ans, filiale française).

… et qu'ils ont un « système de castes » :

> *Il y a un gap culturel plus important encore dans les manières de communiquer, de considérer les autres, de respecter l'autre. Ces notions-là sont très différentes… très marquées par leur propre culture – déjà rien qu'entre eux avec le système des castes par exemple* (Nadia, cadre supérieure, 30-40 ans, conseil interne).

Il se peut même que parfois une même personne adopte différentes visions de la culture à différents moments de son discours. Ainsi, Frédéric soutient que les collègues français, allemands, autrichiens ne sont pas réellement différents – c'est lui qui s'était un jour exclamé : « mais les Autrichiens ils n'ont pas de culture, ils sont comme nous ! » – mais considère en revanche que les Indiens, sont fondamentalement différents :

> *Je pense que ça vient plutôt des maillots que de l'origine culturelle. Surtout au niveau européen, il y a une grande proximité des cultures. Avec l'Inde par contre oui ça sera sûrement très différent ; là il y a une grande différence de culture* (Frédéric, cadre, 50-60, filiale française).

Si la perception des différences est tellement variable, on peut donc se demander si l'enjeu est vraiment celui de se comprendre ? Et est-ce que l'on peut présupposer de la réalité de la notion de « culture nationale » ? N'est-ce pas finalement une notion relative au point de vue de chaque personne qui parle ? Est-ce que le cœur des enjeux du projet se situe du côté d'une meilleure compréhension entre les collègues de nationalité différentes ou bien du côté d'autres sources de tensions possibles, inhérentes au projet lui-même, qui pourraient mener à des désaccords (les différentes entités, la place de chefs de projet) ?

## 3.4 Se comprendre ou se mettre d'accord ?

Nous allons explorer deux pistes que nous avons identifiées dans les discours des acteurs du projet pour répondre à ce besoin. Dans un premier temps, si l'on part du principe que les cultures nationales sont la cause des malentendus et difficultés de coopération au sein du projet, il convient d'apporter une réponse en termes de formation, pour apprendre à travailler avec les collègues ayant une « culture différente ». Nous nous arrêterons sur les sessions de formation qui ont été initiées au sein du projet. Mais nous verrons que pour certaines personnes, malgré l'intérêt manifesté pour le contenu de cette formation, elle ne permet pas d'assurer toutes les conditions nécessaires à une « bonne » coopération, que des points de blocage subsistent. Nous explorerons alors la question des désaccords, qui semblent dépasser celle de l'intercompréhension seule.

### 3.4.1 Une simple question de formation ? L'exemple du « *business cultural coaching* »

Si l'on s'en tient aux différences perçues par les acteurs du projet dans le quotidien du travail, que nous avons présentées au début de ce chapitre, et que l'on considère qu'elles sont des manifestations indéniables des « cultures » des personnes impliquées dans les situations et de leurs différences, il parait logique d'en conclure que la solution serait de mieux connaitre ces

différentes « cultures » afin de mieux les comprendre et pour les personnes impliquées en situation de travail, de pouvoir trouver des leviers pour arriver à mieux communiquer et donc mieux coopérer.

Nous allons voir que la tentative a été faite sur le projet d'amener des grilles de lecture pour comprendre comment fonctionnent les Français et les Allemands dans le travail. Le parti-pris motivant cette tentative était que les différentes parties prenantes pouvaient subir des malentendus et qu'en amenant une meilleure connaissance des différentes parties, les malentendus et les tensions en viendraient à diminuer elles aussi.

Nous allons ici revenir sur la formation aux relations franco-allemandes dans le cadre du travail, organisée par la direction du projet, en collaboration avec le service des ressources humaines – formation déjà évoquée à travers différents extraits d'entretiens. Cette formation, assurée par l'organisme « DFBR consulting »[193] s'est déroulée sous la forme de sessions de deux jours consécutifs. Une première session s'est adressée aux membres des équipes côté français, puis une seconde session a été organisée quelques mois plus tard, à destination des membres d'équipe allemands et autrichiens. J'ai pu assister à la réunion de préparation qui a eu lieu entre Felix, le directeur du projet et Philippe de Bertonne, le consultant (et co-fondateur) de DFBR consulting, missionné pour intervenir chez Allianz France auprès des équipes du projet :

***Extrait du journal de terrain : le rendez-vous de préparation pour la formation de DFBR consulting***

*Felix commence par se présenter. Il a un parcours très franco-allemand. Après un diplôme franco-allemand, il fait deux ans d'études en France (à La Rochelle et Paris) puis travaille pour AXA, à Paris et à Cologne. Il dit que malgré tout ça il découvre une toute nouvelle facette depuis qu'il est dans la «* line organisation *» de Allianz France. Il dit qu'il découvre même des nouveautés qu'il ne percevait pas avec la casquette AMOS, qu'il avait précédemment (avant de prendre la direction du projet du côté d'Allianz France, il faisait partie d'AMOS et a accompagné des projets de transformation similaires dans d'autres pays. Au début du projet G1, il était chez AMOS en tant que consultant interne et ce n'est qu'après une réorganisation du projet qu'il a été nommé à la direction du projet du côté Allianz France).*

[193] Dans le souci de respecter l'anonymisation des personnes, nous avons donné un nom fictif à cet organisme de formation.

*Felix explique qu'il a eu beaucoup de coaching et à chaque fois les gens lui ont donné des conseils pratiques sur comment faire telle chose ou telle chose mais que ça l'a jamais vraiment aidé. Il continue à se questionner profondément sur certains aspects du fonctionnement des Français.*

*Philippe de Bertonne prend la suite pour se présenter. Il grandit dans une famille franco-allemande. Il est bilingue et a toujours travaillé dans cette optique franco-allemande, à différentes positions de management dans des entreprises. Il s'est centré sur la dimension de la relation maison mère-filiale.*

*Il explique que les prestations de DFBR (formation mais aussi coaching individuel) – dont il est le co-fondateur avec un collègue allemand – ne visent pas seulement la compréhension de la culture et des univers de pensée des autres mais sont tournées vers les solutions opérationnelles. Comment déclencher chez l'autre la réaction attendue. Pas seulement comment les autres fonctionnent mais trouver des solutions qui marchent. (…)*

*Il présente son entreprise en disant que DFBR consulting a 30 ans d'expérience en la matière, qu'elle est tournée vers la pratique et spécialisée dans la relation maison mère-filiale, où l'on retrouve toujours les mêmes mécanismes.*

*Felix énumère les quelques points qui lui viennent dans sa façon de vivre le travail avec les français* [il évoque une situation déjà présentée en 3.1.3 autour des modes de communication – nous avions déjà cité ses propos mais les reprenons ici] *:*

*«* Sur la '*offene Streitkultur*[194]' par exemple. En Allemagne c'est normal de parler des choses de façon directe. Même parfois en haussant le ton mais il s'agit d'arriver à saisir les problèmes de manière précise, de les identifier. Il s'agit de communiquer d'une manière très ouverte. Et cela c'est très difficile pour les Français. Quand je dis : *'là, j'ai un problème'*, ça les met tout de suite mal à l'aise et si en plus je demande un nom, ils ont peur de faire de la délation et il y a des réponses du style '*ah non, je ne donnerai pas de nom*'. Alors que pour moi, il s'agit juste d'éclaircir les choses. Et pas de stigmatiser les gens. *»*

*Philippe de Bertonne lui répond : «* Ça, c'est le fait de séparer le '*sachlich*[195]' du '*nicht sachlich*'. Les allemands arrivent tout à fait à séparer ça, mais pas les français. Cela n'existe pas dans les cultures latines. Et c'est reçu de manière très brutale. En plus il y a l'idée de la solidarité, la « complicité » ; le fait de tenir ensemble, c'est très fort et cela explique le fait que les personnes ne veulent pas donner le nom d'une personne qui serait responsable d'une action incriminée *». (…)*

*Il continue en disant qu'il a souvent vu un autoritarisme terrible dans les filiales françaises en Allemagne : si quelque chose ne se passe pas comme prévu, les chefs français peuvent devenir très*

[194] L'expression « *offene Streitkultur* » peut se traduire par « culture du conflit ». Elle désigne le fait d'avoir l'habitude d'aborder les sujets difficiles et conflictuels, de manière directe et constructive.

[195] L'adjectif allemand « *sachlich* » peut se traduire par « factuel », « objectif », « neutre ». Il vient du nom « *Sachlichkeit* » qui peut se traduire par « l'impartialité », « la neutralité », « la conformité aux faits » et qui s'opposer à « *Emotionalität* », qu'on peut traduire par « l'émotivité », le caractère « émotionnel », « passionnel » d'une personne ou d'une interaction.

*autoritaires et ça c'est vraiment très mal vu en Allemagne… d'où cette* 'offene Streitkultur'. *Cela vient de l'après-guerre où en Allemagne on a construit des remparts pour éviter les situations où une seule personne détient tout le pouvoir. (…)*

*Au sujet de la séparation entre le factuel et le personnel, Philippe de Bertonne précise : «* C'est très parlant les termes qui n'existent que dans une des langues, cela révèle les façons de penser aussi. Par exemple '*Feierabend*[196]' n'existe pas en français. Et en Allemagne la séparation entre le travail et la vie privée/émotionnelle est très marquée. En France beaucoup moins. *»*

Il est intéressant de noter que l'on retrouve certaines différences vécues déjà évoquées plus haut (qui constituent aussi l'un des stéréotypes typiques du projet) : l'opposition entre les registres du factuel et de l'émotionnel. Nous soulignons également que les apports du consultant s'appuient sur une dimension historique du façonnement des manières de faire au travail avec pour les Allemands, le fait de rester dans le factuel et pouvoir toujours critiquer son chef, pour éviter des situations où une personne pourrait détenir le pouvoir et en abuser.

Nous avons pu interroger certains membres des équipes françaises à propos de cette formation, pour savoir comment ils l'avaient vécue, s'ils avaient eu le sentiment d'apprendre des choses nouvelles et utiles pour le travail quotidien sur le projet, et s'ils trouvaient que les tensions ressenties se trouvaient diminuées.

Les retours sont assez uniformes et vont généralement dans le sens d'un éclairage et d'une meilleure compréhension de certaines manières d'agir ou de parler :

> *La session de formation DFBR permet de prendre du recul ; en général on regarde toujours depuis notre propre point de vue, on a jamais le miroir de l'autre. On a vécu un exemple juste après, avec un séminaire organisé par Felix, qui avait envoyé des invitations sans contenu. On voit qu'on a deux perceptions complètements différentes : du côté français s'il n'y a pas de contenu on envoie pas, ça sert à rien. Du côté Allemand ça pose le cadre même si on peut rien dire des contenus et donner que les repas comme indication. Nous du coup on faisait des blagues : «* ah ben ils ont oublié les pauses pipi ! *». Je recommanderais la formation à tout le monde et des deux côtés. On se comprend mieux* (Claire, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Et cela, autant sur des aspects pratico-pratiques qui peuvent passer pour des détails insignifiants comme la manière de concevoir les invitations à un séminaire, que sur des aspects concernant

[196] Le terme « *Feierabend* » n'a effectivement pas d'équivalent dans la langue française. Il signifie le moment où l'on arrête de travailler, où l'on quitte son lieu de travail, pour « revenir » en quelque sorte à la vie privée, aux loisirs, à tout ce qui ne concerne pas le travail. Il existe même l'expression « *Feierabendbier* », qui signifie littéralement « la bière du *Feierabend* » et qui désigne le rituel qui consiste à aller boire en sortant du travail et qui marque la séparation et la transition entre ces deux mondes, du travail et de la vie privée.

des discussions stratégiques autour du fondement du projet et des rôles que tiennent (ou veulent tenir) les différentes entités entre elles :

> *La formation de DFBR, oui ça sert, ça amène des grilles de lecture. Dans une situation j'ai ressorti les documents et ça m'a servi pour décrypter la situation et savoir comment agir. Typiquement on était dans un malentendu où eux ils étaient sur une posture d'ingénieur et nous on essayait de leur dire qu'on voulait pas être uniquement cette approche, et on avait des experts aussi de notre côté, et il a fallu leur démontrer, avec le soutien d'autres OE et de l'Autriche.*
>
> *Ça aide à trouver les points de convergence… à force de discuter en expliquant que nous on veut faire comme ça et qu'eux ils veulent faire autrement (et pour quelles raisons) mais que ça va au même résultat* (Sébastien, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Cependant, malgré ces retours positifs concernant l'apport de nouvelles clés de lecture qui peuvent servir à éclaircir certains malentendus et améliorer la communication, certains d'entre eux témoignent tout de même d'une impression mitigée :

> *Les formations interculturelles, c'est intéressant mais ça n'amène pas grand-chose de nouveau… et en même temps on a mis dessus les personnes déjà ouvertes à ça.*
>
> *J'ai rencontré Philippe de Bertonne qui est venu m'auditer avant de faire la formation d'octobre 2013. Les retours que j'ai eu des participants c'est que finalement c'est un peu toujours la même chose.*
>
> *Ce qui est très intéressant en ce moment c'est que Felix est passé de chez AMOS à AzF depuis 1 mois. Ça va sûrement changer un peu les choses* (Cédric, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Et il semble aussi que malgré certains éclairages bienvenus, la formation ne constitue pas forcément une aide quant aux accords à trouver entre les équipes ou entre les entités du projet :

> *Ça aide à mieux comprendre les remarques, à les prendre de façon moins personnelle. (…)*
>
> *Avec le temps les gens se connaissent de mieux en mieux, ça fait du liant. (…) On gagne du temps au départ, il y a moins d'énervement des deux côtés, comme par exemple : «* qu'est-ce qu'il me veut lui avec son « morditel *» !! ».*
>
> *Mais on a vraiment deux approches différentes et quand ça devient chaud, ça reste dur. C'est pas parce qu'on se comprend mieux qu'on peut trouver les éléments communs pour se mettre d'accord* (Claire, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Il semblerait que pour Claire, la compréhension mutuelle doive se faire autrement que simplement grâce à cette formation et que les causes des incompréhensions ne se logent par nécessairement dans l'incompréhension « culturelle » :

> *C'est pas parce qu'on comprend une attitude qu'on l'admet, qu'on le prend bien et que ça change quelque chose. (…) Ça donne un éclairage, une compréhension, mais ça donne pas les clés qui permettent d'aller plus vite et de trouver la meilleure façon de fonctionner. (…)*
>
> *Avec le temps les gens se connaissent de mieux en mieux, ça fait du liant. (…) Ça c'est plutôt les chemins qui sont faits individuellement par les personnes avec le temps. (…)*
>
> *Mais il y a aussi que maintenant on est dans une autre phase, on produit beaucoup, on a moins de questions* (Claire, cadre, 40-50 ans, filiale française).

D'après ce témoignage il semble que les facteurs qui améliorent la communication dans le travail seraient plutôt celui du temps passé à travailler ensemble, qui favorise l'interconnaissance, et celui des différentes phases du projet : cette cadre française experte du métier décrit une phase « *où on produit beaucoup, on a moins de questions* », qui génèrerait moins de malentendus ou de tensions entre les équipes. Nous retrouvons un témoignage dans ce sens de la part d'un cadre de l'équipe de conseil interne :

> *The climate on the program is smoother than one year ago, but not because of a better culture awareness. Because of the program lead of course, and also because R2 (the next release) is not a difficult one, it's a minor upgrade. People feel more relaxed* (Oliver, 40-50 ans, conseil interne)[197].

Se pourrait-il que les facteurs rendant la coopération et les accords difficiles soient extérieurs à la connaissance et à l'intercompréhension « culturelle » et soient plutôt liés à la dynamique inhérente au projet ? Aux différentes étapes de travail impliquées par les différentes phases, certaines étant plus propices aux tensions entre équipes et entités et d'autres moins ?

### 3.4.2 Au cœur des malentendus : désaccords et divergences d'intérêts

Nous nous demandons donc si l'enjeu central, plutôt que d'être celui de se comprendre (entre langues et « cultures » différentes) ne serait pas plutôt celui de négocier, de se mettre d'accord sur les sujets qui provoquent des remous ? Et ceci plus particulièrement dans les phases du projet où se trouvent d'importants enjeux stratégiques pour les différentes entités ?

[197] *Le climat du projet est plus paisible qu'il y a un an, mais ce n'est pas grâce à une sensibilisation culturelle. C'est grâce à la gouvernance du projet bien sûr, mais aussi parce que la R2 (la prochaine tranche) n'est pas difficile, c'est une mise à jour mineure. Les gens sont plus détendus (Oliver, 40-50 ans, conseil interne).*

Lorsqu'elle me présente le projet lors de mon arrivée sur le plateau projet, Stéphanie – mon interlocutrice sur le terrain, qui est cadre dans l'équipe de conseil interne, rattachée à Munich mais Française – insiste sur la multitude des entités impliquées sur le projet et leurs différents rôles, qui peuvent entrer en tension :

> *Allianz France n'a pas la compétence ABS (c'est l'Autriche qui l'a) ni de son déploiement à une si grande échelle, donc on travaille avec plusieurs partenaires : Allianz France qui est garante des processus métiers, le CCC qui détient l'expertise ABS et le pouvoir en Autriche et en Allemagne - c'est le « cœur », AMOS qui détient l'expertise mais sans le pouvoir (qui joue un rôle d'accompagnement, de « traduction ») et le* preferred partner *: Accenture, qui assure le support à l'implémentation.*
>
> *Il y a plusieurs rationalités en jeu et des tensions entre les différents points de vue et intérêts. En Autriche on pousse le standard du cœur alors qu'en France on pousse les usages spécifiques…*
>
> *Les pays ont donc chacun des enjeux différents, la France, l'Allemagne et l'Autriche n'ont pas les mêmes intérêts dans le développement d'ABS…* (Stéphanie, cadre, 30-40 ans, conseil interne).

Nous voyons ici que les objectifs des différentes entités engagées sur le projet diffèrent notoirement, même s'ils sont sensés avancer ensemble vers un même objectif : la mise en production de l'outil ABS pour Allianz France.

Nous pouvons donc émettre ici l'hypothèse selon laquelle les dynamiques relationnelles présentes au sein du projet autour des perceptions de « difficultés » ou de « différences » dites « culturelles », relèvent en réalité d'une dynamique relationnelle entre différents groupes sociaux, plutôt qu'entre « cultures nationales » (définies en tant que substances réelles, objectives et identifiables selon les nationalités des personnes).

Édith Sales-Wuillemin revient sur une expérimentation faite en psychologie sociale par Muzafer Sherif sur les relations d'hostilité ou de coopération entre groupes sociaux qui montra que ce ne sont pas les stéréotypes en eux-mêmes qui génèrent une relation d'hostilité mais plutôt la confrontation d'objectifs ou de visées antagonistes entre différents groupes sociaux qui entretient une vision stéréotypée négative et une hostilité :

> Selon Sherif, « les différences du milieu culturel et des différences physiques marquées entre les groupes encouragent les réactions discriminatoires envers les membres d'un *outgroup*. Il est indiscutable que de telles différences contribuent à l'hostilité et aux préjugés intergroupes. Cependant, cette étape du conflit intergroupes a démontré que ni les différences culturelles, ni les différences économiques ne sont nécessaires au déclenchement d'un conflit intergroupes, à l'apparition d'attitudes hostiles et à la naissance d'images stéréotypées de l'autre groupe » (1971, p.97). Ce serait donc le fait que les groupes sont dans une relation de confrontation qui serait à l'origine de ces phénomènes. Seule la « coopération intergroupes (...) finira par diminuer la distance sociale entre les groupes, par

> modifier les attitudes et les stéréotypes hostiles, réduisant par là les possibilités de conflits futurs entre les groupes » (p.100).[198]

Décrypter les stéréotypes ne suffirait donc pas à apaiser les tensions ou blocages ressentis sur le projet ? Au cœur de ces tensions se trouverait autre chose, qui génèrerait une confrontation ? Sans forcément parler de confrontation en termes de conflits du travail, nous pouvons effectivement constater – à l'aune des récits recueillis dans les entretiens et des observations réalisées – qu'il existe des tensions et des blocages récurrents. S'agirait-il donc, plutôt que de se comprendre mieux (à l'aide de modes d'emploi « culturels »), de se travailler sur les désaccords ? De se mettre d'accord ? Et si nous sommes effectivement en présences de groupes sociaux différents, se pourrait-il qu'ils soient composés par les différentes entités en présence que par les nationalités ?

Pour récapituler le cheminement des premières observations de terrain : nous avons récolté des récits des différences éprouvées (qui pourraient être qualifiées de « culturelles » mais qui pourraient aussi simplement relever de différentes manières de penser que l'on peut retrouver entre personnes de même nationalité). Par contre nous voyons que les stéréotypes culturels nationaux sont très présents et que de nombreuses images stéréotypées sont activées dans différentes situations de travail du projet. Les éléments que les acteurs qualifient de « culturel » ont une géométrie et une géographie variable et semblent relever plutôt de perceptions subjectives que de réalités en soi.

Par ailleurs, l'enjeu pour les différents acteurs du projet ne serait finalement pas tant de se comprendre mieux (traduction entre différentes langues d'un contenu sur lequel tout le monde est d'accord ou entre différentes manières de faire pour obtenir un contenu sur lequel tout le monde est d'accord), que de se mettre d'accord (rapports de force et négociations inhérentes au projet informatique). S'agirait-il alors d'enjeux plutôt liés au travail du projet informatique lui-même et à la manière dont il est organisé qui donneraient un sentiment de « difficultés » sur le projet ? Se pourrait-il que les « problèmes » et « blocages » soient finalement plutôt organisationnels que « culturels » ? Si nous ne pouvons pas considérer les cultures nationales comme des réalités en soi expliquant à elles seules les tensions existant sur le projet informatique, nous nous proposons alors d'identifier les autres causes possibles de tension, pour voir ce qui se joue dans les relations entre les différents acteurs et ce que produisent les

[198] Sales-Wuillemin, *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, 56.

conditions d’organisation du travail spécifiques au travail "en mode projet", en équipes multinationales, qui ne relèverait pas de problématiques « culturelles » supposées.

# Chapitre 4 : Qu'est-ce que l'organisation du projet fait aux relations de travail ?

> *Il y a un mélange de culture anglo-saxonne, de management international… Ce qu'on appelle culture allemande en fait c'est simplement des règles de management à l'américaine appliquées par des allemands, comme elles pourraient être appliquées par d'autres.* (Antoine, cadre, 40-50 ans, filiale française)

> *C'est pas un problème de culture du tout. Je n'y crois pas une seconde. Ce qu'il faut c'est trouver le liant. Et ce n'est pas non plus une question d'appartenance à différentes entités (…). Si le liant était bon, ça marcherait quelles que soient les cultures ou entités des gens* (Louise, cadre, 50-60, filiale française).

> *Pour un projet de cette ampleur ça pourrait se passer plus mal… avec un core en Autriche, des experts allemands, des équipes françaises…* (Joseph, cadre supérieur, 50-60 ans, filiale française).

Et si les causes du problème n'étaient pas dans les « différences de culture » entre membres du projet ou entités du projet, mais qu'il s'agissait d'enjeux d'organisation ? Comme nous l'avons vu à la fin du chapitre précédent, plutôt que d'un déficit de compréhension – qui pourrait être rapidement réglé par le développement de formations, et nous avons vu que cela ne suffisait pas nécessairement – il se pourrait que les tensions relèvent plutôt de désaccords entre différentes parties prenantes du projet.

Il s'agira dans ce chapitre de faire le point sur les différents aspects liés à l'organisation du travail qui peuvent expliquer les tensions et les blocages récurrents sur le projet, qui sont autrement bien souvent expliqués par la grille de lecture « culturelle » - selon laquelle les différences de cultures nationales supposées entre personnes issues de différents pays seraient la cause d'incompréhensions et de malentendus occasionnant ces tensions et blocages.

Tout d'abord nous regarderons de plus près ce que l'organisation « en mode projet » produit sur le déroulement de l'activité et les relations de travail. Nous passerons ensuite en revue les

principales causes que nous avons identifiées dans l'organisation du travail, qui nous semblent pouvoir expliquer les tensions ou les difficultés ressenties sur le projet. Nous verrons ensuite qu'une partie des dimensions organisationnelles qui génèrent de la tension sur le projet proviennent de l'ampleur de la transformation à l'œuvre à travers ce projet ; ampleur qui semble sous-estimée et qui peut s'expliquer par une forme de déterminisme technologique, dont nous essaierons d'identifier les manifestations. Ce qui nous amènera à la conclusion principale de notre analyse organisationnelle du projet, qui est que malgré la multitude de causes organisationnelles que nous avons pu identifier, en raison d'une division « internationale » du travail du projet, les stéréotypes et imaginaires nationaux se voient malgré tout alimentés et entretenus, et cela même sur des aspects relevant clairement de choix organisationnels ou stratégiques de la part du management.

## 4.1 Tensions et difficultés inhérentes à l'organisation du travail sur le projet *Global One*

Nous parlons depuis le début de ce travail, des « tensions » ou des « difficultés » ressenties plutôt que de « conflits ». Nous n'avons pas observé de conflits ouverts même si on pouvait sentir que le climat était parfois tendu. Après quelques mois de présence sur le terrain à l'étage du plateau projet, ont commencé à fleurir des affiches syndicales sur le mur à côté des machines à café ou sur les portes d'entrée de l'étage, dénonçant les conditions de travail sur le projet et comportant un numéro d'urgence à appeler en cas de souffrance au travail. Mais personne n'en parlait ouvertement. Notre propos ici n'est pas de dire qu'il n'y avait aucun conflit du travail sur le projet mais que s'il y en avait, nous n'y avons pas eu accès dans le cadre de cette recherche de terrain, ou bien ils se déroulaient dans des espaces hors du plateau projet, où personne n'y faisait référence explicitement. Nous parlerons donc ici – comme nous l'avons fait jusqu'à présent – de tensions, de blocages, pour reprendre les termes dans lesquels la situation nous a été présentée par les « commanditaires » de cette recherche doctorale[199].

L'intention de cette partie est de fournir un faisceau de causes qui peuvent permettre de comprendre les situations racontées comme des situations de tension ou de blocage, autrement que par une explication culturelle. L'organisation du travail, tant à un niveau macrosociologique comme nous venons de le voir (avec des manières de penser et diriger le

[199] Voir au chapitre 2 : « Questions de méthode »

travail après la révolution managériale), que microsociologique (au niveau du projet et des relations entre membres des équipes et des entités du projet), nous semble avoir de nombreux impacts sur la manière dont les relations de travail se déroulent et sur les conditions dans lesquelles l'activité du projet devra être menée à bien.

Nous commencerons par refaire le point sur ce que sont les conditions d'organisation du travail « en mode projet ». Puis nous enchainerons avec la difficulté la plus visible inhérente à un projet d'une telle ampleur mené par une entreprise mondialisée, rassemblant des entités situées dans au moins quatre pays différents, est celle de la langue anglaise comme langue de travail. Nous en regarderons les tenants et les aboutissants de plus près. S'ensuivront plusieurs autres aspects inhérents à un tel projet de transformation informatique : la coopération et le travail de traduction nécessaire entre plusieurs métiers différents, la configuration particulière du projet faisant appel à une multiplicité d'entités différentes – qui en plus de la mission commune « officielle » consistant à mener le projet à terme, poursuivent chacune leurs intérêts et objectifs propres –, la singularité de la relation entre l'entité cliente et l'entité pourvoyeuse du système informatique, qui n'a rien à voir avec une relation client-fournisseur classique, et pour finir la tension – qui nous semble être centrale sur le projet – entre d'une part la dynamique d'optimisation et d'adaptation de l'outil informatique pour les besoins du métier, et d'autre part la dynamique de standardisation des processus du métier afin de rendre l'outil informatique plus facile à mutualiser dans toutes les filiales.

### 4.1.1 Les conséquences de l'organisation du projet sur le travail

Nous commençons donc ici par apporter un éclairage sur les spécificités organisationnelles de la configuration « projet » et leurs conséquences possibles sur le déroulement de l'activité. En effet, nous avons vu dans le premier chapitre que l'organisation du projet *Global One* est une organisation typique de ce qui est appelé le « mode projet », ou l'organisation par projet, qui consiste à mener un projet d'entreprise, en parallèle de sa structure hiérarchique et de sa division fonctionnelle classique. Nous ferons ici un nouveau détour par les sciences de gestion où nous trouverons un éclairage sur les spécificités de l'organisation des projets et leur impact sur les personnes qui y travaillent.

Comme nous l'avons décrit au premier chapitre, l'organisation des projets prend généralement la forme d'une organisation « matricielle », entièrement parallèle à la structure de l'entreprise, avec une hiérarchie différente (plus horizontale et transversale que celle des entreprises qui sont

principalement organisées « en silos »), des objectifs spécifiques à la réalisation du projet et pour une durée limitée dans le temps (jusqu'à la fin du projet). C'est en effet sous cette forme qu'est structuré le projet *Global One*. Ce type d'organisation n'est pas sans effet sur la manière dont les relations de travail vont s'y dérouler et sur les conditions dans lesquelles l'activité même du projet devra être réalisée, surtout dans le cas de très gros projets dans l'industrie automobile ou comme dans notre cas sur un projet de refonte colossal.

Comme le décrit Hédia Zannad, selon un idéal gestionnaire, le travail sur un projet est censé « accroître la motivation des individus, leur satisfaction au travail, leur implication et leur développement personnel », puisqu'il « situe chaque individu au carrefour de plusieurs centres d'intérêt, les amenant à prendre des initiatives plus grandes que dans le contexte de l'organisation hiérarchique taylorienne »[200]. Or, il se trouve que les conditions et les relations de travail sur les projets ne sont en réalité pas exemptes de difficultés :

> La coopération est-elle réellement si aisée et évidente qu'on le postule habituellement entre métiers et projet alors qu'ils vivent des temporalités, des rapports hiérarchiques et des modèles de performance qui les éloignent inexorablement, en particulier dans le cas de très gros projets ?[201]

Zannad les compte au nombre de trois : des « tensions de rôle exacerbées »[202], des « risques concernant l'évolution de carrière »[203], ainsi qu'une « pression renforcée » avec un risque de « surimplication »[204].

### Tensions métier-projet et flou sur les canaux de communication

Les tensions de rôle sont exacerbées du fait que les personnes détachées sur les projets n'ont plus une seule et unique autorité à laquelle répondre, mais plusieurs avec à la fois un manager fonctionnel, « responsable du développement et du déploiement des ressources techniques » et le responsable de projet, « garant de la réalisation du projet en matière de coûts, de qualité et de délais ». Cela peut générer un conflit ou une ambiguïté de rôles pour les personnes puisque les fonctions ne sont pas toujours bien définies et les relations d'autorité ainsi que les canaux de communication peuvent être floues. Il existe aussi une tension pour les personnes entre les compétences « métier » – de l'expertise qu'elles possèdent au moment d'arriver sur le projet – et les compétences qu'elles vont devoir développer pour la réalisation des objectifs du projet.

[200] Zannad, « L'individu et l'organisation projet », 51.
[201] Zannad, 50.
[202] Zannad, 53.
[203] Zannad, 54.
[204] Zannad, 56.

Dans l'enquête menée par Hédia Zannad les personnes témoignent du sentiment qu'elles ont « de recevoir des injonctions de la part du métier et de la part du projet qui sont incompatibles entre elles. Les acteurs du projet ont donc d'autant plus le sentiment d'être soumis à des demandes contradictoires de la part de la structure métier et de la structure projet qu'ils doivent faire face aux demandes du projet sans bénéficier de l'appui de leur hiérarchie »[205].

### Incertitudes sur la poursuite de carrière après les projets

Les risques concernant l'évolution de carrière concernent le fait que travaillant sur un projet d'innovation, les personnes expertes et détachées sur le projet en raison de leurs compétences, travaillent à créer des outils qui vont potentiellement exercer ou fournir cette expertise à leur place. Peut-être vont-ils perdre leur employabilité si leur expertise n'est plus si précieuse ? De retour au sein de l'organisation classique souvent structrée en silo, n'est pas toujours évident pour les personnes qui ont travaillé plusieurs mois ou années sur un projet dans un environnement stimulant et très transversal. Ainsi, « certains participants ont le sentiment de perdre des compétences en travaillant en mode projet », « l'évaluation des performances continue à se faire selon les critères traditionnels » alors que les conditions d'exercice ne sont plus les mêmes, ce qui peut être désavantageux, et les personnes sont souvent « angoissées par le manque de visibilité de l'après-projet »[206].

### Une responsabilisation individuelle de l'atteinte des objectifs

L'autorité ne venant plus du sommet selon la division verticale de la hiérarchie classique de l'entreprise, l'implication des individus est un attendu fondamental du travail sur un projet : « on leur demande de s'impliquer, dès le départ du projet, dans le processus d'élaboration de l'objectif ». L'individu se retrouve au centre : « sa responsabilité est équivoque : il est condamné à réussir. Il ne pourra pas évoquer le caractère trop ambitieux des objectifs qu'il a lui-même validés… ». Alors que c'est un facteur de valorisation d'être nommé ou détaché sur un projet – puisqu'on part du principe que ce sont les « meilleurs » qui y vont – les personnes se retrouvent avec une pression phénoménale sur leurs épaules, portant à l'échelle individuelle la responsabilité de contraintes organisationnelles les dépassant totalement.

[205] Zannad, 53-54.
[206] Zannad, 54.

Nous allons voir que tous ces éléments spécifiques à l'organisation et à la gestion « en mode projet » se retrouvent sur *Global One*. Et que par conséquent, de nombreux enjeux qui s'y jouent dépendent ainsi de cette tradition de la gestion et de l'organisation par projet. L'analyse qui suit au fil des parties suivantes, s'inscrit donc dans cette approche critique de la tradition de la pensée et de la gestion par projet, désormais hégémonique dans nos sociétés capitalistes contemporaines[207]. Les différentes composantes de l'analyse de l'organisation spécifique du projet *Global One*, en sont à notre sens des illustrations[208]. Nous allons donc passer en revue les différentes sources de tension que nous y avons identifiées.

### 4.1.2 Un enjeu de traductions : entre langues, métiers et langages différents

#### Travailler en anglais

La dimension la plus visible qui peut expliquer les tensions et qui relève d'un choix dans la manière de travailler sur le projet, est le choix de la langue anglaise comme langue officielle de travail sur le projet.

Rien de surprenant à choisir l'anglais comme langue de travail pour une entreprise globalisée comme Allianz, de si grande taille avec des filiales implantées dans de nombreux pays du monde et des équipes bien souvent multinationales.

Par contre, dans le cas de la filiale française d'Allianz, autrefois à la tête du groupe AGF – l'un des fleurons de l'assurance française – le paysage est bien différent. Notamment quand les Français doivent parler anglais entre eux parce qu'au moins une personne non francophone est présente à une réunion. Nous allons voir que la pratique est courante de faire des apartés entre petits groupes au sein des participants de la réunion, pour s'expliquer, expliciter ou reformuler tel ou tel point mal compris. Mais ce n'est pas toujours possible et cela prend beaucoup de temps.

Nous allons voir que même s'il parait évident à première vue, l'impact de ce choix de la langue de travail n'est pas anodin et a plus de conséquences que l'on peut imaginer :

[207] Boutinet, *Anthropologie du projet*; Boltanski et Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*; Gaulejac et Hanique, *Le capitalisme paradoxant*.

[208] Nous y reviendrons plus avant dans le dernier chapitre.

*Certains chefs de projet maitrisent la langue moins que d'autres. C'est compliqué dans les instances très opérationnelles.*

*Sur la forme ça se passe bien mais ça joue sur la compréhension et la productivité dans les réunions. Ça peut être une contrainte pour l'avancement du projet, ça peut générer des frustrations... Y'à un effet fatigue à un moment donné on va s'agacer; y'à un peu de souffrance sur global One faut pas se leurrer, c'est un gros programme de transfo …*

*Au bout d'un moment faut se décider sur les plannings, jongler entre les indicateurs rouge et les messages qui disent que tout va bien.*

*Si on se comprend pas tout de suite, le volume d'heures qu'on fait chaque semaine à un moment ça a un impact, on va s'agacer ; avec une charge de travail un peu plus réduite on pourrait prendre un peu plus de temps sur les choses mais là t'as vu en PMC faut se décider sur les plannings. Ça a un vrai impact. Sur la question de savoir si c'est un enrichissement ou plutôt une contrainte, dans ce cas je dirais une contrainte.*

*Un des acteurs avec qui on interagit beaucoup c'est le business et ils parlent pas anglais.*

*Alors que la plupart des autres c'est AMOS ou le CCC, on peut pas les mettre en interaction directe avec le business* (Arnaud, cadre, 20-30 ans, filiale française)

*Les Français, on est pas forts en anglais et surtout chez Allianz France (…) vous parlez à la moyenne d'âge qui n'a pas eu de formation en anglais ou alors il y a très longtemps et donc pour qui c'est pas facile à manier… il y a un fort besoin de monter en compétence linguistique… ça a un poids important dans les difficultés. (…) Il n'y a pas eu de passage progressif à l'anglais pour les collaborateurs d'Allianz France. Le choix de l'anglais a été imposé. C'est une forme de violence pour les collaborateurs. La direction informatique a adapté sa position à la réalité mais y'à toujours une part d'erreur et il y a une minimisation de l'ampleur de l'impact que ça pourrait avoir. (…)*

*J'avais alerté là-dessus à l'époque en disant attention vous êtes un microcosme à maitriser assez bien l'anglais et vous perdez pas en compétences et en productivité à devoir travailler en anglais. Mais c'est pas le cas de tout le monde, pour certains c'est une perte de productivité et aussi une forme de choc. Certains se sont volontairement exclus à cause de ça.*

*(…) Même pour moi qui me débrouille plutôt pas trop mal, pour préparer une présentation en anglais ça me prend beaucoup plus de temps qu'en français, et même pour écrire un mail c'est plus long. (…)*

*C'est très dur de travailler dans une langue qui est pas ta mangue maternelle ; c'est une chose de partir en week-end à Londres mais travailler en anglais c'est autre chose. Pour comprendre des designs, des solutions. Déjà en français on a du mal à se comprendre alors en anglais ça rajoute une couche. (…) Une des complexités sur le programme, c'est le niveau d'anglais qui est pas excellent, qui permet pas tout le temps d'avoir une réunion intégralement en anglais même en présence*

*d'anglophones. Ça rajoute une complexité qu'on n'avait pas rencontrée avant sur d'autres projets. Ça occasionne une perte de temps, une perte de finesse dans l'information, des malentendus, des incompréhensions sur les solutions, les* requirements*. Les* process *sont parfois compliqués. Le business de l'assurance est pas simple et du coup la langue c'est un poids additionnel.* (Bernard, cadre, 50-60 ans, filiale française).

*Pour certains c'est dur, ils sont un sentiment de rabaissement quand ils doivent parler anglais et qu'ils ne maitrisent pas la langue… ils perdent tous leurs moyens alors qu'ils sont très compétents… ça fait de grosses déceptions pour certains…* (Jean, cadre, 50-60 ans, filiale française).

Ces témoignages illustrent bien les conséquences récurrentes liées au fait de devoir travailler en anglais (qui n'est la langue nationale d'aucune des entités en jeu sur le projet) qui m'ont été rapportées lors des entretiens :

- Déficit de compréhension dans les réunions
- Perte de productivité dans les réunions, liée au temps passé à expliquer ou reformuler les choses
- Effet de ralentissement dans l'avancement du projet
- Sentiment d'agacement
- Interactions difficiles – nécessitant des médiations pour éclaircir les malentendus – entre certains acteurs notamment entre entités de conseil interne et représentants du métier (qui ne parlent pas anglais)
- Obstacle à la compréhension fine des processus complexes de l'assurance française
- Sentiment de « rabaissement » en cas de non maitrise de la langue anglaise
- Certaines personnes perdent leurs moyens du fait de devoir parler anglais, malgré leurs bonnes compétences en matière d'assurance

Nous constatons qu'en plus des conséquences « pratiques » sur la rapidité d'avancement du travail ou de la précision des informations échangées par exemple, apparaissent aussi des conséquences en termes subjectifs pour les membres du projet, d'estime de soi notamment, avec le sentiment de « perdre ses compétences » et de « rabaissement » du fait de ne pas pouvoir maitriser la nouvelle langue de travail et de ne pas pouvoir mettre en œuvre leurs compétences professionnelles.

Nous voyons ici en quoi ce changement brusque de la langue de travail peut occasionner des difficultés, des incompréhensions et un sentiment de blocage et d'agacement de la part de professionnels ; surtout ici des équipes françaises travaillant depuis de nombreuses années dans la filiale française d'Allianz et aussi déjà au sein du groupe AGF, avant le rachat par Allianz. Ce changement occasionne à la fois une difficulté pour exercer les compétences professionnelles pour lesquelles les personnes ont été mobilisée sur le projet *Global One*, mais en plus de cela, une difficulté à entrer en communication de manière générale avec leurs nouveaux collègues germanophones, avec qui on leur demande d'avoir des relations de travail étroites et intenses inhérentes à la modalité de travail en « mode projet » (le budget et donc le temps de travail sont limités, les enjeux de migration du système et des données sont très grands : la pression à « réussir » est donc considérable pour les membres du projet).

Mais nous allons voir que la traduction vers et depuis la langue anglaise, n'est pas la seule traduction en jeu sur le projet. Nous allons voir qu'il existe aussi des enjeux de traduction, non pas au sens linguistique du terme, mais entre métiers et langages professionnels différents.

### Une coopération nécessaire entre métiers et langages différents

Nous avons effectivement affaire ici à une dimension incontournable et inhérente à un projet informatique. Il s'agit de la nécessité, déjà évoquée par bribes lors des chapitres précédents, de faire des aller-retours entre différentes expertises (et différents métiers) pour réaliser des traductions successives depuis les activités menées dans les agences d'assurance de la filiale jusqu'au développement et au travail de code dans le système informatique. Il faut en effet tout d'abord traduire les activités du travail de l'assurance en une liste exhaustive d'actions, ce qui est appelé « l'expression de besoins » (ou *business requirements*), puis traduire ces actions en termes de fonctionnalités informatiques, puis en langage technique afin de pouvoir réaliser en dernier lieu le travail de code (inscrire dans le système les nouvelles fonctionnalités). A ces traductions successives s'ajoute la traduction linguistique entre français, anglais et allemand.

Il s'agit donc de naviguer entre le langage de l'assurance, de l'informatique et du français de l'anglais et de l'allemand, comme le décrit bien Nina, qui est en charge du programme (pilote) de formation des nouveaux arrivants d'Allianz France sur le projet :

> *Ça implique une remise en question, ça implique de penser avec la tête des autres qui proposent la solution. Il faut se l'approprier, la traduire dans son propre langage pour pouvoir l'expliquer aux autres.*
>
> *S'il y avait une meilleure information et formation, il y aurait sûrement moins de frictions.*

> *Nous avons à faire à un mélange de deux langages : de l'informatique et de l'assurance, qui est complexe déjà en français, alors en plus traductions entre allemand et anglais…*
>
> *On le voit dans des réunions entre métier et équipes de G1 et AMOS : les gens du métier doivent expliquer leurs besoins, leur métier en anglais et c'est très dur pour eux. Il y a des facilitateurs des équipes Allianz France pour aider à traduire mais c'est pas toujours précis. (…)*
>
> *En plus autour de G1 c'est pas toujours les mêmes interlocuteurs : pour connaître le métier, il faut faire appel à celui qui le connait, qui le pratique. Pour chaque domaine du métier c'est un interlocuteur différent. Pour les différents types d'activités métier : agents, gestion, recouvrement… c'est autant de compétences différentes. Les équipes de G1 ne peuvent pas les connaître et ni les avoir toutes* (Nina, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Nous comprenons avec Thibault, responsable syndical et informaticien de formation, l'importance de la reformulation et le souci de s'assurer d'avoir une compréhension précise des actions du métier qu'il va falloir traduire en fonctionnalités informatiques :

> *Les différences interculturelles commencent déjà entre informaticiens et non informaticiens ; c'est pas le même langage et il n'y a pas de connaissance du métier de l'autre. Ça cause des malentendus, des contre-sens, ça fait toujours des problèmes sur les projets.*
>
> *Les mots ne veulent pas toujours dire la même chose. Il faut du temps pour comprendre ce qu'il se passe et de s'en rendre compte : quand A veut dire B pour l'autre et B veut dire A…*
>
> *Quand on arrive à faire ça, ça peut vraiment servir : reformuler avec ses propres mots pour être sûr d'avoir le même langage, de parler de la même chose. (…) C'est vraiment important de reformuler avec nos propres mots. Ça existe entre informaticiens et autres métiers mais aussi entre informaticiens internes et informaticiens des sociétés de services… (…)*
>
> *Reformuler et repréciser ce n'est jamais du temps perdu, ça évite de partir sur de mauvaises bases* (Thibault, cadre hors G1, 50-60 ans, filiale française).

À l'image de ce qui a été décrit par Christine Audoux et Anne Gillet à propos de la recherche partenariale[209], les différents acteurs du projet doivent se mettent d'accord, se reconnaitre mutuellement dans leur altérité et laisser une marge à la mutualité des apprentissages résultant du travail sur le projet. On est donc bien dans un enjeu de rapport à l'altérité, qui n'a rien à voir ici avec les différents pays en jeu dans le projet mais qui nécessite bien des opérations de traduction entre les différentes expertises et les différents langages professionnels.

[209] Audoux et Gillet, « Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs ».

Et en plus de ces différents langages, il faut aussi traduire les différentes langues nationales. En effet, en plus d'avoir l'anglais comme langue de travail sur le projet, une grande partie (si ce n'est la totalité) de la documentation et des descriptifs du logiciel est rédigée en allemand :

> *Mais quand on rentre dans un niveau plus fin d'écriture des* Business Case *et qu'il faut rentrer dans les tables des données ; là, tout le système est en allemand. Il faut beaucoup rechercher, c'est un travail de fourmi pour arriver à s'y retrouver et à retenir les termes. On a un petit lexique de traduction des termes en anglais, ça aide mais c'est quand même du boulot* (Célestine, experte, 40-50 ans, filiale française).

Alors que de nombreuses personnes rencontrées de façon informelle et à l'occasion d'un entretien mettent en avant la difficulté du passage à l'anglais comme langue de travail, nous voyons que même si ce passage occasionne de réelles difficultés – comme nous l'avons vu précédemment – il ne peut expliquer à lui seul les tensions dans les relations de travail et les blocages ayant lieu sur le projet.

L'arbre qui cache la forêt : il ne s'agit pas seulement d'apprendre l'anglais

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, il ne s'agit pas uniquement de se comprendre mais aussi de se mettre d'accord. Même si tous les membres du projet pouvaient acquérir un niveau équivalent de maitrise de la langue anglaise, les discussions continueraient probablement autour des mêmes sujets qui agitent et occasionnent des désaccords récurrents.

Au-delà des questions de langue et de traductions, nous allons poursuivre l'analyse des autres dimensions du projet qui peuvent permettre de comprendre le ressenti de « difficultés » sur le projet. Et dans le point suivant, nous allons nous pencher sur la dynamique relationnelle qui existe entre Allianz France et sa maison mère (ou « le groupe »), Allianz SE, située en Allemagne.

### 4.1.3 Une multiplicité d'entités avec une multiplicité d'objectifs

> *Il y a une autre complexité, c'est le* sourcing*. Ici c'est du* multisourcing*. C'est-à-dire qu'on fait appel à des ressources de divers horizons. Il y a Accenture, il y a AMOS, et d'autres… Il y a un fort enjeu à trouver des objectifs communs* (Antoine, cadre, 40-50 ans, filiale française).
>
> *Tout le monde dit : «* G1 c'est la priorité *», mais chacun attend quelque chose de différent. Les priorités des uns et des autres ne sont pas les mêmes. Et puis G1 ne vient pas d'Allemagne ; il vient de la holding. Chez ADAG, la filiale allemande, ils sont comme chez Allianz France, ils pensent et*

*vivent le projet de la même manière. Il n'y a pas d'objectif commun mais personne ne le dit* (Cédric, cadre, 40-50 ans, filiale française).

## À chaque entité sa fonction sur le projet

Derrière l'objectif commun affiché dans le discours officiel et évoqué aussi par de nombreuses personnes membres du projet – qui est de mettre en place ABS, le nouvel outil « fait maison » de gestion, vente et management des assurances dans la filiale française – il y a en réalité une multitude d'objectifs différents (comme autant de stratégies organisationnelles différentes). Chaque entité est impliquée sur le projet avec une fonction bien spécifique qui va lui donner un certain pouvoir sur le projet.

L'interlocutrice qui m'a accueillie lors de ma première journée passée sur le plateau projet, cadre membre de l'équipe de conseil interne basée à Munich et présente à Paris trois jours par semaine, me le présente ainsi :

> *Allianz France n'a pas la compétence ABS (c'est l'Autriche qui l'a) ni de son déploiement à une si grande échelle, donc on travaille avec plusieurs partenaires :*
>
> - *Allianz France qui est garante des* ***processus métiers,***
> - *Le CCC qui a* ***l'expertise ABS + le pouvoir*** *(en Autriche et en Allemagne) – c'est le « cœur » ou le « core »,*
> - *AMOS qui a* ***l'expertise mais sans pouvoir*** *(accompagnement sur le projet, « traduction »),*
> - *Le Preferred Partner, Accenture, qui assure un* ***support à l'implémentation****. Le contrat est signé avec Accenture Allemagne mais c'est Accenture France qui travaille* (Stéphanie, cadre, 30-40 ans, conseil interne).

Nous reprenons dans ce travail le partage qu'elle fait entre ces quatre principales entités. Il existe d'autres entités qui travaillent sur le projet (surtout en tant que prestataires) que celles qui sont nommées ici mais nous faisons le choix de mener l'analyse à partir de ces principales entités, en ce qu'elles représentent les partenaires du projet les plus importants en termes de taille et en pouvoir.

Le projet *Global One* est donc constitué de la constellation de ces quatre entités (Allianz France, le CCC, AMOS et Accenture) qui ont chacune un secteur d'expertise différent. Il en découle qu'elles jouent des rôles différents sur le projet, et qu'elles ont aussi des objectifs spécifiques qui ne sont pas forcément alignés avec ceux des autres entités, malgré l'objectif commun annoncé qui est la réussite du projet (qui se traduit par la mise en production et le bon fonctionnement de l'outil ABS – le nouveau système informatique – au sein de la filiale

française d'Allianz). Elle décrit sans équivoque la multiplicité des objectifs des différentes entités :

> *Il y a plusieurs rationalités en jeu, tensions, entre les différents points de vue et intérêts, par exemple l'Autriche pousse le standard du cœur et la France pousse les usages spécifiques.*
>
> *Les pays ont donc chacun des enjeux différents, la France, l'Allemagne et l'Autriche n'ont pas les mêmes intérêts dans le développement d'ABS. (…)*
>
> [Le *preferred partner*] *a un contrat « fix price » : cela veut dire qu'il va y avoir des tentatives de faire changer le périmètre du projet pour faire monter le budget et ils s'appuient pour ça sur les fissures et faiblesses « interculturelles » d'Allianz* (Stéphanie, cadre, 30-40 ans, conseil interne).

Le schéma ci-dessous présente la multiplicité des objectifs sous-tendant les postures des différentes entités, qui peuvent différer de l'objectif « commun » affiché :

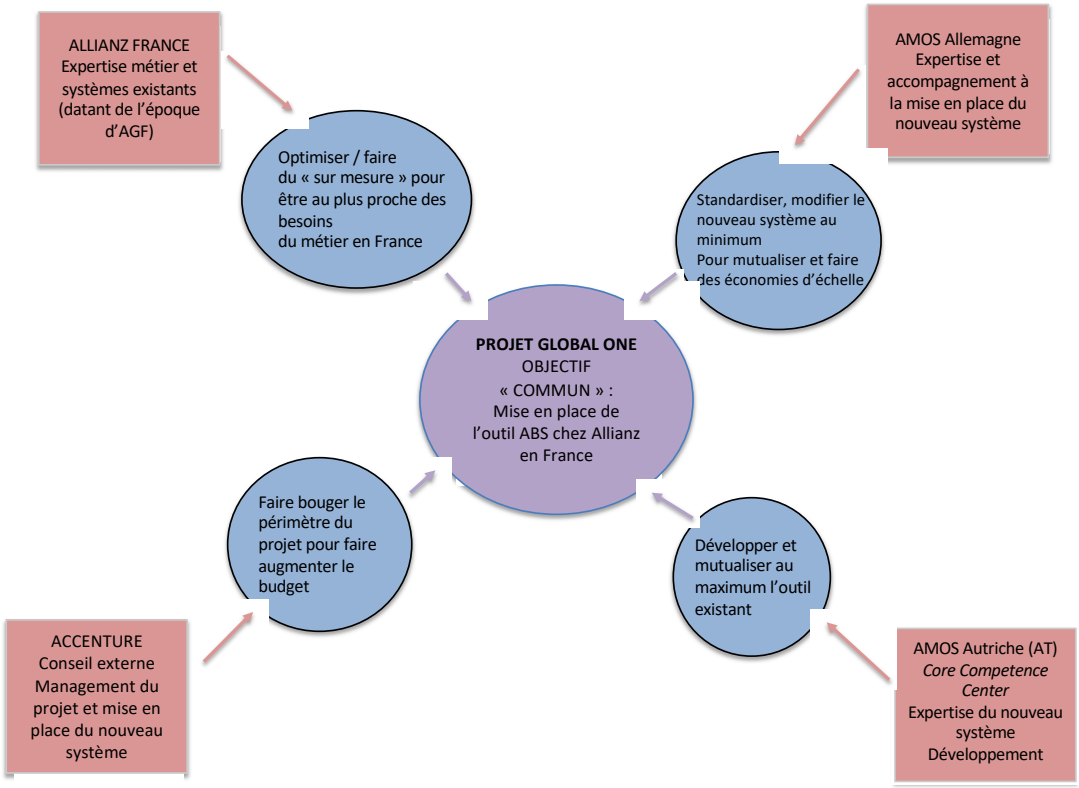


*Schéma n°6 : Les principales entités et leurs objectifs*

Si cette multiplicité d'objectifs ne pose pas véritablement de problèmes en elle-même puisqu'il s'agit d'une configuration habituelle dans les gros projets de transformation technique et

organisationnelle comme celui-ci (réf. biblio), nous pouvons tout de même regarder de plus près ce que cette multiplicité d'objectifs produit sur le projet et l'impact que cela peut avoir sur les relations de travail.

### Effet de concurrence entre entités

La principale conséquence, qui est rapportée de manière récurrente par les membres du projet au cours des entretiens, est celle d'une concurrence entre les différentes entités. Cet effet est particulièrement marqué dans les premières années du projet et semble diminuer avec le temps.

Dans le premier exemple, Gustav, jeune consultant allemand travaillant pour l'entité de conseil interne, parle de « méfiance » :

> *We should sit with the people we are working with and not with co-national colleagues. For example, I should sit with people from Accenture (for Build/developers)… but they are suspicious because of companies competition We should sit with the people we are working with and not with co-national colleagues. For example, I should sit with people from Accenture (for Build/developers)… but they are suspicious because of companies competition* (Gustav, Expert, 30-40, conseil interne)[210].

Cette méfiance peut se traduire par un refus de partager certaines ressources :

> *À propos du rapport entre collègues de différentes entités c'est arrivé qu'on tombe sur un document qui avait l'air intéressant, qu'un collègue (mais d'une autre entité – un consultant) voulait avoir et ben après lui avoir demandé, le responsable a préféré ne pas le transmettre* (Laura, experte, 30-40 ans, filiale française).

Une méfiance qui pourrait être due à la divergence entre les objectifs poursuivis par les différentes entités :

> *Allianz France est un assureur français, racheté par un groupe allemand. Il perd sa place. Il y a des frictions entre Allianz France et AMOS. Au début chacun vient avec sa casquette. Et Accenture au milieu a tendance à suivre plutôt Allianz France. Allianz France cherche plutôt à optimiser alors qu'AMOS cherche plutôt à standardiser. C'est pareil chez les autres assureurs en France, on fait de l'optimisation pour coller sur le système. Le message est pas passé assez fort au début que ça allait pas être une optimisation du fonctionnement mais qu'il allait s'agir de faire tourner l'outil. Ce sont deux états d'esprit, deux buts opposés. (…) Au début les gens ne se connaissaient pas et quand on n'a pas le même but, on se méfie de la personne en face* (Daniel, expert, 20-30 ans, conseil externe).

[210] *Nous devrions nous installer avec les gens avec qui on travaille et pas avec les collègues de notre pays. Par exemple, je devrais être installé avec des gens d'Accenture (qui travaillent sur le Build, des développeurs)… mais ils sont méfiants à cause de la compétition qui règne entre les entreprises* (Gustav, expert, 30-40 ans, conseil interne).

Malgré l'affichage d'un projet commun avec un seul et unique objectif qui serait la « réussite » de la mise en place du nouveau système ABS chez Allianz en France, toutes les entités ne jouent pas le même rôle et il parait difficile à certains de voir le projet comme une réelle co-construction :

> *Et puis il faut quand même voir que c'est une solution autrichienne vendue par les allemands. Et Allianz France (ex-AGF) est une vieille compagnie d'assurance. AMOS est là pour vendre un truc et les Autrichiens l'ont inventé, donc les relations avec eux sont pas neutres. Si on leur dit que tel ou tel aspect de la solution ne convient pas, ils tiquent* (Frédéric, cadre, 50-60 ans, filiale française).

Et en plus de la méfiance, une dimension de compétition apparait à travers le témoignage de Klaus. Dans ce cas, il s'agit d'une compétition entre les deux entités de conseil (externe et interne) :

> *The different groups are related to the business units, for sure not nationality. There is AMOS, Allianz France, Accenture. My first contacts at the beginning were more with Accenture people. Now it changed, it's more with Allianz France people. (…) We knew the history : when I arrived, there were lots of problems, Accenture didn't deliver, so your mind is influenced, you start to ask yourself why ? where does that comes from ? You get the impression people just wrote a lot of paper : why do we need 100 pages ? when I can do it in 10 ? It's a kind of game, of competition to know who is better… Accenture ? AMOS ?* (Klaus, expert, 20-30 ans, conseil interne)[211].

Si l'on en croit ces récits, il parait effectivement difficile de trouver des leviers de coopération dans ce contexte où les différentes entités poursuivent des objectifs aussi divergents et dont les équipes se retrouvent en concurrence. Et l'ambiance de travail entre les équipes ou au sein des équipes « mixtes », composées de personnes de différentes entités s'en ressent.

### L'impression d'un esprit d'équipe insuffisant

Une des conséquences de ce sentiment de concurrence entre les entités se trouve dans le fait qu'il n'y ait pas un esprit d'équipe très marqué sur le projet – entre les différentes équipes et même parfois au sein d'une même équipe si elle est composée de membres issus de différentes entités ; c'est en tous cas le ressenti de nombreuses personnes rencontrées en entretiens.

---

[211] *Les différents groupes sont liés aux entités (…). Il y a AMOS, Allianz France, Accenture. Mes premiers contacts au début étaient plutôt avec les gens d'Accenture. Maintenant ça a changé, c'est plutôt avec les gens d'Allianz France. (…) On connaissait l'historique : quand je suis arrivé il y avait plein de problèmes, Accenture n'avait pas livré, alors tu es influencé, tu commences à te demander pourquoi, d'où est-ce que ça vient ? Tu as l'impression que tout le monde ne fait que produire beaucoup de documents : pourquoi avons-nous besoin de 100 pages ? alors que je peux le faire en 10 pages ? C'est une sorte de jeu, de compétition pour savoir qui est meilleur… Accenture ? AMOS ?* (Klaus, expert, 20-30 ans, conseil interne).

Plusieurs personnes parlent du « *fingerpointing* », le fait de pointer du doigt et rendre les autres responsables des problèmes rencontrés :

> *Team building is very important. People have to feel they belong to one team, and stop pointing finger on other's behaviors. And for that, managers also have to stop pointing fingers. (…) It's a management issue : managers also were pointing fingers on other international behaviors; « The stupid french ». It has to stop. It's our result !* (Gustav, Expert, 30-40, conseil interne)[212].

> *This would help a lot to think it's only one big entity working on this project. There is fingerpointing by the different stakeholders but it doesn't make sense because at the end we all got the same goal : succeed to get a good bonus. (…) There is fingerpointing because there are different stakeholders, with different objectives… you have Accenture, Allianz France, AMOS… It has nothing to do with intercutural. If you're afraid of something, you will complain about it* (Jürgen, expert, 20-30 ans, conseil interne)[213].

L'un des concepteurs du projet initial de *Global One*, intervenant aussi sur le projet de refonte de la filiale Benelux, parle du manque de « *collectif* » spécifique au projet français :

> *Sur G1 le problème c'est qu'il n'y a pas vraiment de notion de collectif. Y'à pas d'équipe. Sur le Benelux c'est une fédération de trois pays, filiales d'Allianz, il y a de la cohérence, de la réunification, un rapprochement autour d'un projet commun. Ça aide à forcer la cohésion d'équipe, ça aide à forcer l'engagement* (Albert, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil interne).

Ici une chef d'équipe témoigne du sentiment de méfiance qui a l'air de régner, ou du moins du fait que la confiance tarde à se construire entre les équipes des différentes entités :

> *Toutes les équipes ne sont pas mixtes mais même une équipe pas mixte aura toujours forcément affaire à l'Allemagne ou à l'Autriche. Les infrastructures sont en Allemagne et les fonctionnalités sont en Autriche (au CCC). C'est un frein plus qu'une barrière. Avec le temps on le surmonte. Mais je fais le constat qu'il n'y a pas beaucoup de mélange. Les gens d'AMOS restent entre eux, les gens d'Allianz France restent entre eux. Il y a une tendance à rester entre collègues de la même origine. Alors que*

---

[212] *Il est très important de renforcer l'esprit d'équipe. Les gens ont alors l'impression d'appartenir à une seule et même équipe et arrêtent de pointer du doigt sur les attitudes des autres. Et pour cela, il faut que les managers aussi arrêtent de pointer du doigt. (…) C'est un enjeu de management : les managers pointaient les autres nationalités du doigt ; « les idiots de Français ». Il faut que ça s'arrête. C'est notre résultat à tous !* (Gustav, Expert, 30-40, conseil interne).

[213] *Ce serait beaucoup plus facile de penser qu'il y a une seule grande entité qui travaille sur le projet. Les différentes parties prenantes du projet montrent les autres du doigt mais ça n'a pas de sens parce qu'à la fin nous avons tous le même but : arriver à une bonne plus-value. (…) Les uns et les autres pointent du doigt parce qu'il y a différentes parties prenantes avec différents objectifs… tu as Accenture, Allianz France, AMOS… cela n'a rien à voir avec l'interculturel. Si tu as peur de quelque chose, tu vas t'en plaindre* (Jürgen, expert, 20-30 ans, conseil interne).

*sur G1 on travaille ensemble depuis deux ans maintenant… dans des cas de fusions franco-françaises, on observe ça aussi mais après trois, quatre, six mois, ça passe. Ici ça fait deux ans et c'est toujours comme ça. La mixité se fait plus vite au sein d'un même pays que quand c'est entre différents pays. Je ne sais pas pourquoi. Peut-être la langue ? C'est plus long en tous cas. Et on va pas chercher nos collègues AMOS pour déjeuner* (Louise, cadre, 50-60 ans, filiale française).

D'après les différents récits à ce sujet, un effort spécifique doit être fourni afin de créer les conditions favorables à créer un lien de confiance et de proximité. Il semble que le « *top management* » du projet n'ait pas comme priorité la création de ce lien, ce qui est déploré par de nombreuses personnes. Ce sont des initiatives individuelles de chefs d'équipes ou parfois de certains membres d'équipes qui permettent au fil du temps de créer ce lien plus informel et de donner plus de confiance dans la relation de travail :

*At the beginning I was travelling every week, from Tuesday to Thursday but after a few months I succeeded to negotiate with my company that they pay me a flat in Paris – it's the same price that paying for flights and hotels – and then it's completely different. You're not just visiting, it's a deeper experience.*

*I organized parties with colleagues and it has strengthened the working relationships. Because we find each other closer now than before. Before we had these strange boarders between companies, like completely different cans (Accenture, Allianz France, SQS technical & management, AMOS…). Now we see these boarders in a completely different way.*

*It's strange that the management don't pay attention to this dimension. Getting people together, get them to know each other. Because it makes the work go faster afterwards. You don't hesitate anymore to visit someone to his desk or write an email I* (Markus, expert, 20-30 ans, conseil interne)[214].

*One must try to understand how people work and be able to explain his own way. And also, it is very important to be able to discuss that and explain our ways. In Paris, often people say « oh, people from Germany and Austria, they are stupid, what do they want ? ». We should be able to build empathy, to build a new culture together. For that we need to spend time together, to have fun together. It is*

[214] *Au début je voyageais toutes les semaines, du mardi au jeudi mais après quelques mois j'ai réussi à négocier avec mon entreprise qu'elle me paie un appartement à Paris – c'est le même montant que de payer pour les vols et les hôtels – et depuis c'est complètement différent. Tu n'es pas juste de passage, c'est une expérience plus profonde. J'ai organisé des fêtes avec les collègues et ça a renforcé notre relation de travail. Parce qu'on se trouve être plus proches maintenant qu'auparavant. Avant, on avait ces frontières étranges entre entreprises, comme si elles étaient des boites complètement différentes (Accenture, Allianz France, SQS technical & management, AMOS…). Maintenant on voit ces frontières d'un autre œil. C'est étrange que le management ne fasse pas attention à cette dimension. Rapprocher les gens, les faire se rencontrer. Parce que ça rend le travail plus efficace après. Tu n'hésites plus à aller voir quelqu'un à son bureau ou à lui envoyer un email* (Markus, expert, 20-30 ans, conseil interne).

> *happening very few… step by step. Nobody from Allianz France comes to me and ask for dinner, lunch… If I ask, people join but they don't take the initiative themselves. It's actually easier with people from other nationalities, from Belgium, UK… I would have a recommendation : make dates with colleagues ! I choosed my office because only french guys were sitting there. I thought it could help to make contacts. But after a while they changed places and now it's full of germans* (Gustav, expert, 30-40 ans, conseil interne)[215].

Nous pouvons faire ici l'hypothèse selon laquelle la concurrence entre entités peut être une cause de ce manque d'esprit de cohésion entre les équipes sur le projet. Mais nous pouvons faire dans le même temps une autre hypothèse selon laquelle ce serait le manque d'investissement de la hiérarchie sur l'esprit d'équipe et la cohésion qui pourrait (aussi) entretenir ou maintenir un sentiment de méfiance et de concurrence entre les entités. Dans tous les cas, ce sentiment de méfiance n'est pas pour faciliter les relations de travail au sein du projet et peut contribuer à un repli sur soi et sur son groupe d'appartenance, comme le montrent certains travaux de psychologie sociale[216], ainsi que sur une mise à l'écart des *autres*, *ceux qui sont différents*.

### Des compromis à faire, inhérents au projet lui-même

Il semble en revanche que la divergence d'intérêt entre les différentes parties d'un grand projet de refonte des systèmes d'information soit une conséquence logique, comme le dit Denis Segrestin :

> Un autre phénomène s'agrège à celui-ci, commun lui aussi à tous les grands projets : plusieurs logiques d'action se font face, contraignant au compromis. (…) Des divergences d'intérêt sont inévitables. La confrontation des points de vue suscite de plus toutes sortes de marchandages et d'effets de composition : la main est tant au « terrain », tantôt aux consultants ou au management ; les opérationnels font momentanément cause commune, laissant au vestiaire les divergences secondaires… (…) Cependant l'espace de compromis peut faire défaut, laissant aux responsables le choix entre le désaveu des dispositions pragmatiques en usage et l'invalidation des standards retenus dans la machine. Les

---

[215] *On doit essayer de comprendre comment les gens travaillent et être capables d'expliquer notre propre manière de travailler. Et aussi, c'est très important d'être capable d'en discuter et d'expliciter nos manières de faire. À Paris, souvent les gens disent « oh, les gens d'Allemagne et d'Autriche, ils sont bêtes, qu'est-ce qu'ils veulent ? ». Nous devrions être capables d'avoir de l'empathie, de construire une nouvelle culture ensemble. Pour cela nous avons besoin de passer plus de temps ensemble, de s'amuser ensemble. Cela arrive très peu… petit à petit. Personne d'Allianz France ne vient me voir pour m'inviter à diner ou à déjeuner… Si je propose, les gens viennent mais ils ne prennent pas l'initiative eux-mêmes. En réalité c'est plus facile avec les gens d'autres nationalités, de Belgique, de Grande-Bretagne… J'aurais une recommandation : passez du temps informel avec vos collègues ! J'ai choisi mon bureau parce qu'il n'y avait que des Français. J'ai pensé que cela aiderait à faire du lien. Mais après quelques temps ils ont changé de place et maintenant le bureau est plein d'Allemands* (Gustav, expert, 30-40 ans, conseil interne).

[216] Sales-Wuillemin, *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*.

> interventions rétroactives sur le paramétrage du nouveau système ne sont nullement exclues. Toujours « coûteuses » aux dires des dirigeants, elles le sont en fait surtout au sens qu'elles sont autant de concessions faites contre la machine en faveur des savoir-faire internes de l'entreprise[217].

Les divergences d'intérêt pouvant générer un sentiment de concurrence entre les entités du projet *Global One*, il parait pertinent de dire que cette source de tension soit en fait inhérente au projet lui-même, à son ampleur et à son contenu.

Nous accédons donc ici à un premier niveau de complexité du projet, déjà évoqué dans le premier chapitre, avec cette multiplicité d'entités impliquées qui rend les interactions entre les membres du projet parfois difficiles et brouille la visibilité des enjeux qui s'y trament. Un deuxième niveau de complexité s'y ajoute, celui de la nature de la relation entre l'entreprise qui « commande » l'installation du nouveau système informatique (Allianz France) et la structure qui « fournit » ce nouveau système (AMOS). Cette relation peut s'apparenter à une relation de type client-fournisseur mais nous allons voir que ce n'est pas le cas.

### 4.1.4 Une relation client-fournisseur qui n'en est pas une

> *La perception par les gens des difficultés culturelles sont en fait souvent des problèmes entre fournisseurs de progiciel et client* (Franz, cadre supérieur hors IT, 50-60 ans, filiale française).

Dans une configuration « classique » de contractualisation entre un client (une entreprise) et un fournisseur de progiciel (un prestataire), les termes de la relation sont assez clairs, le client demande un progiciel pour la gestion de son entreprise, le fournisseur vient installer le progiciel. Il peut y avoir des rapports de force ou des négociations sur certains aspects, notamment liés à des difficultés de prise en compte de certaines activités du client par le progiciel – qui peuvent nécessiter une adaptation de progiciel ou une transformation de certains domaines des activités du client – mais ceux-ci ont lieu dans le cadre d'une relation formalisée client-fournisseur.

Dans le cas du projet *Global One*, il y a une spécificité, qui est que le fournisseur du progiciel fait partie du même groupe que le client qui « commande » le progiciel – qu'il n'a pas vraiment commandé lui-même puisque la décision de mettre en place un « outil groupe », donc un progiciel unique pour toutes les filiales, est une décision qui relève plutôt du groupe lui-même que de l'entreprise cliente, la filiale française d'Allianz. Et ceci, même si certaines personnes

[217] Segrestin, « Les nouveaux horizons de la régulation en organisation », 73-75.

affirment que la volonté vient d'Allianz France et d'un plan de modernisation des systèmes d'information.

De plus, au moment où le projet *Global One* a été initié au sein de la filiale française, le dirigeant fondateur de l'entité « fournisseur » (AMOS) est aussi membre du conseil d'administration du groupe Allianz. Nous retrouvons donc à plusieurs endroits du paysage institutionnel une même personne, membre de de l'instance qui a pris la décision d'installer l'outil groupe ABS au sein de toutes les filiales (outil initialement développé par AMOS pour la filiale autrichienne) et fondatrice de l'entité de conseil interne qui accompagne la mise en place de ce même outil dans la filiale française (AMOS). Et le client se trouve être une filiale du groupe auquel appartient le fournisseur.

> *La relation maison-mère filiale n'est pas très claire sur G1. À Munich, c'est là où il y a la responsabilité – l'autorité – fonctionnelle assurée par Philipp Steiner, le boss de Bernard Durand. Mais il est en même temps le patron de l'entité qui vient fournir le services (AMOS). Si on prenait un SAP avec un provider externe, même allemand, ça serait pas pareil* (Franz, cadre supérieur hors IT, 50-60 ans, filiale française).

Cette ambiguïté rajoute comme nous l'avions dit précédemment de la complexité au projet. Mais elle contribue aussi à donner une dynamique au projet lui-même et à la manière dont il est présenté aux différentes instances et personnes qui y travaillent, qui ne semble pas toujours cohérente.

> *Mais attention car dans ce cas, on n'est pas dans un mode client-fournisseur. Ce qui pourrait se faire dans un mode client-fournisseur ne peut pas se faire ici. C'est un projet à deux, il faut être tous dans la même pièce et travailler ensemble. Il faut se détacher de la notion de support pour plutôt aller vers celle de co-travail et colocalisation. (…) Ce projet a intérêt à réussir pour les deux, la France et l'Allemagne. Il ne s'agit pas d'une situation où l'Allemagne vient investir en France qui doit du coup rendre des comptes. Ce programme c'est de la co-construction. Mais c'est pas perçu comme ça… C'est perçu comme action-réaction* (Sabrina, experte, 20-30 ans, conseil externe).

Dans la partie suivante nous allons interroger la dimension paradoxale que peut générer cette ambiguïté d'avoir un fournisseur qui est en même temps de donneur d'ordre de l'entreprise « cliente ».

### 4.1.5 Optimisation vs. standardisation : une injonction paradoxale ?

Un projet annoncé comme une opportunité d'optimisation ?

Dans le discours officiel initial le projet semble avoir été annoncé comme une opportunité de répondre mieux aux besoins du métier en France et de pouvoir « mieux » travailler. L'accent n'a pas été mis sur le fait que le changement d'outil pouvait engendrer des transformations du métier lui-même, alors que c'est une conséquence « classique » des grands projets de transformation technologiques.

> *C'est un projet à deux, il faut être tous dans la même pièce et travailler ensemble. Il faut se détacher de la notion de support pour plutôt aller vers celle de co-travail et colocalisation. (…)*
>
> *Ce projet a intérêt à réussir pour les deux ; France et Allemagne. Il ne s'agit pas d'une situation où l'Allemagne vient investir en France qui doit du coup rendre des comptes. Ce programme c'est de la co-construction. (…) C'est pas l'Allemagne qui vient installer ses outils. Demain, l'outil sera à la France* (Sabrina, experte, 20-30 ans, conseil externe).

Une réalité du travail sur le projet poussant à la standardisation : du « sur mesure » au « prêt-à-porter »

Pour certains membres du projet, la réalité est bien différente et ils perçoivent le projet sans équivoque comme une entreprise de standardisation :

> *It's a special situation here : a central entity, who decides that the OE will now work with a new system. And the OE can't say anything* (Jürgen, expert, 20-30 ans, conseil interne)[218].

L'outil qui a été choisi comme « outil groupe » et qui est en voie d'installation dans toutes les filiales, a été développé initialement en interne au sein de la filiale autrichienne. Le fait qu'il ait été choisi comme « outil groupe » implique qu'il doive garder un maximum possible de fonctionnalités « standard », pour pouvoir être mutualisé sans occasionner trop de coûts – en effet le fait de rajouter des couches de spécifications nationales dans le progiciel est très couteux financièrement et en termes de délais.

> *Il y a un sentiment de refus de la part des Allemands de faire une révolution copernicienne pour changer ABS. (…) Pour certains, ABS a été choisi par les Français, et ils sont profondément choqués*

[218] *C'est une situation particulière ici : une entité centrale, qui décide que la filiale va désormais travailler avec un nouveau système. Et la filiale ne peut rien dire* (Jürgen, expert, 20-30 ans, conseil interne).

*par le fait que certains débinent le projet et remettent en cause une décision d'entreprise* (Benoit, cadre supérieur hors projet, 40-50 ans, filiale française).

*On a appris à s'appréhender mais c'est quand même très compliqué de changer la structure de l'outil. (…) Par exemple les visios avec le CCC ça reste compliqué sur des sujets qui touchent vraiment le fond, parfois faut remonter aux textes de loi (et là ils critiquent la loi !). Eux sont garants de l'intégrité d'un outil. Le but est de le développer en mutualisant au max. Plus il bouge, plus tu diminues les chances de réussite mondiale* (Daniel, expert, 20-30 ans, conseil externe).

Le fait d'avoir pour objectif de développer l'outil ABS en conservant au maximum son « intégrité », signifie devoir arbitrer en faveur de l'outil plutôt que du métier. Dans le cas d'un processus métier nécessitant des fonctionnalités inexistantes dans le logiciel ABS initial, qui nécessiterait de créer une couche de spécification nationale dans le logiciel ou bien de modifier le processus métier lui-même pour qu'il puisse « rentrer » dans une fonctionnalité déjà existante, l'arbitrage se fera en faveur de l'outil, c'est-à-dire en faveur d'une transformation du processus métier lui-même afin d'éviter une transformation de l'outil. Or il se trouve que l'outil n'est lui-même pas « standard » et contient en son « cœur » des fonctionnalités non pas communes mais spécifiques au marché autrichien, puisqu'il a été développé initialement en Autriche afin de répondre aux besoins de la filiale autrichienne d'Allianz.

De plus cette démarche s'inscrit en contradiction avec la tradition de l'informatique au sein du groupe AGF avant qu'il ne devienne la filiale d'Allianz : le « sur mesure ». En effet, les systèmes informatiques – de multiples interfaces et logiciels différents – étaient traditionnellement développés en interne afin de pouvoir répondre parfaitement aux nécessités de l'activité d'assurance :

*Avant, l'informatique en France était du fait maison sur mesure, selon les besoins du business, maintenant il faut rentrer dans le standard. Certains ont construit les anciens systèmes et se retrouvent à devoir rentrer dans un nouveau système qu'ils trouvent moins bien et de jeter l'ancien* (Sébastien, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Un cadre de l'équipe de conseil interne, ayant une longue expérience des grands projets informatiques internationaux (qui a travaillé de nombreuses années pour Accenture avant d'entrer chez AMOS), utilise la métaphore de la fabrication des vêtements et de la différence entre le sur mesure et le prêt-à-porter :

*Sur G1 ça va au clash permanent. Les allemands comprennent pas bien que Allianz France c'est un énorme paquebot et que la vitesse de rotation est pas rapide. Il faut apprendre.*

*En plus de ça se rajoutent des problèmes d'approches différentes des SI. Avant ici chez Allianz France c'était tout en* customisation*, un raisonnement sur mesure. Mais ce qu'on offre là c'est du prêt-à-porter.*

> *Et la commande de prêt-à-porter en plus se fait dans une autre langue. Mais ça, ça se découvre qu'à la livraison* (Gérard, cadre, 50-60 ans, conseil interne).

Nous voyons à travers cette image de la livraison imprévue de prêt-à-porter alors que l'on attendait du sur mesure, à quel point le changement opéré par la mise en place de cet outil groupe est d'une grande ampleur (abandonner la tradition de conception interne des SI au plus proche des besoins et le passage à la langue anglaise) et à quel point il ne semble pas avoir été préparé et arrive un peu comme une « surprise » (annonces ambiguës ou contradictoires quant aux possibilités et aux contraintes de l'outil lui-même).

### Un outil groupe qui a été développé localement : quelles conséquences ?

En effet, le logiciel *ABS* ayant été initialement développé à Vienne pour répondre aux besoins spécifiques de la filiale autrichienne, bon nombre de ses fonctionnalités sont des fonctionnalités en réalité adaptées au marché et à la structuration du métier de l'assurance tels qu'ils existent en Autriche. Albert, cadre supérieur au sein de l'entité de conseil interne, ancien de la filiale française, décrit bien cette évolution de la place et du périmètre du logiciel :

> *Le système a été conçu en Autriche par rapport à la conception de l'assurance et aux besoins du métier en Autriche. Puis il a été un peu élargi pour la Suisse et encore un petit peu pour l'Allemagne. Mais l'assurance dans le monde germanique c'est pas trop différent entre les pays. Mais là c'est autre chose quand on passe au monde latin, c'est plus du tout les mêmes conceptions et donc plus les mêmes métiers. (…) Il y a des grandes différences dans les pratiques de marché et le SI reflète justement ça (…)*

Il décrit la différence de configuration du système pour la filiale française (sans aucun point commun dans le marché et les produits d'assurance entre France et Allemagne) et la filiale « Benelux » (où les produits et les marchés sont communs) :

> *Sur la filiale Benelux, il y a une direction commune, un Comex mixte. Bien sûr on a toujours des enjeux de pouvoir, politiques aussi et culturels entre les pays mais c'est un projet commun. On va vendre les mêmes produits d'assurance, sur un même marché ; on les conçoit ensemble.*
>
> *Et c'est un élément fondamental fédérateur entre les deux pays. Les Allemands ont d'ailleurs pas beaucoup besoin d'intervenir. AMOS joue un rôle de modérateur entre les entités qui conçoivent ensemble, et apporte les moyens et les ressources pour faire avancer. (…)*
>
> *Sur G1 il n'y a pas de produits, de marché commun* (Albert, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil interne).

S'il semble y avoir une structuration du marché et des produits d'assurance entre les pays de la filiale Benelux (fusion des trois filiales : Belgique, Pays-Bas et Luxembourg) et que le travail

sur le progiciel permette de mettre en commun des pratiques de métier, ce n'est pas du tout le cas pour la filiale française.

Exception faite de la filiale Benelux, le marché de l'assurance, les modalités d'exercice du métier ainsi que les types de régulation ne sont en effet pas les mêmes d'un pays à l'autre :

> *L'assurance est une industrie très régulée et ça a beaucoup d'impact sur les habitudes des pays. Par exemple en France tous les contrats auto permettent de tirer une remorque. En Belgique, il faut un contrat séparé pour pouvoir tirer une remorque. (…)*
>
> *En France, en MRH, on peut déclarer plusieurs sinistres pour un événement. En Allemagne par contre, y a pas ça. Il faut faire une déclaration pour chaque sinistre.* (Gérard, cadre, 50-60 ans, conseil interne).

L'outil groupe n'est donc pas un outil standard, il est le reflet de l'assurance telle qu'elle se pratique en Autriche. On demande donc à la filiale française de s'adapter à un outil « standard » qui n'est en fait pas standard :

> *Par exemple sur la MRH* [Multi Risque Habitation] *en France on a une extension pour les enfants quand ils sont à l'école et on a besoin de pouvoir demander l'impression d'une attestation scolaire dans ABS, mais en Allemagne c'est pas comme ça, y a pas cette configuration avec l'assurance scolaire. Donc là y'avait besoin de demander à Munich ce qu'on pouvait trouver qui ressemble le plus à ça dans ABS* (Nina, experte, 30-40 ans, filiale française).

Cet exemple nous parait significatif de ce fait : l'attestation scolaire n'existant pas en Allemagne, au lieu de créer une fonctionnalité permettant de la générer dans l'outil *ABS*, la démarche a été de rechercher ce qui s'en approchait le plus et y existait déjà. Pour illustrer cela on peut imaginer qu'avec un outil réellement « standard » mis en place dans l'entreprise Allianz France par un fournisseur de progiciel extérieur au groupe, la réponse aurait été d'adapter l'outil standard pour qu'il puisse générer une attestation scolaire – puisque c'est la procédure obligatoire en France – plutôt que d'essayer de trouver dans un outil conçu pour un autre pays, ce « qui ressemble le plus à ça ».

> *Le travail consiste à respecter au maximum l'outil ABS, tout en essayant de mettre en place nos règles ; les règles de gestion des agents, qui viennent d'accords, de traités, de conventions… qui doivent être en accord avec le syndicat des agents* (Célestine, experte, 40-50 ans, filiale française).

Le travail à faire sur le projet semble relever d'une mission quasi impossible : respecter dans un même temps un outil existant conçu selon des règles spécifiques tout en y appliquant d'autres règles spécifiques.

Nous ne sommes donc pas dans une configuration où un outil standard serait choisi pour être mutualisé et modifié de manière plus ou moins équivalente par chaque filiale. Le cœur lui-même du logiciel – qui est censé contenir les fonctionnalités qui sont strictement les mêmes pour tous les utilisateurs – est déjà spécifique. Il arrive ainsi parfois que pour certaines fonctionnalités du cœur, ce soit plus pertinent de les placer dans les couches de spécifications nationales. Mais cela représente un coût trop élevé en termes de budget et de temps de travail. Il arrive aussi que les spécifications nationales soient impossibles à réduire au niveau initialement prévu :

> *En Allemagne, il y a eu moins de difficultés lors de la mise en œuvre, car le progiciel est en allemand. Mais même là il a fallu une dizaine d'années et une* customisation *très forte : jusqu'à presque 50%... parce que l'appropriation était pas assez forte. L'objectif est normalement de 10-20% maxi de* customisation (Nina, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Un outil informatique en assurance, s'il est conçu initialement – comme *ABS* – pour répondre à des problématiques locales, sera donc difficilement neutre et reflètera toujours les spécificités (en termes de législation, structuration du marché et du métier de l'assurance) du pays dans lequel il a été conçu. De ce point de vue, il semble donc contradictoire de vouloir faire d'un outil « local » un outil standard, censé devenir l'outil unique de centaines de filiales différentes. Aurait-on effectivement affaire à une contradiction ? Un paradoxe ? Ou encore ce qu'on appelle une « injonction paradoxale » ?

### Une injonction paradoxale ?

Nous nous appuierons ici sur le lexique proposé par Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique dans leur ouvrage sur le « capitalisme paradoxant », pour distinguer ces différents termes et tenter de caractériser ce qui se joue sur le projet et les effets qui peuvent s'observer.

Les auteurs y proposent les définitions suivantes :

« **La contradiction** relie deux pôles opposés qui ne peuvent être conçus l'un sans l'autre : un se divise en deux. Par exemple, le jour ne peut se concevoir sans la nuit, la création sans la destruction, la joie sans la peine, la vie sans la mort. Cette double polarité engendre une relation dialectique entre les contraires, une coexistence plus ou moins conflictuelle. Dans la contradiction, les deux pôles sont nécessaires l'un à l'autre, dans une opposition jamais figée, toujours en mouvement du fait de forces opposées qui interagissent en permanence et s'étayent l'une l'autre »[219].

[219] Gaulejac et Hanique, *Le capitalisme paradoxant*, 259.

« **L'injonction paradoxale** désigne, au sein d'une même phrase, deux obligations qui se contrarient radicalement, et une exigence qui empêche l'individu de sortir de cette situation. Ces obligations contradictoires induisent une impossibilité de répondre à l'une sans contrevenir à l'autre. Injonction exigeant un comportement déterminé qui, de par sa nature même, ne saurait être que spontanée. Exemple : 'Je vous ordonne d'être libre'. 'La distinction la plus importante entre injonction contradictoire et injonction paradoxale tient en ceci : face à une injonction contradictoire, on choisit l'une des solutions possibles quitte à renoncer à l'autre. Face à une injonction contradictoire, le choix est logiquement possible. Par contre, l'injonction paradoxale barre la possibilité même du choix, rien n'est possible' *(Watzlawick, Helmick Beavin, Jackson, 1972)* »[220].

« Dans le langage commun, est considéré comme **paradoxal** ce qui est contraire à l'opinion communément admise. (…) Il convient de distinguer trois types de paradoxe : le paradoxe logique (…), le paradoxe psychologique (…), le paradoxe organisationnel. (…)

Le paradoxe conduit à une impasse pour le sujet tant que celui-ci ne trouve pas le moyen de se dégager de l'obligation de répondre dans les termes qui lui sont imposés. Dans la contradiction, les deux termes s'opposent, dans le paradoxe, ils s'annihilent »[221].

La distinction entre contradiction et paradoxe nous parait particulièrement éclairante. Sans appliquer ces notions au travail sur le projet en général, nous nous intéressons ici à la manière dont le projet est présenté et il semble que cette manière de le présenter comme une occasion d'optimiser les systèmes pour répondre aux besoins existants alors que le travail sur le projet consiste plutôt en une demande pressante de simplification et de standardisation, relève d'un paradoxe. Il n'est en effet pas possible de développer des spécifications tout en standardisant les procédures. On pourrait même avancer que les équipes françaises du projet, en charge de l'expertise métier semblent en effet subir une injonction paradoxale : *faites remonter les besoins du métier mais ils doivent s'inscrire dans les possibilités de l'outil informatique*.

Nous allons maintenant puiser dans une définition supplémentaire de l'ouvrage, celle du terme « paradoxant », afin d'éclairer un phénomène qui nous semble à l'œuvre ici : l'aspect paradoxant qui résulte de l'écart entre la communication officielle à propos du projet *Global One* et la dynamique réelle du travail sur le projet.

« **Paradoxant** : qui génère des paradoxes. Une organisation paradoxante produit de façon systématique et continuelle des injonctions paradoxales. La double contrainte y est banalisée

[220] Gaulejac et Hanique, 261.
[221] Gaulejac et Hanique, 263.

comme élément normal de fonctionnement : elle est inscrite dans la structure même de l'organisation, comme un élément permanent du système, qui tend à générer d'autres paradoxes pour assurer sa reproduction »[222].

Sans que nous voyions dans le cas du projet d'Allianz en France une volonté réfléchie et mise en œuvre pour des raisons stratégiques éclairées, il nous semble reconnaitre cet aspect paradoxant dans le fait même d'avoir choisi comme outil groupe, un outil développé initialement localement pour répondre à des besoins spécifiques d'un pays en particulier, en l'occurrence l'Autriche. Cette décision entraine inévitablement cette tension permanente entre une attente de simplification (voire de standardisation) des processus métier ressentie par les équipes françaises de la part des experts de l'outil allemands et autrichiens – ayant comme objectif le développement d'une version la plus standard possible du logiciel – et une attente d'adaptation de l'outil ressentie par les experts de la part des représentants du métier – considérant le logiciel comme une opportunité de mieux répondre aux besoins du métier tels qu'ils existent. Or, il se trouve que cet outil commun qui vient s'appliquer à toutes les filiales est un outil *non standard* au départ. Il ne dispose donc pas d'autant de marge d'adaptation qu'un outil standard qui aurait pu être proposé par un prestataire externe classique de logiciels ERP et aurait pu s'adapter dans une plus grande mesure aux pratiques et besoins de l'entreprise – même si l'installation d'un tel outil implique toujours une modification plus ou moins grande des pratiques du métier.

Un cadre supérieur issu de la filiale française, ayant été missionné pour concevoir la stratégie de développement du nouveau système d'information de la filiale (annoncée comme un projet français mais initiée en réalité par le groupe en Allemagne), travaillant au moment du démarrage de l'enquête de terrain pour la structure de conseil interne basée à Munich, décrit les effets de malentendus à propos du projet *Global One* (G1) et de ses finalités, tant dans la communication interne et dans les pratiques. Pour lui cela viendrait du fait qu'il n'y ait pas d'enjeux communs entre les différentes entités et que les discours ne correspondent pas aux pratiques réelles :

> *Sur G1 il n'y a pas de projet commun. Il y a un affichage de G1 comme un grand projet d'entreprise mais les décisions vont pas toujours dans ce sens. En Allemagne quand une chose est affirmée, tout le monde est aligné dessus dans tous les niveaux hiérarchiques et les actes suivent. Par exemple si un dirigeant s'engage sur le digital, on verra des investissements sur les projets concrets. En France c'est pas vécu comme contradictoire de ne pas être aligné avec les décisions qui viennent d'en haut.*

[222] Gaulejac et Hanique, 263.

*(…) Il y a un discours de grande transformation mais c'est un discours politique qui n'est pas vraiment suivi d'engagement en actes… quelques décisions vont dans ce sens mais la majorité non. Ils annoncent le projet G1 comme une nouvelle vision, une grande transformation au-delà du projet mais c'est pas le cas. Et les Allemands eux, ils prennent cette annonce au sérieux : ils attendent de la France qu'elle se reconstruise, monte un projet d'avenir.*

*Et les Français ne le voient pas comme ça : ils voient G1 comme un projet imposé par les Allemands contre ce que veulent les français.*

*Et ce n'est pas non plus un projet franco-allemand de double… mutuelle transformation, où la France changerait des choses mais où la plate-forme ABS changerait aussi, mais non c'est pas le cas et ça creuse le fossé. Il n'y a pas d'idée forte qui dépasse le cadre du projet et fédère* (Albert, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil interne).

Il nous semble que ces propos illustrent bien le paradoxe qui consiste à annoncer un projet de modernisation du système informatique qui devrait mieux répondre aux besoins et exigences du métier et proposer pour cela un outil groupe, voué à être développé et mutualisé dans toutes les filiales et impliquant par là même une plus grande simplification et standardisation des pratiques de métier ; un projet annoncé comme une co-construction (et une « mutuelle transformation ») mais perçu et mené en réalité comme une entreprise de d'adaptation à un standard (lui-même non standard).

### Un cercle vicieux

Cette dynamique globalement paradoxale et paradoxante, amène à un cercle vicieux que l'on observe dans les réunions, les visioconférences, et qui est relaté à plusieurs reprises dans les entretiens ou les conversations informelles.

Il s'agit d'un aller-retour incessant, allant souvent jusqu'à en devenir agaçant pour la plupart des acteurs du projet entre demande de simplification (pour mutualiser) et proposition d'optimisation (pour développer des spécifications).

Pour illustrer cette dynamique, nous proposons le schéma ci-dessous :

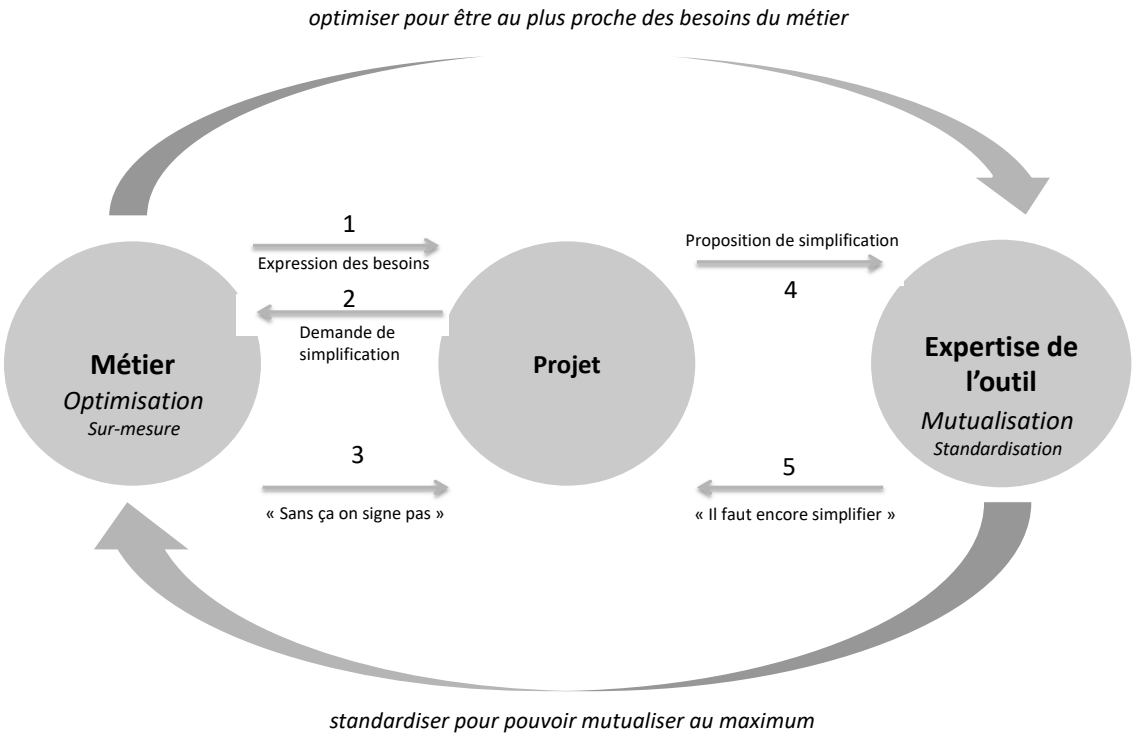


*Schéma n°7 : Le cercle vicieux du projet*

Les principaux protagonistes sont : « le métier », « le projet » et « l'expertise de l'outil ». « Le métier » représente l'entité qui est garante de la connaissance des processus du métier de l'assurance et des systèmes informatiques existant – c'est Allianz France. « Le projet », représente l'entité « projet » qui travaille sur la mise en place du nouveau système informatique – *Global One*, l'organisation matricielle temporaire installée sur le plateau projet. Enfin, « l'expertise de l'outil », représente l'entité basée en Autriche qui a créé l'outil ABS, le nouveau système informatique à installer dans la filiale française, et qui en détient la connaissance. Le projet joue un rôle d'intermédiaire entre le métier et l'expertise de l'outil. Il recueille les besoins du métier, les traduit en langage fonctionnel puis technique, et les envoie à l'expertise de l'outil pour qu'ils soient inclus dans le système. Il arrive que certains processus nécessaires aux besoins du métier ne soient pas possibles à inclure tels quels dans le système et il faut alors les « simplifier ». Par l'intermédiaire du projet, les processus sont renvoyés au métier qui doit alors faire ce travail de simplification.

Voici les différentes étapes représentées sur le schéma. Tout d'abord nous avons affaire à deux dynamiques paradoxales dans la communication autour du projet, qui est présenté et compris alternativement comme une occasion :

- d'**optimiser** pour être au plus près des besoins du métier (vision induite par la manière dont le projet a pu être présenté : comme une opportunité d'améliorer le processus par rapport aux systèmes existants, afin de mieux répondre aux besoins du métier et impliquant donc de développer des fonctionnalités spécifiques à la filiale française ou *customisation/country layer*),

- de **standardiser** pour pouvoir mutualiser au maximum (dynamique due à la politique du groupe consistant à mettre en place un outil unique et à mutualiser autant que possible les systèmes d'information et par conséquent à faire le moins possible de spécifications ou customisation mais plutôt tendre vers la standardisation).

Ces deux dynamiques sont paradoxales puisque l'optimisation induit une adaptation des spécifications fonctionnelles aux processus assurantiels tels qu'ils sont défendus par la filiale française, alors que la dynamique de mutualisation de l'outil groupe induit plutôt une tendance à la standardisation des fonctionnalités et donc par conséquent une tendance à la standardisation des processus du métier eux-mêmes. Il est donc impossible de standardiser des processus pour garder l'intégrité d'un outil informatique, en même temps que l'on essaie d'adapter l'outil informatique au plus près des besoins défendus par le métier.

On se retrouve alors avec deux attentes opposées, paradoxales : l'attente d'optimisation et d'adaptation de l'outil du côté du métier, et l'attente de simplification et de standardisation de la part des experts de l'outil.

> *L'informatique est censée être un outil qui améliore le travail de tous les jours, qui aide les utilisateurs mais en fait ici ça modifie les process du métier. Avec la custo on est censé pouvoir tout faire et adapter le logiciel exactement comment on veut mais là le problème c'est que ça coute très cher donc on est obligés de faire au plus simple* (François, cadre, 40-50 ans, filiale française).
>
> *Plus un outil est développé dans les filiales, plus il est amené à ne pas bouger, parce que si on change le cœur, ça change pour tout le monde dans toutes les filiales. Même si c'est une raison objective, c'est perçu en France comme un refus (Thibault, cadre hors GI, 50-60 ans, filiale française).*

C'est cette dynamique paradoxale entre ces deux attentes qui crée un cercle vicieux :

Le métier propose une formule permettant d'optimiser ses besoins, il reçoit la demande de simplifier ce besoin, il simplifie le besoin mais en gardant le minimum nécessaire à la réalisation de ce besoin – la partie non négociable (« sans ça on signe pas ») – et il reçoit malgré tout à nouveau la demande de simplifier. Le métier s'agace de devoir simplifier à nouveau un

processus alors qu'il a l'impression de l'avoir déjà simplifiée et l'expertise de l'outil s'agace de recevoir des propositions qu'elle estime insuffisantes.

Les différentes étapes du cercle vicieux représentées sur le schéma sont les suivantes :

1) Expression des besoins : le point de départ du travail sur le projet est de récolter les besoins du métier en termes d'actions que le nouveau système devra réaliser pour pouvoir mener à bien les processus nécessaires à l'exercice de l'activité d'assurance.

2) Demande de simplification : afin de ne pas faire un nombre trop important de transformations sur le nouveau système, ce qui serait trop couteux, il va falloir simplifier au maximum les processus du métier. C'est le rôle des équipes du projet qui travaillent avec les responsables « *Business* » de la filiale française (garants des processus permettant d'exercer l'activité d'assurance au sein de la filiale).

3) « *Sans ça on signe pas* » : ici, les responsables du métier, ont travaillé conjointement avec les équipes projet sur une simplification des besoins exprimés. Mais certains éléments apparaissent indispensables au métier et ne devraient selon eux pas être transformés ni supprimés. C'est la partie non négociable du processus métier. Si cet élément non négociable doit être simplifié (donc transformé ou supprimé), nous refuserons de valider ce nouveau système.

4) Proposition de simplification : les équipes projet transmettent cette proposition de simplification venant du métier, et comprenant les éléments non négociables, à l'entité experte de l'outil. Cette transmission a lieu le plus souvent au cours de réunion ou bien lors des visioconférences rassemblant équipes projet à Paris et experts de l'outil à Vienne.

5) « *Il faut encore simplifier* » : cette phrase est présentée comme la hantise des équipes projet et des experts métier. Après avoir passé du temps de travail pour simplifier des processus et les dépouiller de ce qui pouvait être transformé, le retour des experts de l'outil tombe comme un couperet : il faut encore simplifier. Le travail n'est pas suffisant il faut le faire encore. C'est la dimension récurrente de cette réponse qui alimente le cercle vicieux.

> *Les visioconfs du lundi avec le CCC : il y a longtemps c'était un moment très désagréable, on y allait à reculons ; tu montrais un besoin (…) et la réponse était : ça sert à rien, nous on le fait autrement, débrouillez-vous ! (…) Quelle que soit l'entité AMOS, Allianz France, Accenture, tu t'étais battu pour simplifier (le métier disait : si on n'a pas ça on validera rien) et le CCC répondait : NON, simplifiez-le* (Daniel, expert, 20-30 ans, conseil externe).

Il est intéressant de noter la position intermédiaire du prestataire externe – le *preferred partner* – qui ne figure pas sur ce schéma puisqu'il n'intervient pas directement dans cette boucle, mais qui se retrouve tout de même impliqué dans ce paradoxe, pris « en sandwich » entre le métier et les experts de l'outil. Les membres reçoivent ainsi souvent des retours critiques allant dans un sens ou dans un autre selon qui les formule :

> *On a des retours du métier en France qui nous fait le reproche suivant : « vous faites que ce que vous demande AMOS ! » Et des retours d'AMOS qui nous fait le reproche inverse : « vous faites que ce que vous demande le métier ».* (Daniel, expert, 20-30 ans, conseil externe).

Le récit d'un cadre supérieur rattaché à l'entité de conseil interne nous semble illustrer les effets que ce cercle vicieux produit :

> *Les process d'entreprises sont d'aller à l'essentiel. Pas se préoccuper du superflu. Ici l'interculturel est considéré comme superflu. Il y a une mauvaise prise en compte de l'interculturel… Enfin, il y a une prise en compte mais pas totale, et les symptômes sont vus, c'est le rework* (Gérard, cadre supérieur, 50-60 ans, conseil interne).

Gérard parle du *rework*, phénomène qui consiste à travailler à nouveau un document ou un protocole qui vient d'être travaillé. Et cela en raison des malentendus de départ sur le format ou sur les délais, etc. Il les attribue à une « *mauvaise prise en compte de l'interculturel* ». Nous faisons ici l'hypothèse selon laquelle ce qu'il nomme « l'interculturel » n'est pas autre chose que le cercle vicieux que nous venons de voir, la boucle récurrente qui vise à toujours refaire ce qui vient d'être fait, en raison des divergences d'intérêt et du flou de la communication interne à propos des objectifs réels du projet *Global One*. Le cercle vicieux serait interprété ici comme un effet des incompréhensions culturelles alors qu'il pourrait très bien être éclairé par une grille de lecture organisationnelle, en termes de divergences d'intérêts et de rapports de pouvoir, comme nous l'enseigne l'analyse stratégique en sociologie des organisations[223]. Nous reviendrons plus longuement sur ce glissement entre grille de lecture « culturelle » et effets d'organisation, dans la dernière partie de ce chapitre.

Mise à part l'ambiguïté spécifique du projet *Global One* en raison de la relation singulière qui unit la filiale, la maison mère et l'entité de conseil interne chargée de la transformation technique, ce que l'on observe autour des enjeux de pouvoir et des divergences d'intérêt est une dynamique typique des grands projets de refonte des systèmes informatiques comme celui-ci. Et la difficile coopération des équipes entre elles sur le terrain, malgré l'intention affichée du « *top management* » travers ses discours de présenter le projet comme une opportunité de

[223] Crozier et Friedberg, *L'acteur et le système*.

coopération, se heurte à ce que décrit Jean-Claude Dupuis : pour les entreprises, aller vers la coopération est un exercice difficile et il ne suffit pas de décréter l'intention d'avoir plus de coopération mais bien de modifier en profondeur des pratiques [224]. Ainsi sur le projet *Global One*, même avec une intention sincère de vouloir faire coopérer des équipes de manière horizontale sur le projet, on se heurte à la réalité des habitudes de travail en silo et des pratiques managériales verticales de la filiale française.

Cette sous-estimation par les cadres supérieurs, les concepteurs et les pilotes du projet de la possibilité pour leurs équipes de coopérer, semble aller de pair avec une sous-estimation de l'ampleur du changement en train de s'opérer dans l'organisation (et à venir) du fait de la mise en place de ce nouveau système informatique.

## 4.2 Un changement à l'ampleur sous-estimée ?

> D'où la portée de la fameuse formule des spécialistes, qui mérite bien mieux que ne le suggère sa résonance provocatrice : à l'heure des ERP, il faut apprendre à « adapter l'entreprise à l'outil et non l'outil à l'entreprise »[225].

Cette citation reprise de Denis Segrestin nous parait éclairer le principal enjeu du projet *Global One* : la dimension profondément transformatrice pour l'organisation de l'entreprise et le métier lui-même, que génère la mise en place du nouvel outil ABS. D'après Segrestin, il s'agit vraiment de transformer l'entreprise pour l'adapter à un outil. Et il semblerait que cette transformation profonde n'ait pas été ouvertement assumée ni nommée par Allianz en France, ou du moins qu'elle n'ait pas été entendue très clairement par les équipes françaises du projet.

Nous allons essayer de comprendre quels ressorts peuvent jouer dans ce que les acteurs du projet interprètent comme une sous-estimation du changement engagé.

[224] Dupuis, « Fabriquer des organisations coopératives et délibérées. Tout sauf un long fleuve tranquille ».
[225] Segrestin, « Les nouveaux horizons de la régulation en organisation », 62.

### 4.2.1 La transformation : un non-dit ?

Tout d'abord, à entendre certains récits de membres d'équipes du projet ou même de managers, il est plutôt évident que le changement à l'œuvre est considérable mais qu'il n'y a en revanche pas de dispositifs prévus, ni dans les faits (avec des formations par exemple) ni dans les discours (dans la communication interne) :

> *This change has a huge impact on clerks, agencies, IT technical teams… and there is no change activites, no training. No communication within the project* (Oliver, cadre, 40-50 ans, conseil interne)[226].
>
> *Mais c'est quand même un gros changement : il y a un gros changement de référentiel pas forcément bien dit ni bien expliqué. Et ça change tout pour le travail, c'est une évolution très profonde des organisations sans que ça soit vraiment dit. Souvent les Allemands disent «* ah oui c'est sûr il faut apprendre l'anglais » *mais c'est pas que ça !* (Jean, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Comme si le changement en marche n'était pas vraiment nommé, ni pris en compte. Cela donne à certaines personnes travaillant sur le projet, le sentiment de ne pas être prises au sérieux quant à l'ampleur du travail qu'elles doivent fournir, notamment du côté des experts métier qui sont chez Allianz France depuis plusieurs années :

> *Historiquement notre système est fait de plusieurs couches de différents systèmes et de demandes métier accumulées avec le temps... On avait des nouvelles demandes, mais on n'avait jamais fait la démarche de simplifier l'ensemble, par exemple quand on avait une nouvelle loi, on rajoutait une couche mais sans se demander si on pouvait pas simplifier (en changeant un autre truc ailleurs dont on n'avait plus besoin par exemple).*
>
> *C'est énorme ce qu'on est en train de faire. Et Felix il comprend pas ça, lui. On a eu quand même un pot pour fêter la R4, et il a dit que c'était très bien mais que la prochaine il faudra la faire plus vite* (Michèle, experte, 50-50 ans, filiale française).

Certaines personnes expriment aussi un sentiment de négligence de la part de la hiérarchie du projet quant à des formes d'accompagnement et de prise en compte du changement qui est en train de s'opérer :

> *Communication is weak and there's no change management. Nobody cares about it* (Oliver, cadre, 40-50 ans, conseil interne)[227].

[226] *Ce changement a un énorme impact sur les employés, les agences, les équipes techniques de l'informatique… et il n'y a pas d'activités d'accompagnement au changement, pas de formation. Pas de communication interne au sein du projet* (Oliver, cadre, 40-50 ans, conseil interne).

[227] *La communication est mauvaise et il n'y a pas d'accompagnement au changement. Personne ne s'en soucie* (Oliver, cadre, 40-50 ans, conseil interne).

> *There is no change management ; people don't know where they will be next, if the will have their job or not anymore… (…) There is a big need of change management. And much more than a showroom !* (Gustav, expert, 20-30 ans, conseil interne)[228].

Pour Gustav, les mesures mises en place censées accompagner les équipes à mieux connaitre le nouvel outil et avoir une visibilité sur l'avenir, après la mise en production définitive du nouveau système, ne sont clairement pas suffisantes ; comme par exemple le *showroom*, qui consiste en une salle présentant les principales fonctionnalités de l'outil ABS, comme une sorte de vitrine.

On peut s'étonner de cette sorte de « non-dit » à propos du changement alors que les enjeux de la mise en place du nouveau système d'information sont considérables ; au-delà de l'appropriation d'un nouveau logiciel, il s'agit bien de transformation du métier de l'assurance lui-même, tel qu'il avait été pratiqué jusqu'à présent chez AGF, puis Allianz France avant le projet *Global One*.

### 4.2.2 « *Sans ça, on signe pas* » : des rapports de force inhérents au changement

Lors de la restitution finale[229], suite à la présentation du schéma sur le « cercle vicieux » du projet[230], le directeur du projet reprend la phrase « *sans ça on signe pas* » et la commente en disant : « *ça résume tout le projet, c'est exactement ça* ». Cette phrase, reprise des observations et discussions informelles avec différents acteurs du projet, illustre en effet parfaitement le rapport de force et de négociation central qui existe au cœur du projet. L'outil informatique choisi par le groupe pour devenir l'unique outil pour toutes les filiales, implique que les représentants du métier, non seulement recueillent et traduisent les besoins, mais aussi qu'ils les simplifient au maximum pour qu'ils puissent « rentrer » dans l'outil :

> *Le cœur du système est ce qui se retrouve tel quel dans tous les pays, avec en plus une marge de spécificités, c'est ce qu'on appelle la customisation. Mais la customisation coûte très cher donc elle doit être limitée au maximum. S'il y a une évolution du cœur, ça change chez tout le monde et tout le*

[228] *Il n'y a pas d'accompagnement au changement ; les gens ne savent pas où ils seront après, s'ils conserveront leur travail ou pas… (…) Il y a un grand besoin d'accompagnement au changement. Et bien plus qu'un simple showroom !* (Gustav, expert, 20-30 ans, conseil interne).

[229] Ce moment de restitution finale est présenté au chapitre 2

[230] Voir schéma n°7 : « Le cercle vicieux du projet »

> *monde paye. L'enjeu est donc qu'est-ce qui va dans le cœur et dans la customisation* (Michèle, experte, 50-60 ans, filiale française).

Il existe donc un gros enjeu pour les experts du métier français autour de ce qui va être simplifié ; *qu'est-ce qu'on garde des processus du métier et qu'est-ce qu'on est prêts à lâcher* ? En effet, la structuration du marché de l'assurance et donc l'organisation de l'activité commerciale sont différentes en France et en Autriche. Et les spécificités liées à l'organisation commerciales française, ne sont pas prises en compte telles quelles dans les procédures « standard » de l'outil ABS :

> *Il y a une grande différence de fonctionnement des commerciaux de l'assurance entre la France et l'Autriche. Les besoins pour les agents français ne sont pas appréhendés de la même façon en Autriche. En France, il y a des agents d'assurance et des courtiers. Ils sont indépendants, payés à la commission. Il y a seulement quelques salariés qui s'occupent uniquement de vie/santé/IART.*
>
> *Alors qu'en Autriche, ils sont tous salariés de la compagnie. C'est pas le même rapport de force, les agents indépendants ils ont du pouvoir sur la compagnie… Et cette relation n'existe pas en Autriche.*
>
> *Surtout que l'outil ABS est conçu comme un outil de centre de gestion et pas comme un outil de démarche commerciale, et c'est ça le grand besoin français* (Michèle, experte, 50-60 ans, filiale française).

D'après Michèle, le besoin qui semble central pour les agents et les courtiers français, d'avoir un outil qui permette de prendre en charge la démarche commerciale telle qu'elle se décline pour eux, semble de fait ne pas pouvoir être intégrée telle quelle dans le nouveau logiciel. Et initialement, il n'était pas prévu qu'elle le soit. Mais il en a finalement été décidé autrement :

> *En 2012 une étude a été faite pour essayer de rationnaliser et adopter des outils d'entreprise, mais on sait pas qui l'a fait, qui ils sont allées voir… on n'a vu personne nous. La décision a été prise à la suite de cette étude, que la gestion des contrats se ferait sur* ABS *mais pas les outils commerciaux, qu'ils rentreraient pas dans* ABS.
>
> *Et puis tout d'un coup courant 2012, on a eu l'info comme quoi ça y est, finalement* ABS *prendrait tout, même les outils commerciaux* (Michèle, experte, 50-60 ans, filiale française).

Comme le dit ici Michèle, il semblerait que les décisions initiales de répartition entre ce qui allait être pris en charge par le nouvel outil de gestion, aient été prises de manière assez opaque pour les experts métier. Ce qui pourrait expliquer d'autant plus la volonté de conserver un maximum de processus intacts du côté du métier et la ligne de démarcation au-delà de laquelle il n'est pas possible d'accepter des transformations : « *sans ça on signe pas* ». On note également dans cette formulation l'affirmation par les représentants du métier (des agents et

courtiers), du poids qu'ils ont dans les équilibres de pouvoir au sein du projet mais aussi au sein de l'entreprise et du groupe.

Nous voyons donc que de nombreux rapports de force apparaissent entre le métier et l'informatique, entre la filiale et la maison mère, entre les pratiques adaptées aux contextes locaux et les pratiques standardisées.

Ces dynamiques qui impliquent de la négociation, des constructions de compromis, sont des dynamiques classiques des grands projets de modernisation et de transformation des entreprises, comme le montre Philippe Bernoux[231].

Comment pourrait-on alors expliquer ce sentiment de non prise en compte de l'ampleur du changement demandé aux équipes ? Et l'impression de manquer d'accompagnement, exprimée par de nombreuses personnes du projet ? Alors qu'il parait relativement évident que les enjeux du projet impliquent des négociations serrées sur le contenu du nouvel outil ? Peut-il réellement s'agir de négligence ou de sous-estimation de la part des décideurs français et allemands ?

### 4.2.3 Derrière la « résistance au changement », le déterminisme technologique

À partir de l'article de Bernoux et Gagnon sur le déterminisme technologique et comment il conduit à sous-estimer l'ampleur des changements occasionnés et mène souvent les dirigeant à négliger le travail d'accompagnement nécessaire. Montre aussi qu'une vision très répandue consiste à minimiser l'expression des critiques et refus de l'outil technologique en les qualifiant systématiquement de « résistance au changement » comme si les acteurs n'avaient pas bien compris à quel point le changement technologique est « super ». Il y a derrière une croyance vis-à-vis de la technologie, qui, si elle est bien appliquée sera forcément acceptée, puisqu'elle est vraiment « bonne » en elle-même. Il semble qu'il y ait beaucoup de ça dans ce projet de mettre un seul et même outil au sein de toutes les filiales d'un groupe aussi conséquent, tout en ne semblant pas prendre au sérieux le besoin de travailler plus autour de l'accompagnement de ce changement avec les filiales. En plus dans ce cas, le mètre étalon franco-allemand fait que ce qui est interprété comme une « résistance au changement » classique de la part de la filiale

[231] Bernoux, *Sociologie du changement*.

qui est française, vient alimenter la vision stéréotypée des Français qui ne veulent jamais changer et qui *font tout le temps des manifestations* :

> *J'ai observé ça aussi beaucoup ici mais ailleurs aussi en France, une très grande résistance au changement. Cela reflète un peu ce qu'il se passe au niveau politique je trouve* (Felix, cadre supérieur, 30-40, filiale française).

Nous avons donc vu que l'interprétation des tensions, des rapports de force ou des blocages entre équipes ou entre entités sur le projet, faite en termes de « résistance au changement » semblent erronées ou simplistes en regard de la grande variété des causes identifiées dans la dynamique du projet lui-même.

Mais nous avons identifié une autre « mésinterprétation » – qui pourrait résulter des différents aspects présentés dans ce chapitre – qui consiste à lire des situations en termes de « différences de cultures », alors qu'elles résultent de dynamiques relationnelles inhérentes au projet. C'est ce que nous allons exposer dans la prochaine et dernière partie de ce chapitre.

# 4.3 Une division internationale des rôles qui alimente les stéréotypes nationaux

## 4.3.1 Nationalités et fonctions différentes pour chaque entité

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent[232], l'explication couramment mobilisée pour donner du sens aux différences de comportement entre membres du projet est celui de la culture nationale du pays d'origine des personnes (ou de leur entité d'appartenance), qui se traduit dans des répertoires imaginaires – ou stéréotypes nationaux – abondamment mobilisés. Nous pouvons nous demander pourquoi cette explication « culturelle » prend le dessus alors que nous venons de voir dans ce chapitre que de nombreux enjeux internes au projet (effets de l'organisation du travail, des rapports de force entre maison mère et filiale ou des stratégies divergentes entre entités…) jouent un rôle important dans les tensions et blocages rencontrés par celles et ceux qui y travaillent au quotidien. Nous faisons l'hypothèse d'un glissement qui s'opèrerait entre une lecture organisationnelle et une lecture culturelle des « problèmes »

[232] Voir chapitre 3 : « Quelles différences dans le travail ».

rencontrés sur le projet, en raison de la particularité de l'organisation du travail et notamment d'une « division internationale » du travail au sein du projet.

### Cultures ou fonctions différentes ?

Il se trouve que chaque entité impliquée sur le projet, est basée dans un pays différent : la France pour la filiale française, l'Allemagne pour le groupe et le conseil interne (accompagnement de la mise en place du nouveau système), l'Autriche pour le conseil interne (connaissance du nouveau système informatique) et l'Inde pour la prestation de code. Le cas du prestataire de conseil externe, partenaire privilégié du groupe Allianz, est un peu particulier puisqu'il s'agit d'une entreprise très internationale, basée dans de multiples pays du monde, développant une « culture d'entreprise » autour de la capacité des équipes – souvent très jeunes – à travailler en situation de mobilité depuis et dans n'importe quel pays. Ces différentes entités ont également des fonctions bien distinctes, qui leur donnent un rôle spécifique au sein du projet.

En raison de ce que nous nommons cette « division internationale » du travail des entités, nous observons que lorsqu'il s'agit de comprendre ou d'interpréter les comportements des collègues issus de tel ou tel pays (ou de telle ou telle entité, implantée elle-même dans tel ou tel pays), un glissement s'opère entre les fonctions des entités et leurs « cultures » supposées.

Afin d'illustrer ce glissement nous proposons un schéma qui se décline en trois étapes successives.

Comme nous l'avons vu, les quatre principales entités du projet ont chacune une fonction différente et bien spécifique : l'expertise des processus du métier de l'assurance dans la filiale française pour l'entité située en France, l'expertise du nouveau système et l'accompagnement de sa mise en place pour l'entité située en Allemagne, l'expertise et le développement du nouveau système pour l'entité située en Autriche, et la prestation de support au management du projet pour l'entité de conseil externe, qui n'a pas d'implantation nationale spécifique et que nous qualifierons ici « d'internationale ». Nous rajoutons une cinquième entité sur le schéma, qui regroupe les différents prestataires en sous-traitance du travail de code, situés en Inde.

La première étape de notre illustration consiste en un paysage des entités et de leurs fonctions, qui permet de voir que chaque entité a bien une fonction spécifique, qui n'est partagée par aucune autre :

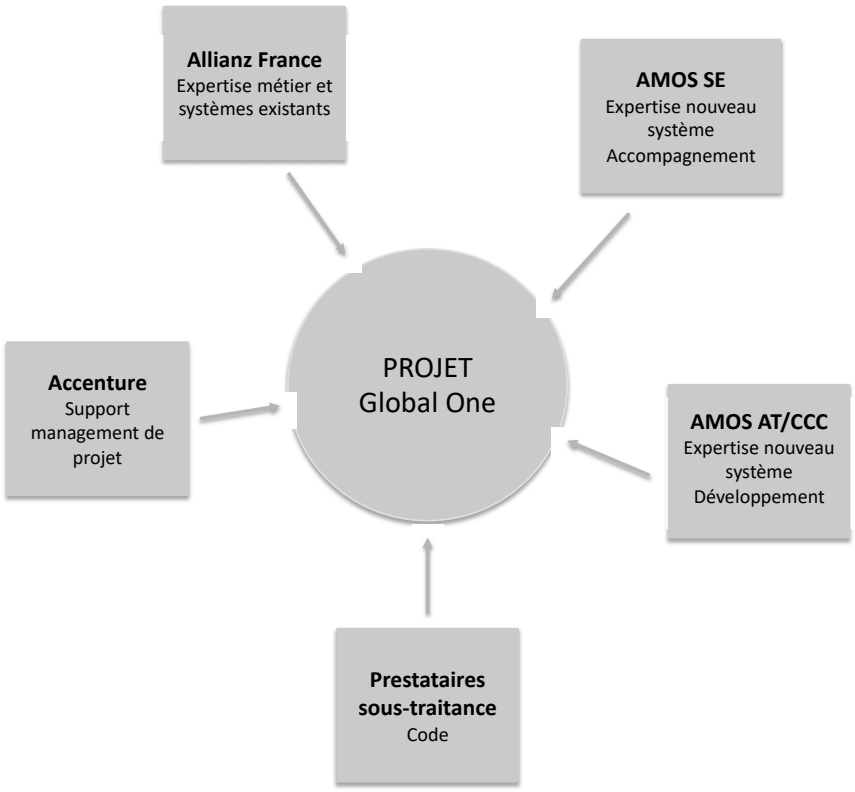


*Schéma n°8 : Les fonctions des principales entités du projet*

Or, il se trouve que chacune de ces entités se situe dans un pays différent. Nous parlons ici de l'implantation du siège des entités et où la majorité des équipes travaillent au quotidien ou bien ont leur rattachement principal, même si elles sont envoyées ponctuellement en mission dans un autre pays. Voici donc la deuxième étape de notre illustration avec la représentation du pays d'implantation de chacune des principales entités :

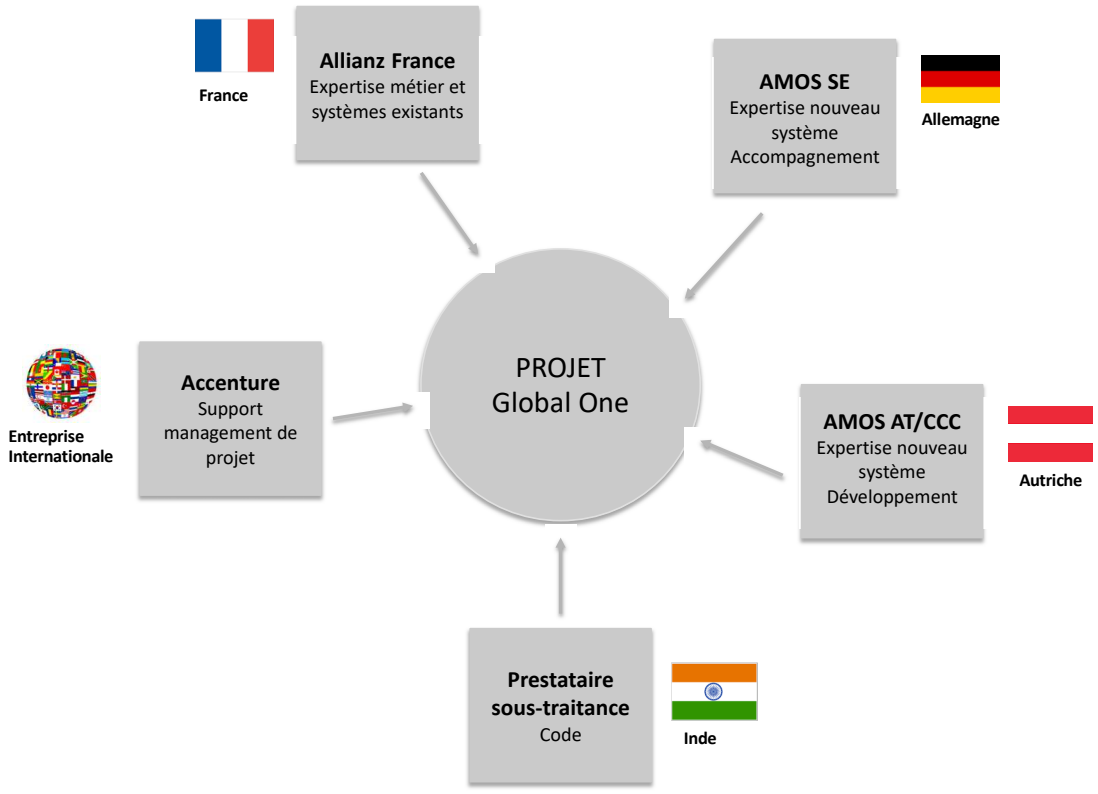


*Schéma n°9 : Les pays d'implantation des entités du projet*

Dans les interactions quotidiennes sur le projet, nous observons un effet d'identification des entités avec leur pays d'implantation : au lieu d'être désignées par leur nom, elles sont souvent désignées par leur pays d'implantation. Par exemple : « … *c'est quand même une co-conception entre la France et l'Allemagne* », ou bien : « *En France on va jamais accepter un outil tel quel…* », ou encore : « *En Autriche ils voulaient pas le faire…* », « *Vous ne savez pas travailler avec l'Inde* », « *Avec l'Inde par contre oui, ça sera sûrement très différent* ». C'est comme si les entités n'étaient plus les actrices principales du projet mais que les pays prenaient leur place. Ce n'est pas au sein d'Allianz France que l'« *on ne va jamais accepter un outil tel quel* » mais en France ; ce n'est pas au CCC (Core Competence Center) de Vienne qu'« *ils ne voulaient pas le faire* » mais en Autriche. Même si les personnes qui parlent de cette manière savent bien qu'en disant « *en France* » elles parlent de l'entreprise Allianz France et qu'en disant « *en*

*Autriche* » elles parlent de la structure de conseil interne AMOS AT[233], nous repérons ici un premier glissement dans la manière d'interpréter et de comprendre les prises de positions d'une entité ou d'une autre, qui s'effectue depuis les fonctions des entités vers leur « nationalité ». On voit plus volontiers la nationalité des entités que leurs fonctions. Pour reprendre l'exemple donné plus haut, si l'on dit : « *En France on va jamais accepter un outil tel quel* », on peut l'interpréter de différentes manières. Si l'on prend comme grille de lecture les fonctions de l'entité française (la filiale française d'Allianz France, ex-groupe AGF) sur le projet *Global One* – à savoir l'expertise du métier d'assurance et de ses processus – on pourra comprendre cette phrase ainsi : « Connaissant très bien les systèmes informatiques existant dans la filiale française – hérités d'AGF –, détenant une connaissance fine des processus d'assurance tels qu'ils sont pratiqués dans la filiale, et considérant notre expérience de fabrication « maison » des systèmes informatiques parfaitement adaptés à nos pratiques, il est impensable que nous acceptions un tout nouvel outil sans pouvoir y faire d'adaptations pour qu'il réponde au plus près à nos besoins ». En revanche, après le glissement vers la « nationalité » illustré dans la deuxième déclinaison de ce schéma, si l'on prend comme grille de lecture le pays d'implantation de l'entité, on pourra comprendre la même affirmation en des termes bien différents : « En France en général, un outil n'est jamais accepté tel quel, parce que de manière générale, il existe une résistance au changement dans les entreprises, qui n'est pas liée à la filiale française d'Allianz en particulier mais qu'on retrouve partout dans les entreprises et les institutions du pays ». Nous voyons qu'après ce premier glissement, la lecture d'une prise de position des experts métier d'Allianz France prend une teinte bien différente, elle n'est plus interprétée comme le reflet de son expertise et du rôle qu'elle doit remplir sur le projet, en raison même de son expertise (les processus et pratiques du métier de l'assurance tel qu'il est pratiqué dans cette entreprise) mais elle devient le reflet du fait que l'entreprise est située en France et qu'en France on peut trouver un comportement « typique », comme celui de résister aux changement apportés dans les entreprises, ce qui se retrouve à l'échelle du pays en général. Nous commençons donc ici à perdre de vue la compréhension « organisationnelle » des situations, au profit d'une compréhension « nationale ».

[233] Il est cependant intéressant de noter qu'en parlant ainsi, un flou peut être entretenu puisque quand on dit « en Allemagne », il peut s'agir à la fois de la maison mère d'Allianz (aussi appelée le groupe, ou la *holding*), de la filiale allemande du groupe Allianz (ADAG : *Allianz Deutschland AG*), ou bien de la structure de conseil interne AMOS, qui sont situées toutes les trois en Allemagne, et ont chacun des natures et des fonctions bien distinctes.

Le schéma suivant représente la troisième étape de cette illustration. Il s'agit d'un second glissement qui s'opère : après le glissement vers la « nationalité », nous observons le glissement vers la « culture », qui s'opère depuis le pays d'implantation des entités vers leur « culture » (déduite de leur pays d'implantation) :

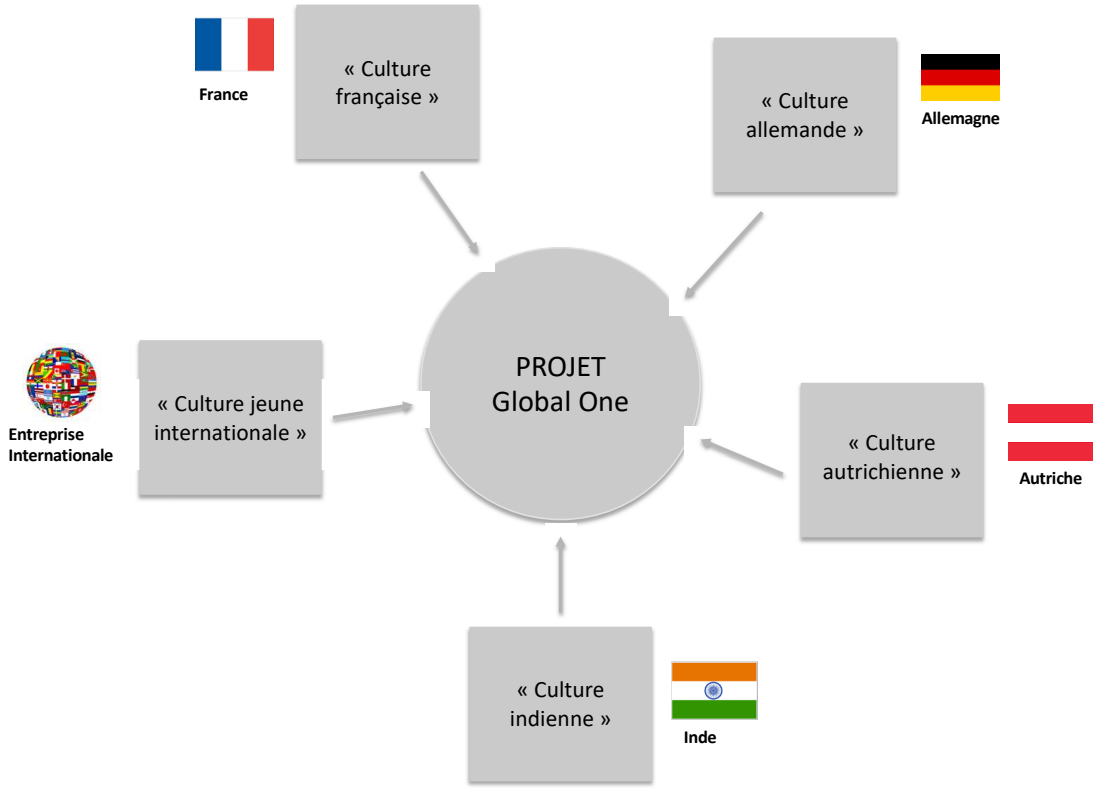


*Schéma n°10 : Les fonctions des entités sont remplacées par les « cultures nationales »*

Ici, non seulement l'interprétation des attitudes et des prises de position des entités (ou des personnes issues de ces entités), ne sont plus établies à travers le prisme de leur fonction sur le projet au profit de leur localisation dans un pays ou un autre, mais la localisation dans un pays spécifique induit un glissement supplémentaire : le fait que l'appartenance à un pays génère une « culture » spécifique à ce pays. Après ce second glissement du « pays » vers la « culture », les entités et leurs membres seraient donc des reflets de la « culture nationale » de ces pays. Leurs manières de faire et de se positionner sur le projet seraient le reflet de leur « culture ». Ainsi, la résistance au changement de l'outil informatique et à la transformation du travail inhérente à ce changement au sein de la filiale française, serait le reflet d'une dynamique

générale au pays lui-même, qui constitue une identité bien spécifique : la « culture française ». Après ce second glissement, la phrase : « *En France on va jamais accepter un outil tel quel* », peut alors être perçue comme une révélatrice de ce que serait la « culture française ». En l'occurrence une « culture » typiquement française se manifesterait par le fait d'être rebelle, de tenir une posture de résistance à toute forme de changement, d'être spécialiste de la grève et de la contestation, rétif à l'autorité, etc... Alors que si l'on avait gardé la grille de lecture en termes d'organisation du travail et pris en compte la position des experts métier de l'entité Allianz France et leur fonction sur le projet (amener la connaissance des processus du métier), il aurait été plus facile de voir qu'un projet de transformation technologique de grande ampleur qui va impliquer nécessairement une transformation des processus du métier et avoir un fort impact sur la manière dont les agents d'assurance vont pouvoir (ou devoir) faire leur métier, peut occasionner un refus ou du moins une négociation conséquente du périmètre du nouvel outil informatique. Et que ce refus pourrait en réalité n'avoir aucun lien avec une « culture française » supposée. Face à ce changement considérable qui a été décidé par le groupe Allianz plutôt que par la filiale elle-même, il est effectivement assez facile d'imaginer qu'il puisse y avoir des réticences du côté de la filiale. Nous pourrions également imaginer que ces réticences se retrouvent dans une configuration similaire, au sein de la filiale d'une autre nationalité qu'Allianz France subissant la même transformation, décidée par sa maison mère d'une autre nationalité que celle du groupe Allianz.

Un autre exemple d'interprétation « culturelle » après ce second glissement : le refus de faire évoluer le nouvel outil informatique pour y intégrer des spécificités liées à la filiale française par l'entité autrichienne, serait le reflet de la « culture autrichienne ». Cette « culture autrichienne » s'illustrant (d'après les récits recueillis et rassemblés au chapitre précédent) par une fermeture au monde et une rigidité similaire à celle de leurs voisins allemands. Sans ce glissement vers la « culture », si l'on prend en compte la dimension strictement factuelle du rôle de l'entité autrichienne sur le projet *Global One*, et ses objectifs stratégiques spécifiques, il est possible de comprendre cette apparente rigidité autrement. En effet, l'entité autrichienne de conseil interne est celle qui a développé la toute première version du système ABS, qui est maintenant en train de devenir l'outil groupe, et elle a un intérêt à le développer tout en le mutualisant au maximum, c'est-à-dire en y faisant le moins possible d'adaptations aux spécificités des assurances des filiales d'autres pays. Ce qui donne des prises de positions fermes sur le refus de certaines propositions de changement du cœur de l'outil.

Un dernier exemple nous parait également bien illustrer ce glissement et l'impact qu'il peut avoir dans la lecture d'une situation. Il s'agit de la tenue stricte des recommandations des délais de livrables du projet par l'entité située en Allemagne, qui serait – après le glissement vers la « culture », le reflet de la « culture allemande » : psychorigidité et impossibilité de revenir sur une décision prise, obsession du contrôle et de la ponctualité… Alors que du point de vue de la fonction que l'entité de conseil allemande a sur le projet et de la manière dont son rôle est organisé (pour assurer sa fonction), on peut interpréter la situation autrement : l'entité de conseil allemande fait son travail d'accompagnement de la filiale française dans la mise en place du nouveau système, tout en étant garante vis-à-vis du groupe Allianz du respect des délais impartis décidés par les dirigeants du programme de refonte. Délais qui sont par ailleurs régulièrement remis en question de manière indirecte par le prestataire externe (qui suit de son côté son propre intérêt : faire monter le montant de sa prestation, comme nous l'avons vu plus haut). Il y a donc un fort enjeu pour l'entité de conseil allemande à tenir les délais sur lesquels elle s'est engagée.

Selon cette lecture exclusivement « culturelle », nous voyons que les données géographiques factuelles sur le pays d'emplacement du siège social de chacune des entités, se transforment en informations susceptibles d'orienter le jugement vers une interprétation des comportements des personnes issues de telle ou telle entité – de tel ou tel pays, et donc ayant telle ou telle « culture », c'est-à-dire telle ou telle manière de faire, de penser, de se mettre en relation. Et qui pourraient être prédictibles, puisqu'elles correspondraient à des « identités-types » que l'on pourrait déduire de la nationalité des personnes ou des entités en question ; qui sont bien souvent des stéréotypes. Nous voyons aussi qu'en adoptant une explication exclusivement « culturelle », nous perdons la possibilité d'analyser les dynamiques organisationnelles et stratégiques à l'œuvre – comme c'est le cas dans bien d'autres contextes, par exemple celui des stéréotypes de genre au travail, comme le montrent Irène Jonas et Djaouidah Séhili. Elles exposent en quoi la valorisation de « talents féminins spécifiques » s'accompagne dans les entreprises et dans la presse grand public de la diffusion de discours essentialistes quant à ces fameux talents, appuyés par une littérature inspirée des travaux de la psychologie évolutionniste :

> Les arguments reposant sur la socialisation divergente des filles et des garçons perdent ainsi constamment du terrain et les différences cérébrales entre les sexes, même si elles ne sont pas toujours clairement énoncées, semblent s'être glissées en toile de fond d'une représentation ambiante véhiculée par les ouvrages 'psy' grand public actuels. Cette littérature, en privilégiant les discours essentialistes, pérennise sous de nouveaux habillages

l'idée que les deux sexes sont irréductiblement dissemblables et le discours sur les différences psychologiques se substitue à l'analyse des inégalités sociales[234].

Nous voyons ici le même mécanisme qui consiste à essentialiser des caractères « culturels », qu'ils soient négatifs ou positifs, et qui invisbilise toutes les autres sources d'explication possible des situations ou des attitudes des personnes en question.

### Les stéréotypes culturels comme « acteurs non-humains » du projet ?

> Qu'il ne faille pas oublier la présence des choses semble aujourd'hui accepté par beaucoup de sociologues. En revanche, qu'il faille leur accorder un rôle d'acteur social semble plus difficile à admettre. La question est pourtant posée en ces termes ; jusqu'où la propriété d'acteur accordée aux humains peut-elle être étendue aux non-humains ? Quelle épaisseur faut-il accorder aux choses ? Quel rôle les objets ont-ils dans les interactions sociales ? Dans quelle mesure participent-ils à la construction du lien social, de l'interaction et du collectif ?[235]

Il semblerait en effet que les stéréotypes nationaux soient des acteurs importants du projet, y jouant un rôle à part entière. Il peut sembler toutefois délicat de les considérer comme des « acteurs » du projet dans la mesure où ils ne sont pas humains, comme le montre Dominique Vinck dans la citation ci-dessus. Mais si l'on se réfère à la manière dont la sociologie de la traduction entend la participation des non-humains dans des réseaux ou des projets nous voyons qu'il est possible de rendre visible le rôle important qu'ils y jouent (« ils agissent ou font agir les autres »[236]), on pourrait donc s'interroger sur la possibilité de considérer les stéréotypes nationaux comme des « acteurs non-humains » à part entière du projet informatique – des « actants »[237].

Mais pourrions-nous voir les stéréotypes nationaux et les « cultures nationales » (au sens d'identités-type) comme des « acteurs non-humains » dans la mesure où ils ne sont pas des « objets techniques » à part entière et n'ont aucune matérialité ? Pourrait-on alors les considérer comme des « objets frontières », ou des « objets intermédiaires » ? Dominique Vinck nous éclaire sur les définitions de ces notions :

> Tous les objets intermédiaires ne sont pas des objets-frontière. Ils sont des artefacts qui circulent d'un acteur à l'autre ou atour desquels plusieurs acteurs gravitent. (…) Toutefois, dans certains cas, les objets intermédiaires contribuent à l'articulation entre des mondes sociaux hétérogènes. Ils sont des

[234] Jonas et Séhili, « L'essentialisme au service d'une mixité économiquement performante », 38.
[235] Vinck, « Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique », 386.
[236] Chiapello et Gilbert, *Sociologie des outils de gestion*, 146.
[237] Akrich, Callon, et Latour, *Sociologie de la traduction*.

> objets-frontière lorsque des éléments structurels (dans ou associés à l'objet ou à un ensemble d'objets) sont partiellement communs à plusieurs mondes sociaux[238].

Il semble que les stéréotypes culturels ne rentrent toujours pas dans ces définitions, les objets intermédiaires et frontières semblant toujours adopter une forme de matérialité (« textes, supports informatiques, échantillons biologiques, instruments… »[239]) que les stéréotypes ou les « identités-culturelles-type » n'ont pas. Si l'on adopte une métaphore théâtrale, on pourrait finalement dire qu'ils sont comme des « personnages » du projet informatique, particulièrement agissants, jouant un rôle important même s'ils ne sont pas incarnés. Nous allons voir que l'existence de ces personnages non incarnés, ainsi que leur impact sur les relations de travail, semble renforcée et même alimentée par la configuration du projet lui-même et les boucles récurrentes de malentendus qu'elle génère.

### 4.3.2 Des stéréotypes nationaux nourris par l'organisation du travail : comment l'explication culturelle est entretenue

Non seulement la division internationale du travail amène un glissement vers une lecture « culturelle » des situations de tension dans les relations de travail, mais les boucles récurrentes de malentendus dues à des dynamiques inhérentes au projet, donnent l'impression de confirmer les stéréotypes nationaux et les renforcent. Nous y voyons un facteur considérable d'alimentation d'une « explication culturelle ».

#### Quand les rapports de force inhérents au projet sont lus en termes de stéréotypes nationaux

Nous allons illustrer cette dynamique à l'aide du schéma utilisé pour la restitution finale, qui a eu lieu à la fin de l'enquête de terrain à Paris, dans les locaux des services centraux d'Allianz France et a servi d'appui à une discussion entre le directeur du projet et le PDG d'Allianz France. Le directeur du projet avait utilisé le message du schéma selon lequel les aller-retours dus aux malentendus étaient vraiment une caractéristique du travail sur le projet et étaient très coûteux en termes de temps passé à les résoudre et donc aussi en termes de budget[240].

[238] Vinck, « De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière », 65-66.
[239] Vinck, 53.
[240] Voir au chapitre 2 la description complète de la restitution finale

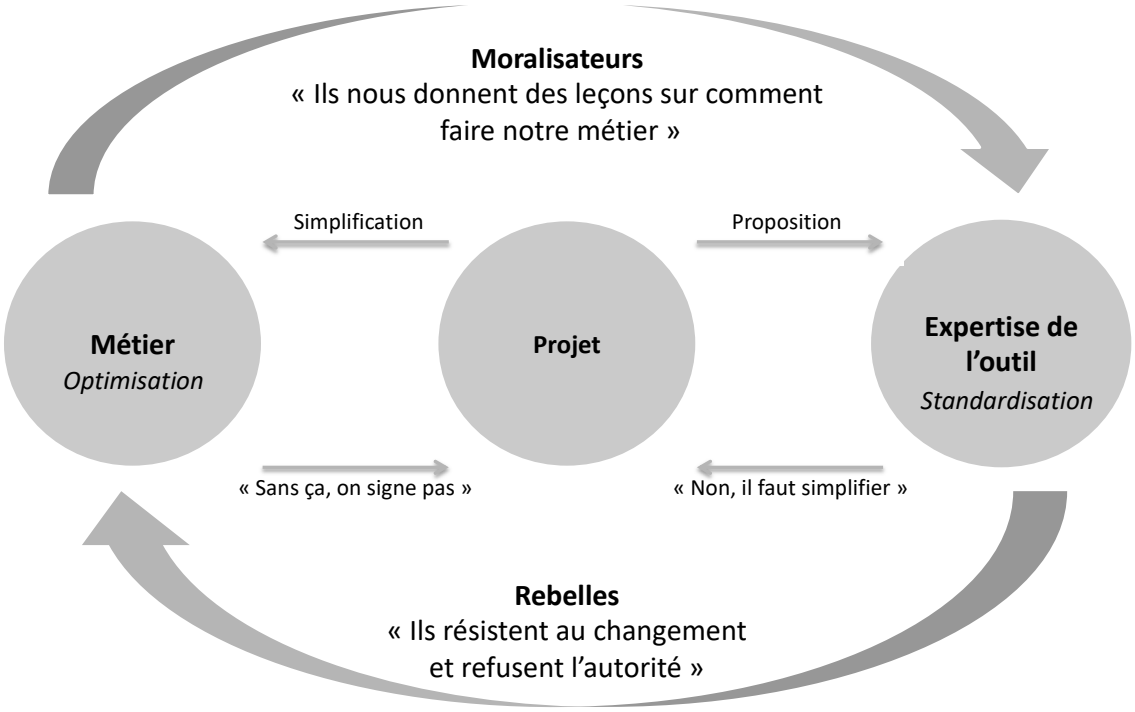


*Schéma n°11 : Entre rebelles et moralisateurs, quand les stéréotypes nationaux sont alimentés par les dynamiques inhérentes au projet*

Les trois protagonistes du schéma sont à nouveau le métier, le projet et l'expertise de l'outil. Au centre nous voyons le cercle habituel du projet (simplifié), tel que nous l'avons déjà vu plus haut, avec les étapes suivantes : demande de simplification faite au métier par le projet, retour simplifié de la part du métier mais avec des points non négociables pour conserver l'intégrité du processus (« *sans ça on signe pas* »), puis présentation de la proposition par le projet à l'expertise de l'outil qui répond au projet et au métier qu'il faut « encore simplifier ». Ce qui s'ajoute à ce cercle initial, c'est l'interprétation des positionnements des entités ou de leurs représentants, non pas en termes de missions, de stratégies, d'objectifs, mais en termes de caractères individuels, déduits d'une appartenance nationale (celle de la personne en question ou celle de son entité). Ainsi, les responsables des processus du métier – basés en France – qui refusent de changer certains protocoles, sont perçus par les experts de l'outil – basés en Autriche – comme des « rebelles », qui résistent au changement par essence (*c'est dans leur culture*) et refusent l'autorité en général, puisqu'ils sont français : « ABS *anticipe sur ces changements et*

*surs les nouveaux besoins mais ici en France il y a beaucoup d'hésitation. (...) Cela me fait parfois penser que s'ils ne veulent pas changer, ils n'ont qu'à revenir à AGF* ». Et les experts de l'outil, lorsqu'ils refusent de rajouter des spécifications nationales dans l'outil groupe, sont perçus (ainsi que leurs collègues de l'entité de conseil interne située à Paris sur le plateau projet) comme des moralisateurs qui n'écoutent pas les besoins des collègues français et leur donnent des leçons sur comment faire leur métier : « *... tu montrais un besoin (...) et la réponse était : ça sert à rien, nous on le fait autrement* ». Ils feraient preuve de peu de compréhension des besoins français du fait de leur « culture » autrichienne et allemande : rigide, ayant peu d'ouverture sur le monde…

Ce cercle relève d'une dynamique inhérente au projet lui-même, qui consiste à mettre à plat toutes les fonctionnalités que le système informatique devra pouvoir assurer pour couvrir les activités du métier de l'assurance au sein d'Allianz France, et à les implémenter dans le nouveau système. Il s'agit de la dynamique classique d'un projet de mise en place d'ERP dans une entreprise[241]. Comme nous l'avons vu précédemment, malgré des annonces allant dans le sens d'une possibilité d'adaptation du nouveau système aux demandes du métier, la dynamique réelle sur le projet consiste plutôt à adapter les besoins du métier aux possibilités du système en les simplifiant au maximum, quitte à changer les processus. Cette ambiguïté génère un certain nombre de tensions, de discussions parfois houleuses et de blocages sur certains sujets. De plus, du fait de la division internationale du travail, comme nous venons de le voir, et d'un contexte fortement imprégné de l'Histoire franco-allemande, nous assistons à un phénomène de renforcement des imaginaires « nationaux » (avec les stéréotypes culturels qui vont avec) par l'intermédiaire de la boucle récurrente que nous avons décrite comme le « cercle vicieux » du projet.

### Une « explication culturelle »

Ce qui pourrait être interprété et compris comme un phénomène organisationnel, résultant de tensions inhérente au projet de transformation technique, est finalement lu comme une illustration (et une confirmation) des caractères nationaux imaginaires, ce qui vient soutenir l'idée qu'il s'agirait bien d'une problématique « culturelle ». On en arrive à des énoncés du type : *les Français résistent, c'est bien dans leur culture* ; *les Allemands et les Autrichiens nous disent comment on doit faire notre métier, c'est bien dans leur culture*. Ces énoncés donnent la priorité à l'explication par la « culture nationale » et laissent de côté les autres phénomènes qui

[241] Bernoux, *Sociologie du changement*; Segrestin, « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible ».

peuvent permettre de comprendre ces positionnements. Nous appellerons désormais ce phénomène « l'explication culturelle ».

Nous remarquons donc qu'une fois l'explication culturelle adoptée pour décrypter une situation, il devient difficile de considérer les autres aspects qui s'y jouent. Et même si la plupart des membres du projet ne sont pas dupes du fait que la notion de « culture nationale » n'est pas la seule qui puisse permettre de comprendre toutes les tensions – et qu'ils le formulent souvent eux-mêmes de cette manière – la culture supposée des collègues et des responsables des entités du projet, revient très rapidement sur le devant de la scène dans leurs récits.

Si l'on fait l'hypothèse selon laquelle ce que nous appelons l'explication culturelle empêche de rentrer dans la nuance et la complexité des aspects organisationnels, personnels, stratégiques (et autres) d'une situation, comment se fait-il que ces différentes lectures puissent cohabiter ? Comment décoder cette cohabitation entre une lecture fine des causes organisationnelles ou stratégiques des tensions et cette lecture « culturelle » plus généralisante, qui risque de venir écraser la première ?

Doit-on alors en conclure qu'il n'y a rien de culturel mais que tout est organisationnel ? Pour pouvoir creuser et tenter de répondre à cette question nous allons la resituer dans le paysage de la sociologie des organisations. Il s'y déroule effectivement une controverse aussi ancienne que vive, en sociologie des organisations, autour de la notion de « culture » et plus précisément de « culture nationale » : cette notion peut-elle constituer une catégorie d'analyse pour les organisations ? Peut-elle expliquer des différences perçues entre entreprises de différents pays ? Entre comportements de collègues de différentes nationalités ? Deux polarités se dessinent entre tenants et partisans de l'analyse « culturelle » des différences d'un côté et de l'analyse strictement organisationnelle de ces différences, de l'autre. Puisque la conclusion ce chapitre montre que l'organisation du travail du projet informatique d'Allianz influence les stéréotypes et les imaginaires culturels, comment se positionner entre ces deux polarités ? Serait-ce possible de défendre une position depuis laquelle organisation et culture – ou plutôt imaginaires culturels – seraient étroitement mêlés ?

C'est ce à quoi nous allons consacrer la troisième partie de cette thèse. Nous allons y affiner notre positionnement au sein de ce débat (dans le chapitre 5, à suivre) et proposer ensuite le dernier mouvement de notre analyse que ce positionnement permettra, autour des différents usages qui sont faits de l'explication culturelle (dans le chapitre 6).

# Partie 3 : Pour une pragmatique de la culture

# Chapitre 5 : Culture ou organisation ? Faut-il choisir ?

Nous allons voir que ces notions de « culture » et de « culture nationale » occasionnent de vives discussions au sein des sciences humaines. Nous nous pencherons plus particulièrement sur les débats qui ont lieu en sociologie des organisations, entre partisans d'une lecture « culturelle » ou « culturaliste » de l'organisation et les partisans d'une lecture stratégique et organisationnelle.

Nous avons pris, là encore, le parti de regarder les situations concrètes que les acteurs qualifient d'« interculturelles », relevant d'enjeux d'incompréhension entre différentes « cultures nationales ». Les premières observations montrent effectivement des différences dans les manières de travailler et d'agir dans le travail. Mais si l'on s'en tient à une lecture « culturelle » des différences observées, ne risque-t-on pas de mener une analyse abusivement culturaliste alors que de nombreux aspects organisationnels entrent en jeu ?

En sociologie des organisations, il existe un débat autour de la notion de culture nationale, qui porte sur la question de savoir si cette notion peut constituer une variable d'analyse des organisations. Pour l'aborder, nous allons faire un détour par la discipline des sciences de gestion, et plus précisément une spécialité consacrée à l'étude des dimensions culturelles dans les organisations : le management interculturel. Cette discipline issue des sciences de gestion traite des situations de travail dans des entreprises internationales ou mondialisées, qui ont des &équipes composées de personnes issues de différents pays. Le management interculturel regarde comment il est possible d'harmoniser les relations de travail dans ce contexte de « différences culturelles ». Nous verrons que dans la plupart des cas, la notion de « culture nationale » est utilisée comme si elle était une évidence – bien que certains travaux en proposent une lecture critique mais ils semblent minoritaires – et donnent lieu à une prolongation de la discipline en pratique professionnelle : le conseil spécialisé en relations « interculturelles » dans le milieu de l'entreprise. Ce détour par le management interculturel et la pratique du conseil « interculturel », ainsi que par l'évocation des aspects problématiques de la notion de culture et des implications d'une lecture « culturelle » des relations de travail, nous permettra d'éclairer les enjeux qui constituent et agitent le débat en sociologie des organisations.

Nous nous poserons ainsi la question de savoir comment nous allons nous situer pour cette thèse : allons-nous adopter une lecture culturaliste en reprenant les observations du troisième chapitre[242] pour en conclure qu'il y a bien des formes de « cultures nationales » différentes qui déterminent les comportements individuels au sein du milieu de travail ? Ou bien adopterons-nous une lecture purement organisationnelle en reprenant les analyses du quatrième chapitre[243] pour en conclure qu'il n'y a que des stéréotypes culturels entretenus par l'organisation du travail elle-même et que les seules dimensions qui déterminent les comportements individuels sont d'ordre organisationnel ?

Nous verrons que cette vision binaire mène à une impasse et que plutôt que de se positionner au sein de cette controverse sur la notion de « culture » elle-même et d'essayer d'en tracer les contours et la définition, il va s'agir de regarder de plus près quelles conséquences cette notion a sur les acteurs du terrain qui l'utilisent, et quelles conséquences ont ces différents usages sur le projet. En effet comme l'ont montré les chapitres précédents, l'organisation du travail entretient des imaginaires culturels nationaux qui peuvent avoir des conséquences dans les situations concrètes, ne serait-ce que sur la façon dont les acteurs du projet interprètent leurs réactions mutuelles. Nous voyons qu'« organisation » et « culture » - au sens d'imaginaires culturels – sont entremêlés.

# 5.1. Le management interculturel, ou l'évidence de la culture

## 5.1.1 Le management interculturel comme discipline de recherche

Le management interculturel est un courant des sciences de gestion, né contre l'idée d'un management universel, qui pourrait être applicable partout sans aucune prise en compte des singularités locales. C'est une révolte contre le management comme « recette » qui prétend être efficace partout puisque transcendant les particularités. Mais on appelle également management interculturel le fait de prendre en compte dans les pratiques de gestion différentes « cultures » en présence dans les organisations, que ce soit dans le contexte d'une fusion-acquisition de

[242] Chapitre 3 : Quelles différences dans le travail ?
[243] Chapitre 4 : Qu'est-ce que l'organisation du projet fait aux relations de travail ?

plusieurs entreprises de pays différents, d'une filiale située dans un pays étranger ou bien d'une entreprise située dans un seul pays mais composé d'équipes mixtes internationale. Pour mettre en œuvre ce management de l'interculturel, il est souvent fait appel à des consultants, experts de l'interculturel – certains les appellent les « interculturalistes »[244] ou les « travailleurs de l'altérité »[245] – pour donner aux entreprises les éléments clés pour pouvoir interagir et travailler avec « les différentes cultures » auxquelles elle est confrontée.

Nous verrons que dans ces deux cas où les notions d'interculturel et de culture sont très mobilisées, la manière de les utiliser et leurs significations peuvent varier énormément, ces notions étant très polysémiques [246].

### Apparition du concept de culture dans le management

Comme le reconstitue Sylvie Chevrier, nous observons la création au début des années 80 du concept de culture d'entreprise puis au début des années 90 de la discipline spécifique dite du « management interculturel », alors que cette notion n'est plus véritablement utilisée par les sciences humaines :

> Mû par une visée instrumentale, le management a souvent ignoré les sciences sociales ou les a mobilisées de façon sélective n'en retenant que ce qui servait ses desseins. Ainsi en a-t-il été du concept de culture d'entreprise dont le développement s'est le plus souvent inspiré d'approches déterministes et comportementales de la culture, approches abandonnées par les anthropologues eux-mêmes[247].

C'est dans ce contexte que se développe la discipline du « management interculturel », qui consiste à « définir les groupes sociaux (corps, professionnels, entreprises, groupes nationaux, etc.) qui jouent un rôle déterminant dans la situation examinée »[248]. Plusieurs types d'approches vont se développer au sein de ce courant.

### L'approche comparative

L'approche dite comparative du management interculturel, est principalement inspirée des travaux de Geert Hofstede[249]. C'est un des pionniers en la matière, qui a inspiré un grand nombre de travaux en management et de pratiques de conseil en organisations. On peut qualifier

[244] Romani et Szkudlarek, « The Struggles of the Interculturalists »; Dahlén, *Among the Interculturalists*.
[245] Dervin, *Impostures interculturelles*.
[246] Livian, « Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les recherches en management interculturel. »
[247] Chevrier, *Le management interculturel*, 33.
[248] Chevrier, 29.
[249] Hofstede, *Culture's consequences*; Bollinger et Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*.

cette approche de « classique » en management interculturel. Nous souhaitons mentionner ici également Edward T. Hall, comme un autre de ces pionniers, qui a développé des travaux notamment autour des différences de perception de la distance sociale selon les cultures. Nous n'en développerons pas le contenu ici mais ses travaux ont assurément nourri les fondements du management interculturel et de ses prolongements dont nous parlerons plus loin[250].

Pour revenir à Hofstede, l'objet de ses travaux était de pouvoir « mesurer » les cultures – qui jouaient selon lui un véritable rôle de « programmation mentale »[251] des individus – et de les comparer entre elles. Il a ainsi rassemblé un certain nombre de critères, ou de « valeurs », qui permettaient d'après lui de pouvoir décrire et situer les différentes cultures. Il fonde ses premières analyse sur une étude de terrain quantitative de grande ampleur réalisée auprès d'employés de l'entreprise IBM entre 1976 et 1973. Les résultats sont publiés dans son premier ouvrage de référence en 1980. Il complètera ces résultats au fil de ses recherches des années suivantes. Il existe un site internet, toujours actualisé par ses successeurs, qui présente les résultats sous forme de cartographies et de graphiques, et permet d'accéder à la description des différentes cultures et de les comparer entre elles[252]. Les principales dimensions permettant de situer les différentes cultures sont au nombre de six : « la distance hiérarchique », « individualisme *versus* collectivisme », « masculinité *versus* féminité », « le contrôle de l'incertitude », « orientation à long terme *versus* orientation à court terme », « indulgence *versus* sévérité »[253].

## L'approche interprétative

Un autre courant va se développer en contre-pied des approches comparatives, afin d'en dépasser les limites – la vision des cultures qu'elles sous-tendent comme figées et bien indentifiables étant considérées comme souvent caricaturales. Cette approche émerge et se développe notamment autour d'un groupe de chercheurs de l'université Paris-Dauphine en sciences de gestion. On y trouve par exemple les travaux de Jean-François Chanlat, Fabien Blanchard, Sylvie Chevrier, mais aussi de chercheurs praticiens comme Philippe Pierre.

### *Le choix du périmètre de la culture nationale*

Dans l'introduction de l'ouvrage collectif *Gestion en contexte interculturel*, les auteurs précisent à quelle dimension culturelle ils vont se référer pour leurs travaux :

[250] Hall, *La dimension cachée*; Hall, *Le langage silencieux*.
[251] Hofstede, *Cultures and organizations : software of the mind*.
[252] https://geerthofstede.com
[253] Hofstede, Hofstede, et Minkov, *Cultures et organisations*.

> Malgré la richesse de ces points de vue sur la culture, dans ce livre, nous nous intéressons surtout à la culture nationale et à ses liens avec la gestion. Ainsi, lorsque le phénomène interculturel est évoqué, il renvoie dans la plupart des cas à la relation entre des cultures nationales différentes. La culture nationale sert de fondement culturel à la plupart des sociétés modernes, celles-ci s'étant bâties autour d'un État qui a unifié très souvent des cultures régionales en une seule culture nationale. Bien sûr, certaines société englobent plusieurs cultures nationales ou cultures ethniques, comme c'est le cas du Canada, de la Suisse, de la Belgique et de nombreux pays africains et sud-américains, et c'est pourquoi c'est plutôt la culture nationale et non la culture sociétale qui nous sert de référence. En ce sens, la culture nationale, pas plus que la nation elle-même, n'est une donnée naturelle. Comme tous les groupements humains, elle est une construction collective.
>
> Toutefois l'attention portée aux différences culturelles sur le plan national ne doit pas être perçu comme un moyen de diminuer l'importance des autres dimensions culturelles. Lorsqu'on se concentre sur l'idée qu'une personne est « typiquement » allemande, japonaise ou brésilienne, il ne faut pas pour autant nier les autres influences culturelles qui la constituent ni le fait que la culture est en perpétuel changement ou reconstruction. Il y a bien sûr des cultures locales ou régionales, des cultures de métier ou d'entreprise, des cultures générationnelles, etc. L'interculturel qui nous intéresse ici est celui qui met en présence les cultures nationales. (…)
>
> Cependant, si la culture nationale est le point focal de notre examen de la question culturelle en gestion, elle l'est en tant que construction historique porteuse des héritages du passé, en tant que synthèse des divers courants qui ont traversé ces sociétés ces derniers siècles, et non pas comme construction aseptisée, épurée propre à une époque donnée[254].

On note ici l'effort qui est fait pour circonscrire la notion de culture nationale, préciser ses contours, ainsi que l'affirmation d'une approche des dimensions culturelles qui se veut flexible, considérant la culture comme un objet impossible à définir une fois pour toute, en constante transformation. Il s'agit d'une prise de distance vis-à-vis des catégories essentialistes du type de celles d'Hofstede.

*La culture comme « negociated meaning »*

Dans la même dynamique de dépassement des approches comparatives, on trouve l'approche des « significations négociées », *negociated meanings*, représentée notamment par Henriett Primecz, Laurence Romani et Sonja Sackmann dans l'ouvrage collectif *Cross-cultural management in practice*[255], qui consiste à aborder des situations interculturelles dans les organisations de travail comme des ajustements mutuels et des processus de négociation de

[254] Davel, Dupuis, et Chanlat, *Gestion en contexte interculturel*, 11-12.
[255] Primecz, Romani, et Sackmann, *Cross-cultural management in practice*.

sens. On retrouve une forte résonance avec les travaux d'Anselm Strauss[256], et des approches sociologiques interactionnistes en général.

*Où les relations de pouvoir dans l'organisation influent sur la manière dont la relation interculturelle sera vécue*

D'autres travaux s'inscrivent dans une mouvance proche qu'on pourrait qualifier d'interactionniste, tels que ceux d'Olivier Irrman[257] ou de Virginia Drummond[258] par exemple.

### 5.1.2 Le management interculturel et les pratiques de conseil

Le management interculturel n'est pas seulement une discipline des sciences de gestion, mais il donne lieu au fil du temps à l'émergence d'une pratique professionnelle de conseil et d'intervention en entreprise.

#### Des pratiques très diverses

Sylvie Chevrier fait un tour d'horizon des différentes pratiques de management interculturel. L'une d'elles consiste pour les entreprises à faire intervenir des experts en « communication interculturelle » ou en relations de travail internationales, qui viennent former les équipes à la prise en compte des différentes « cultures » en présence. Il s'agit le plus souvent de donner des grilles de lecture théoriques qui permettraient de décrypter les situations vécues :

> Les concepts développés par Edward Hall pour caractériser une culture ainsi que les six dimensions définies par Geert Hofstede sont les références les plus utilisées par les formateurs. L'introduction à ces théories a pour vertu de révéler la relativité des comportements et pratiques de management que chacun est tenté de croire universels[259].

Mais ces pratiques de formation « interculturelle », si elle peuvent contribuer à assouplir le regard, peuvent avoir un effet « pervers » :

> En pratique, si ces avertissements évitent de grossiers impairs dans les interactions, la connaissance de stéréotypes de comportement s'avère d'un secours limité face à un interlocuteur précis qui s'en écarte par bien des aspects. Loin d'éclairer le sens des actions, il n'est pas rare que les formations préalables renforcent les clichés dont les participants ont ensuite du mal à se départir[260].

[256] Strauss, *La trame de la négociation*.
[257] Irrmann, « L'analyse interculturelle en gestion ».
[258] Drummond-Guitel, *Le management interculturel*.
[259] Chevrier, *Le management interculturel*, 99.
[260] Chevrier, 100.

C'est bien souvent le cas des pratiques qui visent à « éclairer » les dimensions culturelles et qui contribuent finalement à enfermer les situations et les personnes dans des cases prédéfinies et à invisibiliser les multiples nuances qui existent.

Les « interculturalistes »

Un ouvrage tiré d'une thèse en anthropologie a attiré notre attention au sujet des professionnels qui se revendiquent experts de « l'interculturel » et qui constituent un groupe professionnel spécifique : Parmi les interculturalistes : une profession émergente et son emballage de connaissances[261].

Ce groupe de professionnels a été étudié dans le cadre de cet ouvrage, au prisme de la manière dont ses membres utilisent la notion de culture et la transmettent à leurs clients (entreprises, managers ou membres d'équipes multinationales) lors de leurs prestations de conseil et d'accompagnement individuels ou collectifs. On y retrouve cette références aux approches comparatives de la culture, plus « faciles » à transmettre dans le cadre d'interventions de formation et de coaching en entreprise.

### 5.1.3 Critique interne de la notion de culture

Une notion insuffisamment définie

Dans tous les travaux dit « comparatifs » et les pratiques de conseil qui s'inspirent, le terme de « culture » semble faire consensus, alors qu'il ne va pas forcément de soi. Yves-Frédéric Livian décrit en quoi cela peut être problématique dans son article *Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les recherches en management interculturel* [262]. C'est tout d'abord la surutilisation du concept qui pose problème pour cet auteur. En effet la diversité de ses usages en sciences humaines lui donne une polymorphie qui le rend « fragile et incertain ». Son utilisation nécessiterait pour cela une redéfinition précise du terme et de ce à quoi il fait référence comme type de réalité, or ce travail de redéfinition n'aurait pas toujours lieu. Livian déplore cette surutilisation du terme en sciences de gestion (discipline dont il est issu), où la notion de « culture nationale » est la plupart du temps érigée en variable indépendante, comme si c'était un facteur isolé, dont la puissance explicative se suffirait à elle-même. Ici, Livian critique un usage essentialiste de la notion de culture, où chaque pays aurait sa propre culture bien

[261] Dahlén, *Among the Interculturalists*.
[262] Livian, « Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les recherches en management interculturel. »

identifiée, qui déterminerait clairement l'identité de ses habitants et rendrait prévisible leurs actions. D'où de nombreuses recherches sur les effets de la culture sur les comportements au travail, l'éthique, le leadership, le travail en équipe, la négociation, les conflits…

La notion de culture nationale est alors « construite comme un bloc indépendant et homogène » dont on pourrait identifier et mesurer les effets. Cela implique pour Livian, de supposer un lien « direct et mesurable » entre la culture nationale et d'autres variables, ce qu'il considère comme un « pari très risqué ».

Il met ainsi en garde contre la surutilisation des travaux de Hofstede, qui d'après lui, restent dominants en management interculturel, malgré quelques courants critiques. Ces travaux construisent la vision d'une culture nationale « homogène, statique, existant en soi, érigée en facteur explicatif principal ou unique »[263].

### Une focalisation sur les aires culturelles

Olivier Irrmann critique la « tentation cartographique » d'Hofstede et de d'Iribarne qui déduisent de l'analyse de cas locaux d'entreprises, l'existence de cultures nationales imprégnant l'ensemble des modes de pensée d'un pays. Ils classent ensuite ces pays au sein de « macro-mondes culturels ». Cela pose problème d'après lui car la culture nationale serait le seul niveau d'analyse retenu. Ce type d'approche mènerait à une vision hyper déterministe des individus qui seraient entièrement et uniquement façonnés par l'histoire et l'identité profonde de leur pays et rendrait par là même aveugle aux autres enjeux qui traversent les situations de travail :

> Les conflits organisationnels, le manque de confiance entre les personnes et la rétention d'information sont souvent générés par une dissonance communicationnelle. (…) Les membres d'une organisation expliquent cette dissonance – ce choc culturel – en l'attribuant à des différences culturelles (pas toujours bien définies)[264].

### La culture comme ensemble de valeurs et de visions du monde partagées

Au-delà de la critique de Livian, il semble fécond de se pencher sur des travaux qui font l'effort de définir la notion de culture. Il est intéressant d'observer que même des approches qui tiennent à se détacher des approches comparatives – où la culture est définie comme un ensemble identifié homogène et cohérent –, adoptent une conception finalement assez similaire de la

[263] Livian.
[264] Irrmann, « L'analyse interculturelle en gestion », 151-52.

culture. Ainsi, dans l'introduction de *Gestion en contexte interculturel*[265], les auteurs énumèrent les différents types de culture auxquels on peut se référer : « culture de travail, de métier, d'entreprise ou d'industrie » ou encore « culture générationnelle ou culture de genre »[266]. Ils donnent ensuite une définition de ce qu'ils entendent par « culture » :

> Chaque fois, nous faisons référence à un groupe humain partageant un ensemble de pratiques, de valeurs, de symboles autour d'activités déterminées ou de sens partagés. Ainsi, vivre dans une même localité, ou une même région, ou une même nation, entraîne forcément des relations avec les autres qui habitent cette localité, cette région ou cette nation et le vécu d'expériences communes qui participent à la construction d'un univers propre à ce milieu. De plus, exercer un même emploi (ou partager un même métier), dans une même entreprise ou dans la même industrie crée des mondes culturels en soi. De façon semblable, être jeune ou vieux, femme ou homme, conditionne notre rapport au monde et nous fait vivre des expériences différentes que nous partageons en tant que jeune, vieux, femme ou homme. Ces expériences ne sont pas exclusives et prennent un sens particulier au regard de cette condition partagée [267].

Il s'agit finalement de chercher la « permanence [des] grandes cultures régionales » afin de comprendre les différences observées dans les organisations. Et même au-delà, dans la société toute entière :

> Philippe d'Iribarne, auteur critique de la méthode utilisée par Hofstede, arrive, après plusieurs enquêtes de terrain qualitatives, à des regroupements très semblables. Il s'agit de « catégories traditionnelles : cultures européennes, parmi elles cultures germaniques ou anglo-saxonnes, cultures du Maghreb, cultures d'Afrique noire, et d'autres bien connues » (d'Iribarne, 1998a, p. 293). Ce point de chute sur les catégories traditionnelles indique bien la permanence de ces grandes cultures régionales et l'obligation de s'y intéresser de plus près, comme nous le ferons plus loin [268].

Cette démarche de recherche de « permanence » de cultures paraît une bonne illustration de ce qui fait débat en sociologie : peut-on dire qu'il existe des cultures « stables » ? Peut-on utiliser la notion de culture dans une analyse sociologique sans tomber dans un discours essentialiste ?

[265] Davel, Dupuis, et Chanlat, *Gestion en contexte interculturel*, 11-12.
[266] Davel, Dupuis, et Chanlat, 10.
[267] Davel, Dupuis, et Chanlat, 10-11.
[268] Dupuis, « L'analyse interculturelle en gestion », 82.

## 5.2 Ce qui pose problème avec la notion de culture

La notion de culture est loin d'être évidente dans les sciences sociales comme le montre Denys Cuche : « certains chercheurs vont jusqu'à penser qu'il pose plus de questions qu'il n'apporte de réponses et proposent, en conséquence, de l'abandonner et de revenir au sens restreint du mot, c'est-à-dire celui qui concerne exclusivement les productions intellectuelles et artistiques »[269]. On retrouve diverses approches et beaucoup de débats à ce sujet en sociologie, mais en anthropologie aussi : « la notion est loin de faire consensus et de renvoyer à un corpus bien délimité »[270]. La discipline anthropologique est en effet elle aussi agitée par des tensions entre la revendication de la notion de culture comme catégorie d'analyse ou le rejet de l'usage de la notion car trop réductrice ou figée, comme en témoigne également Jean-Pierre Olivier de Sardan, qui la trouve utile mais risquée notamment par rapport à des dérives qu'il qualifie d'essentialistes et de totalisantes[271].

Nous allons essayer dans les sous-parties suivantes de voir plus clair quant aux problématiques posées par les notions de culture et ses usages.

### 5.2.1 Le problème de l'essentialisation

Le premier problème posé par la notion de culture est celui du risque d'essentialisation. Ce terme renvoie à l'« essentialisme » ou au « substantialisme », « qui consiste à concevoir la culture comme une réalité en soi »[272]. Ainsi, quand on essentialise une « culture », on considère qu'elle existe en tant que telle, qu'on peut la décrire, qu'elle est bien délimitée, qu'elle ne changera pas. Et les individus qui en relèvent, seraient tous identiques, dans leurs manières de penser et de se comporter, ayant « la même culture ». En revanche les individus qui feraient partie d'une « autre culture » seraient intrinsèquement différents. Entre membre de « cultures différentes », un fossé infranchissable existerait. Cela donne lieu à des discours axés sur la différence ; différences de culture mais aussi différences de genre. Ce type de discours se

[269] Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, 143.
[270] Chevrier, *Le management interculturel*, 17.
[271] Olivier de Sardan, *La rigueur du qualitatif*.
[272] Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, 44.

retrouve particulièrement autour de la thématique des différences entre les femmes et les hommes et les compétences professionnelles « spécifiques » qu'ils et elles en tireraient :

> Si les femmes ont longtemps dû copier le comportement masculin pour se faire une place dans les entreprises, ils semblent a contrario que ce soit bien en affichant leurs différences que beaucoup réussissent aujourd'hui. Cette insistance sur les différences, qui s'enracine dans une pensée essentialiste, fait que les personnes sont jugées en fonction de leur appartenance à un groupe plutôt qu'en fonction de leurs qualités propres, uniques et différentes des autres personnes (Lorenzi-Cioldi, 2002)[273].

On voit ici le risque qu'il y a à enfermer des personnes dans une identité supposée à partir d'une catégorie essentialisée : c'est de rendre invisible la multiplicité de ce qui constitue le parcours, la personnalité, les attitudes d'une personne ainsi que les contraintes sociales qu'elle peut rencontrer :

> En intériorisant le fait qu'elles doivent constamment être le plus opérationnelles possible afin d'exploiter au mieux un temps très précieux, il apparaît que les femmes font généralement preuve d'une «capacité à supporter les cadences, les postes fixes, les augmentations de rendement, l'adaptation aux postes très répétitifs et très exigeants en termes d'organisation spatio-temporelle» (Castelain-Meunier et Fagnani, 1989: 73). Les compétences développées dans l'espace-temps du travail domestique sont donc particulièrement utiles dans l'espace-temps du travail salarié. De plus, les femmes dirigeantes possèderaient une aptitude quasi innée à «jongler entre vie privée et vie professionnelle» et acquièrent une «autre force, la distance qu'elles prennent par rapport au pouvoir». À l'inverse des hommes, elles «ne sont pas dupes: elles savent que rien n'est jamais acquis»[274].

À travers ces extraits de citation d'ouvrages qui cherchent à valoriser les compétences professionnelles « féminines » Irène Jonas et Djaouidah Séhili donnent à voir le processus de requalification de stratégies développées face aux contraintes du travail domestique rencontrées par les femmes, en termes de compétences « naturelles », relevant de leur identité féminine en soi, d'une supposée identité féminine essentialisée. Compétences qu'elles pourraient tout aussi « naturellement » mettre à profit dans leur travail.

Pour illustrer ce « risque essentialiste » et comment il peut se manifester dans le domaine de la sociologie politique, nous allons citer quelques extraits de l'ouvrage de Marco Martiniello sur la démocratie multiculturelle. L'auteur présente l'ensemble des enjeux liés à l'usage des notions de « culture », de « différences culturelles », souvent mobilisées par les partisans d'une approche qu'il qualifie de « culturaliste » ou de « multiculturaliste ». Il adopte une vision

[273] Jonas et Séhili, « Les nouvelles images d'Épinal », 46.
[274] Jonas et Séhili, 46.

critique du « culturalisme » qu'il définit comme un courant considérant la culture *«* comme un ensemble clairement délimité , fermé et cohérent de traits divers et de croyances qui donnent du sens à l'existence des individus et déterminent leurs comportements sociaux »[275]. Son champ d'investigation est celui de la démocratie et des modèles dits de « sociétés multiculturelles », mais il nous semble qu'ici aussi nous pourrons trouver des éclairages pour nous aider à cerner les enjeux de ces notions et à les appliquer à l'étude des organisations.

Il revient d'abord sur la notion de culture elle-même, sur sa définition la plus courante et la manière dont elle est mobilisée, d'après lui, par les approches culturalistes :

> Omniprésente dans les discours publics, la notion de culture est depuis toujours hautement controversée dans les sciences sociales. De nombreuses formes de multiculturalisme reposent sur une conception particulièrement obsolète et contestable de la culture, de la société, du lien entre l'individu et sa culture. (…) La culture est alors perçue comme une donnée de l'existence humaine définissable par un contenu, voire par une essence, relativement rigide et statique qui, une fois construite, se transmet de génération en génération. Dans cette optique, tout individu naît dans une culture. Il ne peut et ne doit appartenir qu'à une seule culture. Celle-ci constitue « la » boîte à outils que des institutions comme la famille ou l'école lui procurent dès la plus tendre enfance pour lui permettre de réussir sa vie sociale et privée. Dans certaines circonstances particulières et exceptionnelles, à la faveur d'une migration par exemple, l'individu peut certes passer d'une culture à l'autre. Mais c'est toujours, dans cette approche culturaliste, à la faveur d'un renoncement à son ancienne appartenance culturelle. En dernière analyse, il reste que tout individu est toujours immergé dans une seule culture et ne possède qu'une seule identité culturelle[276].

La culture est vue ici comme un ensemble figé déterminant entièrement les individus et surtout rendant les individus issus de « différentes cultures » intrinsèquement différents comme nous l'avons vu plus haut avec les discours sur les différences entre les compétences des hommes et des femmes :

> Comme les « culturalistes », de nombreux « multiculturalistes » de la première heure ont ainsi conçu un monde social divisé de façon claire et nette en cultures cohérentes et distinctes, qui sont portées par différents groupes sociaux présentant une forte homogénéité interne. Ceux-ci, désignés par des expressions diverses telles que minorités ethniques, minorités religieuses, groupes ethniques, communautés culturelles, etc., sont censés éprouver des difficultés à vivre ensemble, difficultés qui s'accroissent avec la différence et la distance culturelles[277].

[275] Martiniello, *La démocratie multiculturelle*, 110.
[276] Martiniello, 109-10.
[277] Martiniello, 110.

Nous retrouvons ici le présupposé initial qui affleurait dans la commande faite par l'entreprise à propos des « problèmes » rencontrés sur le projet informatique : les « différences culturelles » génèrent des « difficultés à vivre ensemble ». Or, cette approche que Martiniello qualifie de naturaliste et essentialiste de la notion de culture ne semble pour lui pas aller de soi en anthropologie non plus ; elle aurait été « discréditée » au sein même de la discipline :

> Cette approche naturaliste et essentialiste des cultures et des identités qui, notons-le au passage, est souvent partagée par les « assimilationnistes », a été largement discréditée avec les avancées de l'anthropologie moderne. Les cultures, loin d'être des données intangibles, des matrices mentales s'imposant à l'individu et lui dictant ses comportements et sa pensée, semblent plutôt être le fruit d'un processus permanent de construction sociale et politique dans lequel les personnes jouent un rôle important. Les dynamiques culturelles et identitaires doivent donc être expliquées. Les cultures, sans cesse en évolution, changent à la faveur des contacts qui se nouent de différentes manières, réelles ou virtuelles, entre les individus et les groupes. Les cultures peuvent donc difficilement être définies comme des ensembles clos et cohérents de traits stables et clairement définis. Au fil du temps, des éléments disparaissent de chaque culture, d'autres y sont incorporés à la suite des divers contacts avec des mondes perçus comme différents[278].

L'auteur défend ici une vision des cultures comme des processus de « construction sociale et politique », qui s'élaborent entre les individus et leur environnement. Pour lui, une définition essentialiste de la culture et des identités n'a pas de sens, il s'agit plutôt de renouvellement, d'appropriation, d'hybridations :

> Dès lors, on ne peut définir les cultures par une substance et une essence propres car cette vision empêche précisément de prendre la mesure des changements parfois radicaux et du rôle que jouent les individus dans la construction de leur culture à la faveur de leurs relations sociales, dans un environnement souvent contraignant. Par ailleurs, les frontières séparant les groupes culturels ne semblent pas aussi rigides et fixes que le pensent les « culturalistes » et certains « multiculturalistes ». Elles sont mouvantes et floues. Il semble incorrect de concevoir la société comme un espace composé d'ensembles – au sens de la théorie mathématique des ensembles – culturels et identitaires fermés et distincts. La société se présente plutôt comme un espace caractérisé par la présence de traits et de croyances culturels en renouvellement permanent qui sont tantôt appropriés ou abandonnés voire réappropriés par certains individus et groupes (ou qui leur sont imposés), tantôt construits par d'autres à la faveur de processus d'hybridation et via la construction de syncrétismes[279].

Si le risque représenté par une approche essentialiste parait clair et assez peu controversé, nous verrons que la critique des approches dites culturalistes est plus controversée et agite en partie

[278] Martiniello, 111.
[279] Martiniello, 111-12.

les débats autour de la notion de culture en sociologie des organisations. Nous allons voir que Denys Cuche nous invite à nuancer cette critique . Il propose de reconsidérer ce qu'on appelle « le » culturalisme et d'adopter plus de nuance dans cette désignation.

### 5.2.2 Quel « culturalisme » ?

Denys Cuche – tout en soulignant les écueils posés par la notion de culture – est également critique à propos des usages qui sont faits du terme « culturalisme » et des critiques qui sont opposées « au » culturalisme (comme s'il n'existait qu'une vision unique qu'on pouvait décrire comme « culturaliste »). Il s'appuie sur une description détaillée des différents courants de l'anthropologie culturelle (développée aux États-Unis dans les années 30) dont s'inspire le qualificatif « culturaliste », et montre ainsi la diversité qui régnait au sein de ce courant :

> L'essentialisme ou substantialisme, qui consiste à concevoir la culture comme une réalité en soi – reproche si souvent adressé aux culturalistes –, est une critique qui ne s'applique vraiment qu'à Kroeber (…). Mais la plupart des anthropologues de l'école « culture et personnalité » ont réagi contre le risque de réification de la culture. Margaret Mead affirme clairement que la culture est une abstraction (ce qui ne veut pas dire une illusion). Ce qui existe, dit-elle, ce sont des individus qui créent la culture, qui la transmettent, qui la transforment. (…)
>
> Les culturalistes ne croient pas à la stabilité des cultures et sont attentifs aux évolutions culturelles. Ils cherchent à les expliquer par le jeu des variations individuelles dans l'acquisition de la culture. L'individu, en fonction de son histoire personnelle, qui produit une psychologie singulière, « réinterprète » sa culture d'une façon particulière. La somme et l'interaction de toutes les réinterprétations individuelles font évoluer la culture [280].

S'il est un usage « culturaliste » de la notion de culture comme substance figée, il n'est donc pour Denys Cuche par nécessairement celui que font les anthropologues américains dits culturalistes.

Pour autant, l'auteur considère qu'une approche culturaliste de la culture, telle que celle que décrit Marco Martiniello, au sens où la culture est considérée comme un ensemble de traits et de coutumes clairement définies et figées, préexistant aux individus, peut risquer – selon la manière dont elle est utilisée – de mener à une confusion entre les notions de culture et d'identité, amenant à déduire l'identité des individus d'une culture supposée : une identité « stéréotypée », pas toujours conforme à ce qu'elle est en réalité.

[280] Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, 44-45.

### 5.2.3 La confusion entre culture et identité

Pour Denys Cuche, le risque de l'essentialisation ne viendrait pas uniquement du fait de manier la notion de culture mais plutôt du fait de confondre les notions de culture et d'identité. Et si ces deux notions sont souvent utilisées ensemble, il s'agit pour l'auteur de deux notions bien distinctes, qui n'ont pas la même signification :

> Cependant, si les notions de culture et d'identité culturelle ont en grande partie un destin lié, elles ne peuvent être confondues purement et simplement. À la limite, la culture peut aller sans conscience identitaire, tandis que les stratégies identitaires peuvent manipuler et même modifier une culture qui n'aura alors plus grand-chose en commun avec ce qu'elle était auparavant. La culture relève en grande partie de processus inconscients. L'identité, elle, renvoie à une norme d'appartenance, nécessairement consciente, car fondée sur des oppositions symboliques[281].

Il fait référence à la psychologie sociale et à la notion d'identité sociale, pour éclairer les processus en jeu :

> La question de l'identité culturelle renvoie logiquement dans un premier temps à la question plus large de l'identité sociale, dont elle est une des composantes. Pour la psychologie sociale, l'identité est un outil qui permet de penser l'articulation du psychologique et du social chez un individu. Elle exprime la résultante des diverses interactions entre l'individu et son environnement social, proche et lointain. L'identité sociale d'un individu se caractérise par l'ensemble de ses appartenances dans le système social : appartenance à une classe sexuelle, à ne classe d'âge, à une classe sociale, à une nation, etc. L'identité permet à l'individu de se repérer dans le système social et d'être lui-même repéré socialement[282].

L'identité serait donc un processus complexe d'articulation des diverses appartenances des individus. Ce processus serait relativement imprévisible puisque résultant « des diverses interactions entre l'individu et son environnement social, proche et lointain ».

Ce processus identitaire se joue également au niveau des groupes auxquels les individus appartiennent et dans ce cas, l'enjeu serait de se distinguer des autres groupes (ceux auxquels on n'appartient pas) :

> Mais l'identité sociale ne concerne pas seulement les individus. Tout groupe est doté d'une identité qui correspond à sa définition sociale, définition qui permet de le situer dans l'ensemble sociale. L'identité sociale est à la fois inclusion et exclusion : elle identifie le groupe (sont membres du groupe ceux qui sont identiques sous un certain rapport) et le distingue des autres groupes (dont les membres sont

[281] Cuche, 97.
[282] Cuche, 98.

> différents des premiers sous ce même rapport). Dans cette perspective, l'identité culturelle apparaît comme une modalité de catégorisation de la distinction nous/eux fondée sur la différence culturelle[283].

Ici la notion de culture et d'appartenance à un groupe culturel donné sert à marquer une différenciation entre le groupe auquel on appartient et les autres groupes :

> Ceux qui assimilent la culture à une « deuxième nature », que l'on reçoit en héritage et à laquelle on ne saurait échapper, conçoivent l'identité comme un donné qui définirait une fois pour toutes l'individu et qui le marquerait de façon quasi indélébile. Dans cette perspective, l'identité culturelle renverrait nécessairement au groupe originel d'appartenance de l'individu. L'origine, « les racines » selon l'image ordinaire, serait le fondement de toute identité culturelle, c'est-à-dire ce qui définirait l'individu de façon certaine, authentique. Cette représentation quasi génétique de l'identité, qui sert de support à des idéologies de l'enracinement, aboutit à la « naturalisation » de l'appartenance culturelle. Autrement dit, l'identité préexisterait à l'individu qui ne pourrait qu'y adhérer, sous peine d'être un marginal, un « déraciné ». Ainsi conçue, l'identité apparaît comme une essence qui n'est pas susceptible d'évoluer et sur laquelle l'individu ou le groupe n'a aucune prise[284].

La notion d'identité culturelle est utilisée comme marqueur d'une différenciation profonde entre groupes de « cultures différentes », presque par « nature » et par « essence » incompatibles. Les individus n'ont pas de marge de manœuvre pour « bricoler » leurs appartenances :

> Dans une approche culturaliste, on met l'accent non pas sur l'héritage biologique qu'on ne considère pas déterminant, mais, au contraire, sur l'héritage culturel, lié à la socialisation de l'individu au sein de son groupe culturel. Toutefois, le résultat est presque le même, puisque, selon cette approche, l'individu est amené à intérioriser les modèles culturels qui lui sont imposés, tant et si bien qu'il ne pourra que s'identifier à son groupe d'origine. Là encore, l'identité est définie comme préexistante à l'individu. Toute identité culturelle apparaît comme consubstantielle à une culture particulière. On cherchera donc à établir la liste des attributs culturels censés servir de support à l'identité collective. On s'efforcera de déterminer les invariants culturels qui permettent de définir l'essence du groupe, autrement dit son identité « essentielle », elle-même quasi invariable[285].

Nous voyons que la formulation de la commande initiale de l'entreprise Allianz, en termes de « *problèmes interculturels* » s'inscrit clairement dans une vision culturaliste telle qu'elle est décrite par Denys Cuche. La notion de culture nationale telle qu'elle est utilisée par les acteurs de terrain du projet informatique de chez Allianz, ainsi que par les acteurs de la Fondation INSA au moment de la construction du projet de recherche, s'inscrit clairement dans une vision

[283] Cuche, 98.
[284] Cuche, 98.
[285] Cuche, 99.

objectiviste, selon laquelle les comportements individuels seraient prévisibles en fonction de la culture nationale d'appartenance, de l'identité culturelle supposée, opérant de fait la confusion entre culture et identité à propos de laquelle nous alerte Denys Cuche ; « l'identité culturelle » est conçue comme « consubstantielle à une culture particulière ».

Chercher à définir l'essence des groupes en place sur le projet et à en déduire des invariants culturels, n'est pas ce que l'on a voulu faire jusqu'à présent ni ce que l'on fera dans la suite de ce travail, même si les termes de la commande initiale s'inscrivent dans cette définition de la culture. Le constat fait au chapitre 3 montre que ce sont les stéréotypes culturels qui sont agissants sur le projet, beaucoup plus que des cultures d'appartenance supposées. Et au chapitre 4 nous avons vu que ces stéréotypes étaient alimentés par l'organisation du travail elle-même sur le projet. La notion de culture nationale nous parait donc totalement invalidée comme grille d'analyse pertinente de notre terrain d'enquête. Pourtant c'est bien cette acception de la culture, dans sa définition « naturalisée » qui semble être au cœur des débats en sociologie des organisations. Comment nous positionner dans ce paysage si nous ne voulons pas livrer une analyse culturaliste ? Et si nous voulons éviter l'écueil essentialiste et la confusion culture-identité ?

## 5.3 La controverse autour de la culture en sociologie des organisations

Si l'on trouve des travaux portant ouvertement sur la notion « d'interculturel » ou de « culture » en sciences de gestion, didactique des langues, sciences de l'éducation, il n'en est pas de même en sociologie. Et quand des auteurs mentionnent la notion de culture en sociologie, c'est souvent d'une manière critique.

Joëlle Zask[286], Jean-Pierre Olivier De Sardan[287] et Denys Cuche parlent d'une sorte de méfiance vis-à-vis de la notion de culture, tandis que Bruno Milly et Jean-Pierre Delas s'interrogent sur l'existence d'un « préjugé anti-culturaliste » en France[288]. Jean-Pierre Segal, chercheur en sciences de gestion, soutient même dans son article Culturaliste ? Culturaliste toi-même ! que

[286] Zask, « Individualité et culture, de Boas à Dewey ».
[287] Olivier de Sardan, *La rigueur du qualitatif*.
[288] Delas et Milly, *Histoire des pensées sociologiques*.

« culturaliste » serait une catégorie « qu'il ne fait pas bon occuper, par les temps qui courent, dans la communauté scientifique française »[289].

La sociologie des organisations en particulier, est un domaine où la notion de culture a fait particulièrement parler d'elle et agite une controverse aussi ancienne que vivace. Nous allons nous y pencher dans cette partie.

## 5.3.1 Sociologie des organisations et culture : un débat insoluble ?

### Une histoire mouvementée de la notion de culture dans les organisations

Comme nous l'avons déjà évoqué plus tôt, la notion de culture est utilisée en sociologie de manière très prudente et suscite en général la méfiance. C'est en effet une notion très large qui peut servir pour caractériser de nombreux phénomènes tout à fait différents ; elle perd alors en clarté et en signification[290] et devient plus un problème qu'une aide pour décrire et comprendre des situations quotidiennes du monde social. Les termes de culture et d'interculturel sont effectivement problématiques, principalement par rapport à la notion de culture qu'ils véhiculent de façon sous-jacente. Ainsi la notion est peu mobilisée dans la sociologie des organisations et a donné lieu à de nombreuses controverses depuis les années 80.

Notre point de départ pour aborder ces débats autour de la notion de culture – et plus précisément de culture nationale – est un article de Philippe d'Iribarne dans la revue française de sociologie[291], où il essaie de montrer que dans l'analyse stratégique, même s'il existe un ardent refus d'avoir une quelconque approche en termes de « culture », certains travaux (de Crozier en particulier) reconnaissent quelque part l'importance de cette dimension dans l'organisation.

Friedberg répond de façon très virulente[292], exprimant par là le rejet radical de ce qu'il nomme le culturalisme. Il évoque notamment sa lecture de Crozier sur le phénomène bureaucratique et notamment la partie traitant de l'influence du contexte culturel sur le fonctionnement des organisations, en disant qu'elle l'avait « amusé » : « À l'Autrichien fraîchement arrivé que j'étais, elle a appris beaucoup sur la société française et m'a fait mieux comprendre certains de

[289] Segal, « « Culturaliste » ?, « Culturaliste, toi-même ! » », 57.
[290] Livian, « Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les recherches en management interculturel. »
[291] d'Iribarne, « Analyse stratégique et culture ».
[292] Friedberg, « La culture « nationale » n'est pas tout le social ».

mes étonnements de mes premières années en France ». Mais il soutient que pour autant, à « aucun moment » il ne l'avait « vraiment pris au sérieux », cette partie n'ajoutant pour lui rien « de fondamental à l'intérêt et à la portée des parties précédentes »[293]. Il relate ensuite s'être efforcé de formaliser une analyse stratégique épurée de toute perspective culturaliste, libérée de la « *gangue* »[294] de l'encastrement culturel des organisations.

Cette histoire mouvementée de la place de la culture dans les explications de différences entre institutions et travail dans différents pays avait déjà commencé au début des années 80 avec une première étape de la controverse qui a lieu entre Philippe d'Iribarne et les tenants de l'École sociétale à propos des différences de structure hiérarchique dans les entreprises en France et en Allemagne.

Là où d'Iribarne voit l'origine des différences dans l'histoire des pays et la constitution des institutions à partir de traditions quasi millénaires, les chercheurs de l'École sociétale la voient plutôt dans l'articulation entre le système éducatif et la place de la formation continue dans les parcours professionnels et la manière dont cette articulation institutionnelle est imprégnée des enjeux sociaux qui composent la société[295].

Vieux débat, pourrait-on dire, mais qui a été relancé en 2005 avec cet échange entre d'Iribarne et Friedberg, et qui ranime ces polarités. Philippe d'Iribarne interpelle à cette occasion également Mathilde Bourrier à propos de son travail autour de plusieurs centrales nucléaires situées en France et aux États-Unis, qui « fournit de riches matériaux ethnographiques » mais souffre d'après lui d'un « anticulturalisme rigoureux », alors que « l'examen attentif de ces matériaux ne laisse aucun doute sur l'importance de la dimension culturelle dans les phénomènes étudiés, dès lors qu'on évite d'utiliser une approche qui rend cette dimension invisible »[296] ; l'analyse stratégique rendrait donc aveugle aux dimensions culturelles.

On trouve une illustration de ces questionnements autour de la culture dans un numéro de la revue *Gérer et Comprendre* de l'année 2012. Yves-Frédéric Livian y critique dans un article de la notion de « compétence interculturelle ». Il invite à prendre de la distance avec les enseignements du management interculturel, dominant dans les entreprises, qui repose sur une vision de compétence individuelle un peu magique qui ferait un individu ouvert, curieux,

[293] Friedberg, 179.
[294] Friedberg, 180.
[295] Silvestre, Sellier, et Maurice, « Analyse sociétale et cultures nationales. Réponse à Philippe d'Iribarne ».
[296] d'Iribarne, « Analyse stratégique et culture », 152.

empathique – idéal mais impossible. Il soutient aussi que les analyses culturelles oublieraient totalement la dimension du pouvoir dans les relations de travail [297].

Sylvie Chevrier, spécialiste de la gestion des équipes projet multiculturelles, lui répond dans le même numéro. Elle critique elle-même les conseils du management interculturel « classique » et l'inefficacité des formations à « l'interculturel », très répandues dans les organisations, puisque basées sur des stéréotypes et des catégorisations simplistes[298].

Il est en effet généralement reproché aux travaux abordant la dimension culturelle ou interculturelle du travail d'avoir une vision archaïque et figée des cultures ; une vision essentialiste et déterministe qui nie toute marge de liberté aux acteurs dans leurs relations aux autres.

Dans l'ouvrage collectif franco-québecois déjà évoqué plus haut *Gestion en contexte interculturel*[299], les auteurs reviennent de façon critique sur les différentes approches de la diversité en entreprise.

Certains travaux en sciences de gestion semblent donc prudents sur cet aspect et ont à cœur d'adopter une vision plus souple et dynamique des cultures que ce qui est nommé « culturalisme », terme qui renvoie aux courants anthropologiques américains des années 1930[300]. C'est notamment le cas de chercheurs qui travaillent sur le management en situation de travail en contexte multinational : Sylvie Chevrier, Philippe Pierre, Nicolas Delange, Jean-François Chanlat, qui insistent sur la prudence à avoir avec la notion de culture et l'importance de ne pas l'utiliser dans une acception trop généralisante.

Philippe Pierre et Nicolas Delange par exemple se distancient de d'Iribarne estimant que son approche fige la réalité et ne permet pas de rendre compte de la dynamique perpétuelle qui anime les phénomènes culturels au travail[301]. Les travaux les plus récents de Philippe Pierre, et notamment son ouvrage *L'Archipel humain* co-écrit avec Michel Sauquet, sont d'ailleurs marqués par une critique et un abandon de la terminologie en termes de « cultures », au profit de la notion de « créolisation » ou bien celle « d'écarts »[302] en référence au travail de François Jullien[303].

[297] Livian, « Le concept de compétence interculturelle est-il un concept utile ? »
[298] Chevrier, « Pas de coopération internationale sans prise en compte des cultures ».
[299] Davel, Dupuis, et Chanlat, *Gestion en contexte interculturel*.
[300] Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*.
[301] Guénette, *La compétence culturelle*.
[302] Pierre et Sauquet, *L'archipel humain*.
[303] Jullien, *Il n'y a pas d'identité culturelle*.

L'ouvrage *Gestion en contexte interculturel* présente aussi des pistes de réflexion et d'analyse des contextes de travail qui permettraient de sortir des risques d'interprétations essentialistes[304]. D'après Pascale De Rozario, qui en fait une recension dans *Gérer et comprendre*[305], ses auteurs renouvellent l'approche en la matière et réinterrogent la place de la culture nationale dans la gestion interculturelle. Face au risque d'essentialisme de certaines approches, ils insistent sur la pluralité des manières d'aborder la diversité et en font une typologie : de l'essence à la construction sociale. Il n'y aurait donc pas de « fatalité » essentialiste à vouloir aborder la question de la culture en entreprise.

Sylvie Chevrier qui a travaillé dans le même laboratoire que Philippe d'Iribarne (Gestion & Société), se refuse clairement à adopter la culture nationale comme seule variable d'analyse ; alors que c'est ce qui est souvent reproché aux travaux de d'Iribarne[306].

Dans le domaine de sciences de l'éducation, Martine Abdallah-Pretceille a travaillé sur la notion d'interculturel en essayant d'y trouver des pistes nouvelles, loin des approches culturalistes – elle a finalement abandonné le terme « interculturel » – et insiste sur la dimension irréductiblement multiple des identités et s'en réfère notamment à Devereux et à sa méthode complémentariste[307]. Il s'agirait donc toujours de combiner les différents niveaux d'analyse et pas uniquement celui de la dimension culturelle.

On peut cependant se demander si ces approches – alors même qu'elles annoncent utiliser la notion avec prudence – ne restent tout de même pas sur un terrain délicat : peut-on garder la notion de culture comme catégorie d'analyse tout en souhaitant en diminuer la portée ? Même si elle est considérée comme l'une des variables parmi d'autres, ne garde-t-elle pas toute sa charge de risque de surgénéralisation ?

Revenons ici sur le terrain de la sociologie des organisations et des entreprises avec l'interpellation que fait Philippe d'Iribarne aux tenants de l'analyse stratégique, qui nous parait illustrer la difficulté de cette notion épineuse de culture nationale. Philippe d'Iribarne émet une hypothèse à propos du rejet de l'approche culturelle par l'analyse stratégique. Il soutient que la question culturelle s'est posée à l'analyse stratégique et qu'elle a commencé à être traitée dans un contexte où régnait une vision de la culture encore assez étroite et figée qui aurait mené à

[304] Guénette, *La compétence culturelle*.

[305] de Rozario, « Gestion en contexte interculturel ; approches, problématiques, pratiques et plongées. À propos du livre ainsi intitulé d'Edouardo Davel, de Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat ».

[306] Chevrier, « Pas de coopération internationale sans prise en compte des cultures ».

[307] Abdallah-Pretceille, *Former et éduquer en contexte hétérogène*.

une impasse ; l'analyse stratégique se serait alors positionnée contre cette approche qualifiée de culturaliste. Depuis, les tenants de l'analyse stratégique auraient continué à se méfier de toute approche culturelle, par prévention pour cette vision étroite de la culture de l'époque : « Ils ont continué à se battre contre des conceptions anciennes (en faisant comme si ceux qu'ils dénonçaient y étaient restés fidèles) sans se rendre compte que des conceptions qui, centrées sur les questions de contexte de sens, n'impliquent aucune « fatalité culturelle » et ne mettent nullement en cause la primauté du travail de terrain »[308]. Friedberg réfute le fait de nier toute dimension culturelle et semble définir la notion autrement, lui donnant une moindre importance dans la détermination des conduites individuelles : « … je continue à concevoir les organisations comme des faits de culture, encastrées certes dans une culture nationale, mais irréductibles à elle et productrices elles-mêmes de culture »[309].

Comme on l'a vu plus haut, un autre élément qui pose problème dans ce débat et qui fait qu'il est tellement délicat de parler de « cultures », c'est aussi une confusion autour des notions de culture et d'identité. Denys Cuche insiste sur cette confusion dans son ouvrage *La notion de culture dans les sciences sociales* qui retrace différents usages possibles de la notion de culture et leurs conséquences**.** Pour lui c'est un fait que nous sommes toutes et tous influencé.e.s par diverses cultures mais cela commence à poser problème lorsque l'on déduit l'identité d'un individu à partir d'une certaine culture particulière, c'est-à-dire quand il y a confusion entre identité et culture[310].

Jean-Pierre Segal reprend dans *Gérer et comprendre* ce problème de la confusion entre identité et culture : il affirme qu'il est difficile de parler de l'identité d'une organisation sans parler de « culture » mais que l'inverse n'est pas systématique. En revanche si les deux sont liés, le risque de confusion est possible entre culture nationale et identité nationale et là serait le problème. Il précise que les travaux comparatifs de son laboratoire Gestion et Société ne cherchent pas à analyser les distinctions identitaires mais les « formes politiques, institutionnelles et culturelles (les trois formant système) tentant d'organiser dans l'entreprise des rapports efficaces de coopération »[311].

[308] d'Iribarne, « Analyse stratégique et culture », 168.
[309] Friedberg, « La culture « nationale » n'est pas tout le social », 191.
[310] Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*.
[311] Segal, « « Culturaliste » ?, « Culturaliste, toi-même ! » », 78.

Alors comment analyser des situations de travail impliquant des personnes de nationalités différentes sans se référer à la notion de culture nationale ?

Denis Segrestin réagit dans son ouvrage *Sociologie de l'entreprise* à cette controverse entre approche culturelle (d'Iribarne) et approche sociétale (Sellier, Silvestre, Maurice). Pour lui, il n'y avait pas de réelle querelle entre l'École sociétale et l'approche culturelle de d'Iribarne : ils étaient dans la même quête passionnée et la même volonté « d'élucider le 'mystère' auquel on doit que dans les entreprises, telle forme de coordination s'impose plutôt que telle autre à un moment donné, dans un contexte social donné, sans qu'on puisse invoquer sérieusement le hasard ou les aléas de la stratégie »[312]. Il mentionne comme piste d'enrichissement de ce débat l'approche des conventions, qui nous montre que « les conventions industrielles étaient en dernier ressort tributaires de critères *moraux et politiques*, modelés à la fois par l'histoire et l'état des forces en présence dans chaque contexte national particulier »[313]. D'après lui, l'École des conventions et la théorie des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot permettent d'aller un peu plus loin en combinant des éléments historiques et de contexte.

L'approche des économies de la grandeur, telle qu'elle est présentée dans *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* et défendue par ses auteurs, supporterait même une prise en compte de la culture, à condition qu'elle soit comprise comme « somme d'apprentissages sociaux et de projets, réinvestis, les uns les autres, journellement par l'acteur dans son rapport au monde et aux choses »[314].

Quelle que soit l'origine des diversités il semble que le résultat soit le même : des acteurs pris dans une injonction de coopération malgré des logiques d'action qui ne sont pas forcément communes. Avec la question de savoir comment ils s'en débrouillent dans le quotidien de leur travail.

S'il y a quand même des différences dans les manières de faire au travail en France, en Allemagne, en Autriche, comment les penser ? Même si on ne les rattache pas à une culture nationale traditionnelle ?

Pour Jean-Pierre Segal, la « crispation anti-culturaliste »[315] que l'on peut trouver dans la sociologie française, qui a tendance à ignorer que les travaux d'aujourd'hui sont différents des

[312] Segrestin, *Sociologie de l'entreprise*, 192.
[313] Segrestin, 192.
[314] Amblard et al., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, 113.
[315] Segal, « « Culturaliste » ?, « Culturaliste, toi-même ! » », 75.

schémas utilisés par les pionniers de l'anthropologie du siècle dernier, empêcherait peut-être de penser certaines situations et comportements dans les entreprises multinationales.

Peut-être qu'une approche plus interactionniste et pragmatique de ces situations permettrait d'éviter le risque de la posture surplombante qui impose un sens aux actions et une identité aux acteurs ? Amblard et ses co-auteurs vont dans ce sens et formulent une condition nécessaire pour eux à l'usage de la notion de culture : « la culture doit être définie comme une capacité. Ce qui fonde la relation, ce n'est pas un modèle culturel imposé de l'extérieur, c'est une stratégie dans une action et donc des capacités d'action »[316]. En cela ils s'inspirent de la définition de la culture que donnent Crozier et Friedberg.

En effet, si l'on se replonge dans *L'Acteur et le Système*, on peut y trouver une définition de la culture qui se rapproche de cette dimension dynamique et processuelle ; les auteurs préférant définir la culture comme une *« capacité* que les individus acquièrent, utilisent et transforment en bâtissant et vivant leurs relations et leurs échanges avec les autres »[317] plutôt que comme une détermination de tous leurs comportements et manières de penser.

Afin de mettre à plat les différents enjeux que pose la question de l'usage de la notion de culture comme catégorie d'analyse des organisations, nous allons revenir plus en détails sur la controverse qui a impliqué Philippe d'Iribarne avec Maurice, Sellier et Silvestre de l' École sociétale d'un côté, et Friedberg ainsi que Mathilde Bourrier de l'autre.

### 5.3.2 Panorama de la controverse

Pour ce faire nous allons passer en revue les points de vue des différentes parties prenantes et tenter de mettre au jour la dynamique de cette controverse : sur quelles questions centrales elle s'appuie, parmi les éléments qui s'y jouent lesquels mènent à une impasse, comment s'inscrire dans une problématique autour des « cultures nationales » sans risquer de rester dans cette impasse.

[316] Amblard et al., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, 55.
[317] Crozier et Friedberg, *L'acteur et le système*, 210.

## Les différents points de vue en jeu

### *Philippe d'Iribarne : On n'échappe pas aux questions de sens et de contexte de sens*

Pour Philippe d'Iribarne, les jeux d'intérêts « *ne sont jamais purement naturels* », « *ils n'existent qu'orientés par le sens que les acteurs donnent aux situations et aux actions, et donc par une culture* »[318]. Contrairement à ce que défend l'analyse stratégique, il n'est pas possible pour lui de considérer les acteurs comme étant libres de choisir leurs actions et leurs stratégies, elles seraient toujours influencées et façonnées par le sens qu'ils leur donne, sens qui vient de leur « culture ». Il en découle que « *l'observation d'une organisation singulière ne nous instruit pas seulement sur la vie interne de celle-ci mais donne accès à des phénomènes qui la dépassent* »[319]. L'analyse des organisations donne pour d'Iribarne des clés de lecture de la culture du pays au sein de laquelle ces organisations se développent.

### *L'École sociétale : Saisir et analyser l'entreprise et ses acteurs dans la société / s'attacher aux spécificités sociétales*

Pour les sociologues Maurice, Sellier et Silvestre, l'analyse des organisations en termes de culture a pour conséquence d'enfermer « inexorablement dans des totalités culturelles closes sur elles-mêmes »[320] les individus et les organisations. Ils considèrent l'approche de Philippe d'Iribarne comme essentialiste. Ils décrivent l'intention de ce qu'ils nomment l'approche sociétale, comme le fait de « saisir » et « analyser l'entreprise et ses acteurs *dans la société* ». Leur approche consiste alors en une analyse des « construits sociaux », « saisis au sein des processus qui les constituent dans leur spécificité sociétale » en donnant « priorité aux mécanismes de construction d'acteurs et d'institutions »[321].

> Il convient donc de revenir au social, soit aux processus qui sont à la source des valeurs, représentations ou normes culturelles en vigueur dans chaque pays. M. Maurice (1989) explique en quoi l'analyse sociétale permet de dépasser les défauts de chacune des deux approches précédentes, tout en conservant leurs mérites respectifs, soit la finesse de compréhension de la réalité de l'approche culturaliste et la capacité de généralisation théorique de l'approche fonctionnaliste[322]. (…)

[318] d'Iribarne, « Analyse stratégique et culture », 166.
[319] d'Iribarne, 152.
[320] Silvestre, Sellier, et Maurice, « Analyse sociétale et cultures nationales. Réponse à Philippe d'Iribarne », 77.
[321] Silvestre, Sellier, et Maurice, 77.
[322] Labit et Thoemmes, « Vingt ans de comparaison France-Allemagne », 2.

> (…)… la plus grande réussite de l'analyse sociétale est certainement d'avoir sorti les sociologues comparatistes de l'impasse qu'a longtemps constituée la tentative de mettre à jour des facteurs culturels, explicatifs des nombreuses différences d'organisation existant de toute évidence entre les sociétés industrielles. La « piste institutionnelle » exploitée par les chercheurs du LEST s'est révélée très fructueuse. Elle a permis de dégager nombre de facteurs expliquant ces différences d'organisation, en leur donnant un corps susceptible d'appréhension pour le sociologue : les éléments institutionnels structurant le contexte national[323].

Pour l'École sociétale, ce ne sont pas les normes et les valeurs propres à une culture qui déterminent la forme que prend le monde social, mais plutôt l'inverse : les formes sociales d'un pays viennent de la manière dont les institutions sont structurées.

### *L'Analyse stratégique avec Friedberg : Les organisations sont elles-mêmes productrices de culture / Une bataille contre les explications culturalistes*

Pour Friedberg, parlant ici au nom du courant de l'analyse stratégique, la notion de culture comme variable explicative des comportements individuels et de la structuration des organisations, n'est pas une variable d'analyse pertinente. Pour lui, la « culture » ne déterminerait pas les individus et les organisations mais serait créée par eux, point de vue qu'il considère comme étant l'apport de *l'Acteur et le système*, co-écrit avec Michel Crozier :

> Contre tout réductionnisme technico-économique, l'argument du livre était bien de mettre le fait culturel au centre de son analyse, dans la mesure même où le phénomène « organisation », à savoir les mécanismes de jeu par lesquels sont assurées la gestion de l'interdépendance stratégique des acteurs et l'intégration de leurs conduites stratégiques, sont interprétés comme des construits politiques, c'est-à-dire comme des faits culturels. Le livre propose donc bien une manière d'intégrer « la culture » dans l'analyse, mais sans en faire ni un dernier recours ni une sorte d'ultime niveau d'analyse supérieur à tous les autres. La « culture » des acteurs conditionne et façonne les jeux, dans la mesure où elle leur confère des capacités (d'autres auraient dit des compétences) différentes à affronter la dépendance et les rapports de pouvoir consubstantiels au phénomène organisation. Par là, elle structure naturellement à son tour la rationalité des acteurs, c'est-à-dire leurs interprétations (leurs décodages) de leur contexte d'action, leurs perceptions de leurs ressources et contraintes, leurs conceptions de ce que sont les enjeux et leurs « intérêts » jusqu'à la définition même de ce qui fait problème, bref tout ce qui constitue les paramètres de leurs choix et les structures de leur intelligence pratique[324].

[323] Labit et Thoemmes, 4.
[324] Friedberg, « La culture « nationale » n'est pas tout le social », 181.

Les comportements individuels dans l'organisation seraient donc le résultat de jeux de pouvoir inhérents à l'organisation elle-même. Les « faits culturels » sont pour Friedberg constitués des différents mécanismes de jeu et de stratégies qui composent « le phénomène organisation ». Alors que pour d'Iribarne la culture conditionne les organisations et les individus, pour Friedberg les organisations conditionnent les individus et leur culture.

Ce dernier s'en réfère également à l'École sociétale pour montrer ses auteurs poursuivent un même objectif que le sien, celui de mener un combat commun contre les explications culturalistes : « ... *both* [École sociétale et analyse stratégique] *are fighting a common battle against the culturalist explanations* »[325]. Et revendique une vision de la culture comme un « …bric-à-brac d'univers de sens dont les interstices et les incohérences nombreuses ouvrent un espace de jeu, de choix, de liberté pour le sense-making »[326].

### *Mathilde Bourrier : Une interprétation plurielle des phénomènes / L'analyse culturelle comme horizon et pas comme point de départ*

Dans son article en réponse à Philippe d'Iribarne, Mathilde Bourrier se démarque de l'Analyse stratégique dite classique qui « a fini par ériger en loi universelle des régularités toutes contingentes »[327], alors qu'elle serait elle-même située culturellement. En ce sens elle ne dément pas toutes les critiques de d'Iribarne à l'encontre de ce courant. Elle revendique par contre clairement ne pas avoir cherché à définir cette notion de culture ni ses effets sur les organisations qu'elle a étudiées dans son travail : « … la contribution de la culture n'était pas notre question de recherche de départ »[328].

L'auteure met en avant la difficulté à prendre du recul sur les évidences dans lesquelles nous vivons et ne rejette pas toute forme de questionnement à propos du rôle des cultures : « Il est difficile de bien comprendre les ressorts de sa propre culture et de se prémunir contre les effets insidieux de l'ethnocentrisme. (…) bien comprendre les ressorts culturels d'un autre pays est toujours ardu », et par conséquent certains éléments restent « sinon mystérieux, du moins suffisamment complexes, pour réclamer une interprétation plurielle des phénomènes »[329]. En revanche elle considère que cette dimension « culturelle » éminemment complexe à saisir ne devrait pas constituer une évidence à partir de laquelle construire des questions de recherche :

[325] Friedberg, « Societal or systems effects ? », 59.
[326] Friedberg, « La culture « nationale » n'est pas tout le social », 192.
[327] Bourrier, « L'analyse culturelle », 174.
[328] Bourrier, 175.
[329] Bourrier, 176.

« La culture n'est donc pas un impensé, elle reste cependant pour nous un horizon, jalonné par des stations intermédiaires, dont l'étude progressive permet des pas plus assurés vers sa compréhension »[330].

## Une polarisation binaire

Pour récapituler, il nous semble que la controverse se situe à deux endroits :

1/ Dans l'affrontement de deux paradigmes différents : le structuralisme (du côté de Philippe d'Iribarne) et l'individualisme méthodologique (du côté de l'analyse stratégique et de Friedberg – qui fait de l'École sociétale des alliés dans sa bataille).

2/ Autour de la question de savoir ce qui motive les actions des acteurs dans les organisations et qui peut expliquer les comportements individuels et les différences dans le fonctionnement des organisations ? Est-ce la « culture nationale » (ce qui suppose de pouvoir dire ce qui relève de la culture et ce qui n'en relève pas) ? Ou bien est-ce la dynamique interne à l'organisation (qui peut aussi être le reflet des dynamiques sociétales) ?

On y remarque en effet une polarité forte entre deux positions opposées : tout s'explique uniquement par la culture ou bien tout s'explique uniquement par les intérêts et les jeux d'acteurs au sein des organisations. Nous faisons l'hypothèse que cette polarité vient en grande partie de l'affrontement des paradigmes sociologiques.

Mais c'est aussi comme si l'on assistait à un durcissement des positions qui s'opposent – notamment entre Philippe d'Iribarne et Erhard Friedberg (qui parle lui-même de « bataille » contre les explications culturalistes) qui s'affrontent autour de la question de savoir ce qui est à l'origine des actions individuelles. Dans les deux cas, on se retrouve avec une explication causale unique, comme s'il n'y avait pas de nuances possibles entre les deux polarités. Alors que prises indépendamment, les postures de chaque auteur peuvent paraitre moins tranchées.

On peut alors se retrouver comme pris au piège dans la question de savoir si tel ou tel comportement ou telle ou telle forme d'organisation ou manière de travailler relève d'une culture nationale ? Ou pas du tout ? Le débat se voit réduit à l'adoption intégrale d'une lecture à l'exclusion de l'autre et inversement.

Il semble alors que l'on ne puisse donc plus avoir accès à la complexité des situations, si l'on est obligé de trancher une fois pour toutes entre seulement deux lectures possibles, exclusives l'une de l'autre. D'où cette polarisation du débat : c'est soit la culture « nationale » et pas tout

[330] Bourrier, 176.

le reste, soit au contraire l'organisation, les intérêts, le pouvoir et pas du tout la culture « nationale », qui permettent d'expliquer les comportements dans les organisations.

Si nous revenons à notre terrain de recherche, nous voyons que les débats qui animent cette controverse créent une forme de dichotomie entre une lecture du projet informatique en termes de « cultures » (lecture que nous qualifierons de « culturelle ») et une lecture en termes d'intérêts et de relations de pouvoir liées à l'organisation elle-même (lecture que nous qualifierons d'« organisationnelle »). S'insérer dans ce débat en prenant position pour un type ou un autre de lecture nous parait entériner cette vision binaire de l'analyse des organisations et des dynamiques des relations de travail qui s'y jouent.

Or il nous semble avoir observé au fil des chapitres 3 et 4 de notre thèse, que les dimensions « culturelles »[331] et les dimensions relevant strictement de l'organisation du travail et des enjeux stratégiques de pouvoir inhérents à l'organisation elle-même étaient fortement imbriqués. Il nous parait difficile de pouvoir trancher sur la question de savoir de quoi relèvent les difficultés ressenties dans les relations de travail : de différences de « cultures » ou de l'organisation du travail ? De plus, à ce stade de notre enquête, cette question ne semble pas pertinente pour éclairer les dynamiques relationnelles à l'œuvre sur le projet de refonte informatique d'Allianz France, ni pour rendre compte de l'imbrication qui y règne : plutôt que des « cultures nationales » il nous semble observer surtout des stéréotypes culturels, qui sont alimentés par l'organisation du travail elle-même.

Nous trouvons plutôt une résonance avec la position de Mathilde Bourrier dans son article, où elle défend la nécessité d'une « interprétation plurielle des phénomènes » :

> … nous restons attachée à une pratique modeste de la sociologie. Il est difficile de bien comprendre les ressorts de sa propre culture et de se prémunir des effets insidieux de l'ethnocentrisme. L'enquête de terrain dans d'autres pays permet presque toujours cette prise de distance minimale avec des phénomènes que l'on a appris à considérer comme normaux. Les terrais fouillés de l'analyse stratégique, mais disons plus généralement de l'anthropologie organisationnelle, sont encore notre meilleurs chance d'échappe à une pratique « touristique » du terrain.
>
> Pourtant malgré cette pongée consistante dans d'autres univers, il nous semble que de bien comprendre les ressorts culturels d'un autre pays est toujours ardu. (…) Pour notre part, bien des éléments que nous avons recueillis et que nous continuons de recueillir en France, aux États-Unis, ou

[331] Quel que soit le périmètre que l'on veut donner à cette notion, cela n'étant pas l'objet de ce travail.

> ailleurs restent mystérieux, du moins suffisamment complexe, pour réclamer une interprétation plurielle des phénomènes[332].

Si elle ne rejette pas une possible inscription « culturelle » des phénomènes sociaux, Mathilde Bourrier revendique en revanche une prudence dans leur étude, impliquant de prendre en compte la complexité des enjeux qui les composent et la multitude des interprétations possibles. Il s'agit pour nous ici de se prémunir contre les explications causales uniques des phénomènes.

Il semble qu'une sensibilité pragmatique permette justement d'aborder des situations concrètes de travail dans leur complexité. En regardant ce que les acteurs du projet font avec la notion de culture et avec les stéréotypes culturels, comment ils les utilisent, les mettent en récit, nous pourrons peut-être éclairer la diversité des enjeux qui se mêlent dans les relations de travail et sur le projet informatique, d'une manière plurielle. Et peut-être pourrons nous l'éclairer mieux qu'en plaquant des grilles de lecture explicatives « déjà construites » des comportements individuels sur les situations ; démarche qui risquerait d'essentialiser des attitudes ou des identités et de contribuer à renforcer les stéréotypes déjà existant sur le projet.

Nous nous proposons donc d'explorer dans la prochaine partie de ce chapitre, en quoi peut consister une approche « « pragmatique » et ce qu'elle peut apporter à notre terrain de recherche.

## 5.4 Pour sortir de la dichotomie culture-organisation

Si l'on prend au sérieux les risques d'essentialisme liés à un grille de lecture exclusivement culturelle – impliquant de lire ou d'interpréter les comportements individuels en termes de catégories culturelles prédéfinies – ou exclusivement en termes « d'organisation » –impliquant de lire ou d'interpréter les comportements individuels en termes de stratégies et d'intérêts propres à l'organisation elle-même – et que l'on essaie de ne pas prendre « la culture » ni « l'organisation » comme des « schèmes explicatifs », le regard se décale, la focale change d'objet : la question n'est plus de savoir comment de supposées cultures nationales influencent les personnes mais plutôt de regarder comment les personnes voient et considèrent la notion de

[332] Bourrier, « L'analyse culturelle », 176.

« culture » dans leur travail, comment elles manient ces récits de « différences culturelles » et jouent avec cette notion. L'approche dite « pragmatique » nous semble permettre ce changement de focale. Dans l'article collectif Sociologie pragmatique : mode d'emploi, les auteurs tentent de décrire en quoi cette approche consiste et en quoi elle se distingue de l'approche de la sociologie dite critique :

> C'est qu'elle entend se donner les moyens d'enquêter sur la façon dont de telles asymétries et de de telles inégalités se reproduisent mais aussi, parfois, se défont. Sur ce plan, un très net écart apparaît avec la sociologie critique de la domination pour laquelle les inégalités constituent en quelque sorte un point de départ de l'analyse et sont utilisées comme ressource pour expliquer l'action. Dans l'optique de la sociologie pragmatique, les inégalités doivent, à l'inverse, être envisagées comme un produit de l'action. Elles ne sont pas une ressource explicative mais ce qu'il convient d'expliquer[333].

Cette description concerne le traitement des notions de domination et d'inégalités et de la manière dont la sociologie « pragmatique » les « retournent » pour les éclairer autrement que le fait la sociologie critique, mais si l'on applique ce raisonnement – et ce « retournement » – à notre fameuse notion de « culture » et à notre terrain de recherche, il s'agirait de la prendre non plus comme une ressource explicative (un « point de départ » pour reprendre les termes de Mathilde Bourrier) pour l'analyse des relations de travail au sein du projet *Global One*, mais plutôt comme un produit de l'action : d'aller analyser ce que les gens font avec.

Avant de revenir plus en détails sur ce qui peut constituer une approche pragmatique en sociologie et comment nous pouvons nous en inspirer, nous allons faire un détour par un travail qui est une illustration concrète de comment traiter la notion de culture « autrement », d'une manière « pragmatique », qui nous semble éviter l'écueil de la lecture binaire « tout culture » ou « tout organisation ».

### 5.4.1 *La cour des miracles* : l'exemple d'une enquête pragmatique sur « la culture »

Nous faisons donc ici une étape dans notre cheminement, en nous arrêtant sur l'ouvrage de Sophie Houdart intitulé *La cour des miracles. Ethnologie d'un laboratoire japonais*, tiré de sa thèse de doctorat. Ce travail nous semble être une illustration pertinente d'un traitement de la notion de culture qui échappe à la question piège de la recherche d'une origine unique des

[333] Barthe et al., « Sociologie pragmatique », 195-96.

conduites individuelles que nous avons identifiée précédemment. Il s'agit du récit d'une recherche proposant une approche pragmatique et nous allons voir ce que cette approche induit sur la manière dont la notion de culture est traitée : l'enquête n'est plus centrée sur la notion de culture comme une catégorie d'analyse ou une réalité en soi qui influencerait les comportements individuels, mais elle est « centrée sur l'action et le discours des acteurs en situation » :

> Cela oblige à affecter une certaine naïveté et à tenir une position résolue : ne préjuger ni de l'existence de l'un ni de l'existence de l'autre, tenir la nature comme la culture comme devant être mises en situation, suivies dans leur dynamisme et le travail réciproque qu'elles effectuent l'une sur l'autre. (…)
>
> Méfiance, donc, avec la culture – notamment lorsqu'on touche à la sphère scientifique. Il y a là de l'universalité. Hotta, pour être Japonais typique, n'en est pas moins scientifique universel. Autrement dit, dans ce cas-ci, la science n'interfère pas avec la culture. Si, en revanche, Yamamoto semble, pour finir, un cas d'école anthropologique, c'est parce qu'en lui se mêlent les deux ordres de la science et de la culture ; de la science et de la politique[334].

Nous trouvons un éclairage précieux dans un article de Catherine Rémy – sur lequel nous reviendrons à plusieurs reprises – où elle analyse la démarche de Sophie Houdart et la décrit comme une innovation dans la manière de traiter la notion de culture :

> L'ouvrage est d'abord le récit d'une expérience ethnographique dans un laboratoire où des chercheurs travaillent, entre autres, sur les mutations génétiques chez les drosophiles. Mais l'auteur propose aussi une ethnologie de laboratoire. Je souligne le terme ethnologie car il signale un des enjeux majeurs du livre : ne pas dissoudre la 'question ethnologique' dans l'ethnographie, ou, pour le dire autrement, ne pas abandonner la notion de culture mais la prendre au contraire à bras-le-corps, alors même que la démarche revendiquée se veut proche de ce que certains ont appelé l'ethnographie de l'action en train de se faire.
>
> (…) L'ouvrage est ainsi résolument construit à la croisée de deux disciplines : l'anthropologie culturelle et la sociologie des sciences. Et c'est de cette rencontre que jaillit l'innovation : l'approche pragmatique, c'est-à-dire centrée sur l'action et les discours des acteurs en situation, se veut contribution au débat majeur de l'anthropologie des trente dernières années : que faire de la notion de culture[335] ?

Sophie Houdart regarde ce que la notion de culture signifie pour les acteurs et à quels moments ils la mobilisent, mais ne s'en sert pas comme d'une grille de lecture acquise :

> … la culture est un mode d'être social. Voilà pourquoi les chercheurs japonais continuent à collaborer avec les chercheurs français – parce que comme eux, ce sont des individus culturels.

[334] Houdart, *La cour des miracles*, 293.
[335] Rémy, « Sophie Houdart, La cour des miracles. Ethnologie d'un laboratoire japonais », 541.

> (…) ces problèmes de culture n'ont, dans la perspective de Yamamoto, que peu à voir avec la culture locale, justement. La culture apparaît plutôt comme un mode relationnel : on est culturel quand on est adéquat, en toutes circonstances.
>
> Et cette adéquation, relation essentiellement dynamique, vaut tout autant pour les Japonais eux-mêmes que pour les non-Japonais [336].

Au lieu de la considérer comme une variable explicative des comportements, la notion de culture est définie par Sophie Houdart comme « mode d'être social ». Dans cette optique, la culture serait comme un marqueur de la manière dont les individus s'adaptent à leur environnement.

### Quitter le schème explicatif et ouvrir une voie médiane

D'après Catherine Rémy, Sophie Houdart propose une « voie médiane » entre deux polarités : d'un côté les « défenseurs d'un 'culturalisme' qui affirment l'existence d'un tout façonnant les comportements », et d'un autre, la « critique radicale qui préconise un abandon pur et simple du concept de culture »[337].

Nous retrouvons ici les termes de la controverse culture-organisation en ce qu'elle invite à faire un choix exclusif entre une vision radicale ou bien la vision radicale opposée. Soit tout est culture soit rien n'est culture, et sur le projet informatique d'Allianz France, soit tout est culturel, soit tout est organisationnel. Il nous semble en effet que la manière qu'a Sophie Houdart de traiter la question de « la culture » représente une alternative aux termes binaires et dichotomiques de la controverse culture-organisation et qu'elle va pouvoir constituer un appui pour poursuivre notre recherche de manière différente.

Catherine Rémy qualifie de « principe de naïveté » l'approche de Sophie Houdart dans son travail d'enquête : « ne pas préjuger de l'existence de la culture, mais plutôt l'envisager comme une ressource pour les acteurs dans leur vie quotidienne, ressource qu'ils mobilisent pour agir, interpréter, discuter ou se justifier. Il s'agit donc d'être attentif aux moments où cette notion de culture est pertinente pour les acteurs et non pas de la déployer comme un schème explicatif des comportements observés sur le terrain »[338].

Nous nous retrouvons totalement dans cette manière d'aborder l'objet « problèmes interculturels » de la quasi-commande initiale et illustre l'intention que nous donnons au prochain et dernier chapitre de cette thèse : qu'est-ce que font les acteurs du projet de refonte

[336] Houdart, *La cour des miracles*, 304.
[337] Rémy, « Sophie Houdart, La cour des miracles. Ethnologie d'un laboratoire japonais », 541.
[338] Rémy, 541-42.

informatique avec cette notion de culture ou plus précisément avec l'idée que *les différences culturelles rendent les relations de travail difficiles et génèrent des blocages sur le projet*.

## Changer le statut de la notion de culture ?

Si l'on retire à la notion de culture son statut de schème explicatif, pour reprendre les termes de Catherine Rémy, ou de catégorie d'analyse, ce ne sera plus à sa lumière que nous allons essayer d'interpréter ou de comprendre les comportements des acteurs sur le terrain.

Cette implication en a une autre, décisive en ce qui concerne la controverse culture-organisation : nous ne sommes plus « obligés » de choisir une grille de lecture pour lire tous les phénomènes sociaux et comportements en termes de cultures (nationale, professionnelle, etc.) ou en d'autres termes (en l'occurrence dans notre cas en termes d'organisation ou plus précisément de jeux d'intérêts ou de pouvoir inhérents à l'organisation elle-même).

Dans son travail d'enquête au sein d'un laboratoire japonais, Sophie Houdart remarque la présence d'imaginaires nationaux, de stéréotypes alimentés par les situations de travail :

> Les idées préconçues vont bon train : les Japonais travaillent comme des acharnés, sont méticuleux, sont peu inventifs, sont capables d'abattre un travail rébarbatif et de longue haleine, sont peu communicatifs et parlent mal l'anglais. (…)
>
> Isabelle insiste à plusieurs reprises : elle l'a trouvé « vraiment sympa et ouvert » – sous-entendu pour un Japonais. Et René d'ajouter : « il y a eu beaucoup de visiteurs japonais au laboratoire, mais Yamamoto est celui qui parlait le mieux anglais ! ». Les membres du laboratoire français ont de quoi alimenter leurs images du Japon et des Japonais[339].

Elle observe aussi que les référents culturels que l'on pourrait imaginer trouver sont brouillés – ce qui pourrait sembler typiquement japonais, ne l'est peut-être pas vraiment :

> Résolument tourné vers un modèle américain d'organisation et de développement, le laboratoire Yamamoto semble constituer une enclave internationale à l'intérieur du Japon[340]. (…)
>
> Yamamoto m'a d'abord convaincue qu'il avait appris les bases de son comportement scientifique aux États-Unis et que, partant, il s'était servi du modèle américain, dont les scientifiques avaient tant à apprendre, pour constituer son laboratoire[341]. (…)

[339] Houdart, *La cour des miracles*, 293.
[340] Houdart, 53.
[341] Houdart, 77.

> « Le laboratoire de Yamamoto n'est pas un laboratoire typique (…). J'ai l'impression que le laboratoire de Yamamoto est plus de type américain, avec un jeune directeur comme Yamamoto qui travaille avec une jeune équipe »[342]. (…)
>
> Voilà donc, dans un laboratoire comme dans l'autre, un nouveau défi aux explications culturalistes ! Et histoire de rendre les choses un peu plus complexes encore, Yamamoto s'amuse à me raconter qu'Éric, l'Américain du groupe, n'en est pas réellement un – ne se comportant pas comme tel[343]. (…)
>
> Yamamoto raconte ainsi comment il en est venu à retenir la candidature de cet Américain dénaturé : « *Quand je l'ai rencontré pour la première fois, c'était à un congrès en Californie. Il portait un costume avec une cravate et j'étais en jean ! Qui est le japonais ?* ». Un Américain habillé comme un Japonais ; un Japonais vêtu du costume américain. Un Américain qui possède les qualités attribuées communément aux Japonais (la discrétion, la modestie, le sens de l'engagement dans le collectif) et un Japonais en qui chacun se plaît à reconnaître des traits de caractère américains (l'ambition, l'agressivité, la décontraction) : l'habit, visiblement, fait le moine…[344].

Nous voyons ici des résonances avec ce que nous avons pu observer sur le terrain du projet informatique *Global One*. Par exemple, à propos des « surprises » du type : *il n'est pas aussi américain que je le croyais*, nous avons entendu plusieurs fois des formules comme : *cet Allemand c'est un vrai Français* et vice versa. Nous faisons aussi le lien avec les remarques à propos des décisions « allemandes » prises à Munich à propos du projet *Global One*, qui sont en fait typiques des modes de management des grands groupes globalisés et n'ont rien à voir avec une supposée « culture allemande ». Et plus généralement avec toutes les autres formes d'erreurs « d'interprétation culturelle » s'appuyant sur des stéréotypes qui ne se vérifient pas dans les faits.

Ce constat mène à poursuivre l'enquête sur une approche qui permettrait de rendre compte de la complexité des phénomènes en jeu dans les situations de travail et à ne pas s'arrêter à déduire leur sens de grilles de lecture préconçues. Et donc à placer la focale d'une autre manière, en partant des situations et des usages qui sont faits par les acteurs des différents discours sur la culture et de leurs effets sur les dynamiques dans l'organisation.

Comme évoqué précédemment, par nous-même et par Catherine Rémy à propos du travail de Sophie Houdart, cette fameuse approche « pragmatique » semble permettre ce changement de regard. Nous allons donc essayer d'en tracer quelques contours et de formaliser en quoi une

[342] Houdart, 78.
[343] Houdart, 79.
[344] Houdart, 81.

telle approche pourrait nous aider dans notre travail de recherche à trouver une voie de « sortie » de la binarité culture-organisation de notre controverse autour de la notion de culture.

## 5.4.2 Une sortie « pragmatique » de la controverse ?

Le « pragmatisme » ou la « sociologie pragmatique » c'est quoi ?

Quand on parle de « pragmatisme », parle-t-on de la philosophie américaine dite pragmatiste ? De « sociologie des épreuves », de « sociologie pragmatique », ou encore de « sociologie pragmatiste » ? De quoi parle-t-on exactement quand on utilise ces différentes dénominations ? Désignent-elles différentes approches ou un seul et même courant, ou encore une école qui serait homogène et clairement définissable et délimité ?

> La sociologie dont il a été question dans cet article, qu'on la nomme pragmatique ou « des épreuves », assume son allure imparfaite car elle se sait encore et toujours « en train de se faire ».
>
> Elle tente de prendre la pleine mesure de l'existence de régularités sociales sans pour autant ressentir le besoin d'avoir, pour y parvenir, à mécaniser l'action. Elle cherche à rendre compte de l'emprise de l'institué sur les pratiques sans se sentir obligée, pour cela, d'avoir à sous-estimer la force de l'instituant dont ces mêmes pratiques sont inévitablement porteuses. (…)
>
> S'il fallait dire où commence cette sociologie, puisqu'on est dans l'incapacité de dire où elle finit, il conviendrait peut-être d'insister sur le double renversement de perspective par lequel elle s'efforce sans cesse de relancer le projet sociologique : d'une part, en renonçant à voir dans l'action ou l'activité sociale « le produit nécessaire d'un déterminisme ou d'une rationalité » pour y voir l'accomplissement pratique d'obligations sociales ou d'attentes partagées ; d'autre part, en cessant de faire de notions classiques comme celles de pouvoir, d'intérêt ou de domination des ressources explicatives pour les concevoir, avant toute chose, comme les effets observables, et donc descriptibles, des situations et des pratiques dans lesquelles, et par rapport auxquelles, chacun d'entre nous est engagé[345].

Dans cette tentative de définition de ce que serait une sociologie « pragmatique », à laquelle se livrent Barthe et ses co-auteurs, il s'agirait de changer la dynamique d'analyse : ne plus chercher les causes ultimes de détermination des comportements individuels mais plutôt partir du sens produit par les acteurs en situation. Plutôt que prendre des notions surplombantes comme la domination, le pouvoir, les intérêts – et nous rajoutons ici la culture – comme

[345] Barthe et al., « Sociologie pragmatique », 203-4.

« ressources explicatives », il s'agirait d'analyser les effets de ce que les acteurs font, produisent.

Il semble possible de transposer ce questionnement au domaine de la sociologie des organisations : est-ce qu'on cherche ce qui détermine les acteurs ou ce que les acteurs produisent ? Finalement nous sommes face à des questions d'épistémologie et de paradigmes scientifiques. On peut donc se demander où se situent donc les approches pragmatiques en termes de paradigmes ? D'où viennent-elles ?

## Héritages américains ?

L'héritage de la philosophie pragmatiste américaine est souvent mentionné pour présenter la sociologie – ou les approches sociologiques – qui sont qualifiée, ou qui se qualifient elles-mêmes de « pragmatiques ». Or, dans l'un des premiers ouvrages qui s'est proposé de présenter ce « courant », écrit par Mohamed Nachi et préfacé par Luc Boltanski, ce dernier précise que cet héritage a plutôt été apposé à posteriori et que les auteurs « pragmatiques » français n'en avaient pas forcément conscience ni même parfois n'avaient de réelles connaissance des auteurs pragmatistes américains[346]. De nombreuses années plus tard, Cyril Lemieux écrit lui aussi un ouvrage de présentation de la « sociologie pragmatique » et il propose la même analyse. D'après lui, le rapprochement avec la philosophie pragmatiste s'est fait après le développement de la sociologie pragmatique elle-même :

> La sociologie pragmatique est souvent mise en rapport avec le courant philosophique connu sous le nom de « pragmatisme » qui s'est développé aux États-Unis à la fin du XIXe siècle sous l'impulsion d'auteurs tels que Charles Pierce, William James et John Dewey. Ce rapprochement a pu conduire à parler de sociologie « pragmatiste ». Il faut toutefois souligner qu'aucun des chercheurs qui, dans les années 1980, portèrent la sociologie pragmatique sur les fonts baptismaux ne mobilisa dans cette entreprise l'œuvre des philosophes pragmatistes. Et pour cause : elle leur était pour l'essentiel méconnue. Ainsi l'objectif qu'ils poursuivaient n'était-il pas d'opérationnaliser en sociologie le pragmatisme philosophique, mais de mettre sur pied une « pragmatique de l'action et du jugement » par imitation de la pragmatique linguistique. Ce n'est qu'avec le regain d'intérêt pour la philosophie pragmatiste, qui s'est affirmé en France à l'orée des années 2000, que d'aucuns ont été frappés par la convergence des postures fondatrices du pragmatisme avec la perspective de la sociologie pragmatique. Rien de mystérieux à cela si l'on a en tête que l'interactionnisme, directement placé, lui, sous l'influence du pragmatisme, a été une source d'inspiration pour la sociologie pragmatique[347].

[346] Nachi, *Introduction à la sociologie pragmatique*.
[347] Lemieux, *La sociologie pragmatique*, 9.

Albert Ogien va dans le même sens, affirmant que même si la philosophie pragmatiste est une discipline bien distincte de la sociologie pragmatique, cela n'empêche pas le fait que certains préceptes de la philosophie pragmatiste aient inspiré différents courants de la sociologie[348].

Comment pourrait-on alors définir ce qui fait de ces approches des approches « pragmatiques » ? Si elles sont constituées de différentes approches singulières, qu'est-ce qui les rassemble ? Peut-on caractériser les aspects qui en font des approches « pragmatiques » ? Nous allons voir que pour les auteurs de l'article *Sociologie pragmatique : mode d'emploi*, il ne s'agirait pas tant d'un courant, mais plutôt d'un style.

## Un « style pragmatique » et des principes directeurs plutôt qu'un courant

Pour Barthe et ses co-auteurs, il ne semble pas pertinent de parler de courant pragmatique puisque cette notion de courant impliquerait une forme de cohérence, de similitude ou d'homogénéité entre les différents travaux ou les différents auteurs. Pour eux ce n'est pas le cas, et c'est ainsi qu'ils proposent de parler plutôt de « style » :

> Un style implique de fortes convergences, mais en aucun cas une parfaite homogénéité de l'ensemble des travaux qui s'en revendique. De même, s'il se reconnait à un ensemble de traits distinctifs, bien repérables, il admet un degré de variabilité manifeste, parfois de désaccord ou de conflit[349].

Quels sont les éléments qui feraient donc la spécificité de ce « style » pragmatique ? Pour les auteurs il s'agirait d'une posture méthodologique singulière, d'une façon particulière de mener les enquêtes sur le terrain et de collecter les données, de « penser par cas » et de « se servir des controverses et des affaires comme points d'entrée dans l'ordre social »[350].

Et ce style permettrait de saisir « sous un jour nouveau » des « objets classiques de la sociologie » et de considérer comme des objets à part entière certains phénomènes sociaux « tenus pour illégitimes ou méconnus »[351]. Il s'agirait donc d'un « style de pratique »[352] de la sociologie. On trouve dans ce « style » des approches sociologiques aux objets variés[353], telles que par exemple la sociologie dite pragmatique ou des conventions, la sociologie des épreuves,

[348] Ogien, « Pragmatismes et sociologies », 2014.
[349] Barthe et al., « Sociologie pragmatique », 103.
[350] Barthe et al., 175.
[351] Barthe et al., 176-77.
[352] Barthe et al., 177.
[353] Lemieux, *La sociologie pragmatique*.

ou encore la sociologie des sciences et des techniques avec l'étude des controverses et des innovations[354].

Selon les travaux consultés sur le sujet[355], on pourra trouver encore d'autres critères ou principes qui donneraient les contours de cette approche « pragmatique », comme par exemple les manières d'aborder les sujets, de les choisir, de mener les enquêtes. Dans son ouvrage *La sociologie pragmatique*, Lemieux donne même un certain nombre de critères, à l'aune desquels il serait possible d'évaluer le degré de « pragmatisme » des travaux sociologiques[356]. Si le dessin de ces contours théoriques et pratiques peut avoir une utilité pour distinguer comment ces approches se positionnent dans le champ de la sociologie et quelles relations elles entretiennent avec les autres courants de la discipline, nous craignons que les critères formulés servent d'étiquettes à leur tour pour qualifier les « bonnes » et les « mauvaises » approches pragmatiques.

Nous n'avons pas l'intention ici de nous revendiquer d'une pureté ou d'une justesse « pragmatique » dans notre approche. En revanche certains aspects de ces approches, que l'on retrouve dans les sociologies pragmatiques contemporaines françaises, les philosophies pragmatistes américaines ou dans leurs héritières sociologiques interactionnistes, nous ont clairement inspirés pour mener l'analyse de la commande initiale, notre terrain d'enquête, et finalement pour nous aider à « sortir » de la question piège de la controverse culture-organisation.

### Ce qui nous intéresse dans ces approches pour traiter notre objet

Nous revendiquons donc ici une inspiration nourrie par certains paradigmes issus tour à tour de philosophies pragmatistes, de sociologies interactionnistes américaines ou de sociologies pragmatiques françaises.

Voici les principaux aspects qui ont inspiré notre démarche et notre manière de voir la controverse culture-organisation – dont le travail de Sophie Houdart, décrit plus haut, nous semble en être une illustration – et qui permettent de poser un regard décalé sur la notion de « culture » et sur la manière dont nous avons choisi de la traiter dans le chapitre suivant :

[354] Barthe, Callon, et Lascoumes, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*; Akrich, Callon, et Latour, *Sociologie de la traduction*.

[355] Nachi, *Introduction à la sociologie pragmatique*; Barthe et al., « Sociologie pragmatique »; Ogien, « Pragmatismes et sociologies », 2014.

[356] Lemieux, *La sociologie pragmatique*.

- Ne pas préjuger de ce que peut être « la culture » et de la façon dont elle se manifeste ou détermine les comportements individuels mais plutôt partir des situations :

L'invitation consiste ici à chercher comment les acteurs font en situation et définissent ce qu'ils vivent ou font, puisqu'ils ne sont pas dupes des enjeux et des contraintes qui les traversent. Il s'agit pour Barthe et ses co-auteurs de faire confiance à leur capacité de jouer avec ces dernières. Autrement dit, chez Allianz, les membres des équipes projet ne sont pas des marionnettes inconscientes agies par leur « culture » sans en avoir aucunement conscience. Ils peuvent jouer avec les contraintes qu'ils rencontrent. On ne peut donc pas « prédire » ni « déduire » des comportements des personnes à partir de ce l'on imagine être leur culture (typiquement français, ou allemande…). Pour les auteurs, « il est impossible d'isoler, dans l'analyse de l'action, un plan où les retours réflexifs de l'acteur sur son action et sur celle d'autrui seraient totalement absent ». En effet, « une action, quelle qu'elle soit, n'est jamais dépourvue de raisons ». Ces raisons sont rendues « descriptibles dans les cours d'action et possèdent à ce titre une forme de matérialité et d'observabilité »[357]. D'où l'importance d'observer les interactions pour ensuite tenter de reconstituer ce qui fait agir les individus.

- Adopter une approche anti-essentialiste des identités et des comportements :

> En tant que poutre maîtresse de la tradition sociologique de l'interactionnisme et de l'ethnométhodologie, l'anti-essentialisme puise ses racines dans le courant philosophique américain du pragmatisme, qui en a fait son combat majeur contre la philosophie continentale. Ce combat nous renvoie notamment à l'affirmation du philosophie William James (1842-1910) selon laquelle « ce qui existe réellement, ce en sont pas les choses, mais les choses en train de se faire ». Dans cette perspective, le monde physique et social, plutôt que d'être considéré comme figé et stable – quoique ce soit l'impression qu'il puisse donner en certaines occasions –, doit être systématiquement envisagé en tant qu'il est en action et en devenir. Cela revient non seulement à se rapporter à toute réalité en considérant qu'elle n'a pas fini de se faire ou de se défaire, mais encore à faire de notre tendance à la réification du monde physique et social – notre tendance, autrement dit, à transformer ce qui est événement, mouvement ou flux en une chose (res) bien arrêtée – un objet pour l'analyse et une cible pour la critique[358].

Il s'agit ici de s'intéresser aux processus plutôt qu'aux substances (qui donnent lieu à des identités fixes). Les « identités » ne sont pas figées une fois pour toutes ; dire « les Français » ou « les Allemands » - comme si l'on pouvait faire référence à une identité bien spécifique aux contours clairs - n'a pas de sens selon cette vision. Nous retrouvons ici l'éclairage que fait

[357] Barthe et al., « Sociologie pragmatique », 188.
[358] Lemieux, *La sociologie pragmatique*, 21.

Denys Cuche sur les usages de la notion de culture et le risque d'essentialisation des cultures et des identités si on les considère comme des substances. Nous trouvons ici la même inspiration pour une vision non essentialiste de notre terrain d'enquête.

- Analyser les effets sociaux des justifications et critiques émises par les acteurs :

> … il importe de rendre compte du type d'efficacité, ou d'inefficacité relative, qui s'attache aux opérations critiques et justificatrices des acteurs au sein des mondes sociaux qu'ils habitent ou dans lesquels ils œuvrent. (…) la prise au sérieux des justifications et des critiques mène, en sociologie pragmatique à explorer les effets que peut avoir la critique sur la refonte des collectifs, la transformation des dispositifs socio-techniques et la réforme des institutions[359].

Appliquée au projet informatique d'Allianz, cette manière d'aborder le terrain permet de prendre en compte et d'étudier les effets des différents discours sur la culture. Ce regard déplace et redéfinit le statut de la notion de « culture » qui était posée comme une évidence dans la demande initiale de l'entreprise et permet d'ouvrir une nouvelle dimension dans notre analyse, en regardant par ce que les discours sur les « différences culturelles » produisent au sein du projet.

### Déplacement du regard et retournement épistémologique

Nous avons vu que le point commun entre les différentes parties prenantes de la controverse culture-organisation que nous avons présentée ici, semble être de vouloir trouver ce qui cause, motive, détermine les actions des individus au sein de l'organisation. Mais le regard porté par chacune des parties est exclusif de celui des autres et implique une vision binaire des explications possibles : soit un uniquement la culture nationale, soit uniquement l'organisation. Dans ces deux cas, nous sommes dans une recherche de causalité unique, qui ne permet pas d'entrer dans la complexité des situations.

Le changement de regard permis par une approche « pragmatique » – qui génère à notre sens une sorte de retournement épistémologique en redéfinissant le statut de la notion de culture – consiste à partir des situations elles-mêmes pour dérouler les fils et en reconstituer les enjeux plutôt que d'en déduire les enjeux à partir de catégories d'analyses générales déjà construites (qu'elles soient de nature culturelle ou qu'elles se formulent en termes d'intérêts ou de pouvoir). À l'image du traitement que fait Sophie Houdart de la notion de culture, pour sortir d'une lecture binaire culture-organisation, nous faisons le choix de poursuivre notre recherche en regardant ce que les membres du projet informatique fabriquent à partir de leurs visions de la

[359] Barthe et al., « Sociologie pragmatique », 186.

culture, des discours qu'ils ont dessus, de la manière dont ils mobilisent la notion et des conséquences de ces usages, plutôt que d'essayer de lire leurs comportements et positions dans l'organisation en termes « culturels » ; en tant qu'ils seraient entièrement déterminés par leur appartenance « nationale », ou bien en termes « organisationnels » ; en tant qu'ils seraient entièrement déterminés par les relations de pouvoir et d'intérêts induits par les enjeux de l'organisation elle-même.

Pour appuyer ce choix de changement de regard, nous nous proposons de citer encore une fois Barthe et ses co-auteurs. Il s'agit d'un extrait à propos de la notion de domination, mais il nous parait éclairant pour le traitement des questions « culturelle » et « organisationnelle » :

> Ces présupposés méthodologiques expliquent pourquoi la sociologie pragmatique porte tant d'attention aux compétences critiques des acteurs. Ce n'est qu'à ce prix, en effet, que le chercheur peut mesurer l'emprise réelle des dispositifs de pouvoir : prenant au sérieux la perspective d'une remise en cause du rapport de domination, le chercheur est mieux à même d'observer les limites effectives que rencontrent les gestes, les attitudes et les paroles qui amorcent une telle remise en cause. Préjuger à l'inverse, de l'efficacité imparable de la domination, c'est rendre à la fois inutile et impossible l'observation des dynamiques à travers lesquelles cette domination est parfois contrariée et parfois renforcée[360].

Si l'on applique cette logique à la notion de culture sur notre terrain d'enquête, cela pourrait donner la formule suivante : *Préjuger de l'existence imparable d'une explication en termes de cultures nationales, c'est rendre à la fois inutile et impossible l'observation des dynamiques à travers lesquelles cette explication est parfois contrariée et parfois renforcée*. Ce qui nous intéresse ici, comme le formulent les auteurs de l'article, ce sont les « compétences critiques des acteurs » et leur capacité à construire du sens et jouer avec l'explication culturelle et les discours sur les « différences culturelles » et de voir comment ils se déclinent au sein des multiples enjeux de l'organisation.

Cet angle de vue permet aussi d'analyser les conséquences sur le projet, en termes de management et de relations de travail, de ces différents usages de l'explication culturelle. Il nous semble plus à même d'éclairer les dynamiques qui traversent le projet informatique, compte tenu de l'entremêlement entre des différences réelles dans les manières de travailler (qui ne sont pas forcément explicables en termes de « cultures nationales »), de stéréotypes culturels qui ne se vérifient pas mais qui ont des conséquences bien réelles dans les relations de travail (à l'image de la fameuse formule de William I. Thomas : « Si les hommes définissent

[360] Barthe et al., 194.

des situations comme réelles, alors elles sont réelles dans leurs conséquences »[361]), et puis l'organisation du travail qui vient – pour des raisons de relations de pouvoir et de modes de management – entretenir des stéréotypes culturels et renforcer l'impression pour les acteurs qu'ils sont vrais.

Nous proposons donc de nous appuyer sur ce changement de regard pour aborder le chapitre suivant et le mouvement final de notre thèse : plutôt que d'analyser ce que la « culture nationale » fait aux individus – comme si c'était une réalité en soi – nous allons analyser les conséquences réelles que les discours sur les « cultures » ont au sein du projet informatique.

[361] Thomas et Thomas, *The Child in America*, 572.

# Chapitre 6 : L'explication culturelle : de multiples usages pour un quasi-outil de gestion

> Considérer les effets pratiques que nous pensons pouvoir être produits par l'objet de notre conception. La conception de tous ces effets est la conception complète de l'objet.
>
> Charles S. Peirce[362]

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, une approche d'inspiration pragmatique semble nous prémunir des risques d'essentialisation et de confusion entre les notions de culture et d'identité, et semble nous permettre de sortir de l'impasse liée au débat binaire culture-organisation qui a cours en sociologie des organisations. On déplace le regard et on change le statut de la notion de culture : ce n'est pas une variable d'analyse ni une ressource explicative mais on regarde plutôt comment elle est construite par les acteurs : comment ils en parlent, ce qu'ils font avec.

Dans cet ultime chapitre, nous allons donc étudier comment les acteurs du projet mobilisent les discours explicatifs en termes de « différences culturelles » (ce que nous appelons l'explication culturelle) et les effets qu'ils ont sur le projet : nous allons nous fonder sur des illustrations de terrain et parfois revisiter des situations déjà évoquées lors des chapitres précédents. Nous allons également nous appuyer sur des analyses sociologiques concernant le contexte de ce terrain d'enquête : les outils de gestion, le management dans les grandes entreprises à l'époque du capitalisme financiarisé[363], le rôle et la place des dispositifs de gestion qui en découlent[364] dans les relations de travail.

Nous commencerons dans une première partie par examiner les usages des discours et des argumentations autour de la différence de culture nationale et nous verrons comment les

[362] Peirce, « Comment rendre nos idées claires ».
[363] Gaulejac et Hanique, *Le capitalisme paradoxant*.
[364] Dujarier, « Le paradoxal déploiement du management par les dispositifs ».

discours fondés sur les « différences » culturelles permettent de mener différentes stratégies dans l'organisation. Puis, dans une deuxième partie nous verrons en quoi ils permettent de masquer ou d'éviter des situations potentiellement conflictuelles en termes d'organisation et de conditions de travail. Pour finir – et c'est l'hypothèse que nous faisons pour clore cette recherche – nous verrons que ces différents rôles que joue l'explication culturelle semblent contribuer à une dynamique plus globale relevant des modes de management propres au capitalisme financiarisé qui se sont développés depuis la « révolution managériale ».

**La révolution managériale**

La révolution numérique et la révolution managériale se sont développées en même temps. Les entreprises qui les ont impulsées les ont également combinées. En France, le MEDEF adopte le terme de « révolution managériale » à la fin des années 1980. Élaboré par de grands cabinets de consultants pour faire face aux nouvelles exigences d'un contexte économique complexe, instable et globalisé, ce projet combine de nouveau discours et pratiques de management, tous destinés à soutenir la compétitivité, la flexibilité, la réactivité, l'adaptabilité requises par les exigences économiques et productives. Au rang de ces pratiques, on retrouve la gestion des ressources humaines, l'organisation par projets, la culture du résultat, la nouvelle « gouvernance », le management par l'excellence et l'évaluation performative.

Ces dispositifs tendent à exacerber les contradictions au sein des organisations, contradictions qui, faute de médiations et de clarification du projet social (et politique) de la société, vont progressivement se transformer en paradoxes pour les sujets[365].

Il nous semble qu'autant le projet lui-même dans sa conception et sa finalité, que les modes de management qui s'y déploient ainsi que leur impact sur l'utilisation de la question culturelle, relèvent de cette dynamique et que l'explication culturelle y trouve un terreau favorable tout autant qu'elle permet de soutenir cette dynamique, presque à la manière d'un outil de gestion.

[365] Gaulejac et Hanique, *Le capitalisme paradoxant*, 93-94.

# 6.1 Le discours sur la culture comme ressource stratégique dans l'organisation

Nous suivrons ici une posture inspirée de celle qui est esquissée dans *L'acteur et le système* qui est de dire que ce qui constitue la « culture » des personnes, c'est l'ensemble des ressources diverses et variées qu'elles mobilisent pour se mouvoir et accroitre leurs possibilités stratégiques dans l'organisation. Donc plutôt que de déduire les comportements de structures invariantes (leurs « cultures nationales d'origine »), il serait plus pertinent pour comprendre leurs « cultures », de regarder comment elles mobilisent leurs ressources et lesquelles elles sont.

**La culture et les attitudes dans *L'acteur et le système*[366]**

Dans leur ouvrage, Crozier et Friedberg utilisent la notion d'attitude pour décrire le comportement des acteurs et plus précisément « *l'utilisation réelle que les acteurs peuvent et veulent faire des ressources à leur disposition* » (p. 469) dans leur organisation. Pour eux les attitudes trouvent leur explication dans les situations présentes et pas dans des traits de personnalité. Crozier et Friedberg critiquent les approches culturalistes de organisations et disent se méfier d'une analyse qui *« cherche à mettre en évidence des valeurs nationales et des traits culturels de base qui orienteraient à tout moment les comportements des membres d'une société et permettrait de décrire les spécificités de fonctionnement des institutions* » (p. 205). Ils se déclarent critiques quant au caractère statique d'une telle perspective. Ils critiquent la définition classique de la culture comme *« univers de valeurs et de normes incarnées et intouchables qui, en dernière instance, guident, ordonnent les comportements observés et donc en rendent* compte » et proposent une redéfinition de la culture comme un *« instrument »*, comme la *«* capacité *que les individus acquièrent, utilisent et transforment en bâtissant et vivant leurs relations et leurs échanges avec les autres* » (p. 210). Les valeurs et les normes sont toujours là mais elles ont un autre statut, elles ne sont que des éléments structurant les capacités des individus et des groupes, qui conditionnent mais ne déterminent jamais les stratégies individuelles et collectives. La culture est définie par les auteurs comme une capacité mais ils annoncent prendre la précaution de *« ne pas réduire les capacités relationnelles des individus à de simples éléments de leur psychologie et de leur personnalité. Elles sont acquises et développées, construites dans et pour l'action, ces capacités sont inséparables des structures à l'intérieur desquelles doit se déployer l'action sociale des individus. Se conditionnant mutuellement, ces deux éléments forment système »* (p. 214). Ils préconisent de recentrer l'analyse sur l'action collective, qui constitue un « *construit culturel constitué par les jeux, qui, indirectement, règlent, sanctionnent et rendent possibles tout à la fois les conduites et relations des acteurs* » (p. 210). L'analyse

[366] Crozier et Friedberg, *L'acteur et le système*.

culturelle pour Crozier et Freidberg, *« peut être considérée comme l'autre face de l'analyse stratégique* », en ce qu'elle « *permettrait de comprendre l'utilisation effective par les acteurs des potentialités et opportunités d'une situation* » (p. 224).

« *Pour l'analyse stratégique, les acteurs ont des attitudes non pas en fonction du passé, mais en fonction de l'avenir tel qu'ils le voient avec leurs ressources et leurs attentes présentes ou, plus précisément, en fonction des opportunités qu'ils découvrent dans les jeux qu'ils jouent au sein du système d'action étudié, et auxquelles ils ajustent leurs comportements. Bref, c'est l'occasion qui fait le larron, et non son histoire passée* » (p. 468-469). Le centrage de l'analyse sur le présent est essentiel pour les auteurs. Ils insistent ainsi sur l'analyse des attitudes, qui permet d'adopter une démarche « prospective » : « *En fonction de leurs ressources et capacités propres, ils se saisiront de certaines d'entre elles à l'exclusion d'autres et adopterons une stratégie correspondante, c'est-à-dire ajusteront leurs comportements à ces choix* » (p. 469). Ce sont ces choix qui pèseront sur l'orientation des attitudes des acteurs. Ainsi, nous comprenons l'intérêt méthodologique de l'analyse des attitudes, ces dernières témoignant pour les auteurs de « *l'utilisation réelle que les acteurs peuvent et veulent faire des ressources à leur disposition face aux opportunités des jeux* » (p. 469). L'expérience passée, les valeurs et les normes ne disparaissent pas complètement pour autant du paysage ; pour Crozier et Friedberg elles conditionnent pour une bonne part la perception que les acteurs auront des opportunités et jeux et leurs capacités à s'en saisir. Mais ils semblent en relativiser l'influence. Dans la perspective de l'analyse stratégique, « *les attitudes ne renvoient plus aux caractéristiques ou à la «* personnalité *» des individus en tant que déterminants de leurs comportements, mais à la* relation *subjective qu'étant donné leurs ressources et leurs capacités propres, les individus établissent entre leur situation et le jeu, bref, aux stratégies qu'ils ont adoptées ou vont adopter* » (p. 470). Les attitudes sont révélatrices de ces stratégies : « *c'est l'articulation entre elles de ces différentes* stratégies *qui permet de comprendre la structuration et les régulations propres du système d'action étudié* » (p. 472).

Nous ne souhaitons pas pour le moment reprendre à notre compte la notion de culture telle que les auteurs la redéfinissent dans leur ouvrage – ce n'est pas l'objectif que nous avons choisi de poursuivre pour ce dernier chapitre, même si cette définition nous semble intéressante. En revanche, le fait de repasser par ces extraits de *l'Acteur et le système* nous semble pertinent en pour ouvrir une perspective d'analyse des discours sur la culture et les « différences culturelles » en termes de  de stratégies des individus (ou groupes d'individus) dans l'organisation. En effet, les discours sur les différences culturelles et les explications en termes de cultures nationales nous semblent bien être des ressources que différents acteurs du projet mobilisent, parfois de manière différenciée, à l'image de ce que Crozier et Friedberg nomment les « attitudes ». Pour comprendre ces attitudes, il faudrait analyser les interactions au présent,

afin de reconstituer les différents positionnements dans l'organisation, et non pas déduire ces positionnements ou comportements d'après une grille d'analyse ou un schème explicatif déjà prédéfini (culture d'origine, personnalité, etc…) – comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. Plutôt que de déduire le comportement et les stratégies des acteurs du projet de leurs cultures d'origine supposée, nous allons regarder comment ils se positionnent par rapport à ces « cultures nationales » supposées.

Ce sont donc ces différents usages des discours fondés sur les différences culturelles que nous souhaitons montrer dans cette partie et pour cela, nous passerons en revue les quatre principales manières dont les différents acteurs du projet se saisissent des explications en termes de « culture » que nous avons identifiées, et ce qu'elles permettent comme marge de manœuvre ou positionnement au sein de l'organisation du projet.

### 6.1.1 La culture comme « solution » : une source d'explication qui donne une solution simple à tous les problèmes

Ici la culture joue le rôle d'une explication à tout et fait office de « solution ». En effet, si tous les problèmes sont expliqués par les différences culturelles, il existe une solution simple : former les équipes à la relation interculturelle, au *business cultural coaching*. Si tout est expliqué par la culture, former les acteurs à mieux communiquer entre cultures devrait résoudre les problèmes. Or, nous l'avons vu précédemment, même si des informations utiles peuvent être transmises à l'occasion de ces sessions de formation, elles contribuent rarement à résoudre le fond des problèmes qui causent les blocages sur le projet, *cela permet de mieux se comprendre mais pas de nous mettre d'accord*.

Il semble que l'on entretienne alors le fait de ne pas se demander pourquoi il y a des blocages, puisque la réponse est déjà toute faite : c'est à cause de la culture. S'en référer aux différences culturelles comme unique cause des problèmes – et à la solution toute tracée qui va avec : les formations – exonère de chercher à identifier les problèmes en jeu et leurs causes (et empêche par la même occasion d'y trouver des solutions adéquates). Nous sommes dans le paradigme de l'action pour l'action, de la prégnance du « comment » sur le « pourquoi », à l'origine de « l'approche solution », comme le décrivent Fabienne Hanique et Vincent de Gaulejac :

> Dans l'univers de la pensée managériale, il ne convient pas de parler d'un problème si l'on n'apporte pas dans le même temps les moyens de le résoudre. (…) Nier la maladie tant qu'on ne dispose pas de la thérapie est une attitude irresponsable. Bien sûr le diagnostic n'est pas agréable à entendre, il est

> même pénible dans la mesure où il oblige à penser, à remettre en question des façons de faire, à sortir du « parler creux » pour redonner du sens. Mais en refoulant le négatif, on s'interdit de résoudre vraiment les problèmes. (…)
>
> Dans les organisations paradoxantes, l'action est considérée comme le seul remède pour résoudre tous les problèmes. (…) La mobilité permanente comme principe de management conduit à ce que plus personne ne soit responsable des problèmes qui surgissent de toutes parts. Personne n'a le temps d'élaborer des plans d'ensemble cohérents et durables pour les résoudre. On vit dans le virtuel, l'éphémère, le court terme. On se donne l'illusion d'agir sans avoir prise sur le réel de l'activité. (…) L'action pour l'action est un empêchement à la résolution des problèmes, alors même qu'elle est au fondement de l'approche solution.[367]

En mettant toute l'attention sur les « *problèmes interculturels* » et en faisant venir un consultant pour former les équipes aux relations professionnelles interculturelles franco-allemandes, il est possible de penser que la communication s'améliorera entre les collaborateurs et que les problèmes qui surgissent dans les services ou sur les projets seront ainsi résolus.

Nous pensons ici à la thèse de Tommy Dahlén et au terme d'« interculturalistes » qu'il utilise pour désigner les consultants spécialisés en formations aux différences culturelles au sein des entreprise[368]. Dans sa thèse l'auteur montre comment les consultants en « relations interculturelles » mobilisent une certaine définition de la notion de culture, qui leur permet de « vendre » leurs prestations : une définition essentialiste qui repose sur des aires géographiques et leurs supposées cohérences culturelles, qui pourraient expliquer et même prédire les différences de comportement (comme la vision de la culture nationale de Geert Hofstede par exemple, tout autant utilisée par les formateurs que bien connue et appréciée de nombreux managers). Ces formations sont censées rendre la coopération fluide dans les milieux de travail composés de personnes de nationalités différentes. Le présupposé en est que les difficultés de coopération sont dues aux différences culturelles existant entre les personnes de nationalités différentes, qui impacteraient les façons de penser, de faire et donc de travailler ensemble.

Le pas est vite franchi entre ce présupposé et celui selon lequel l'origine des problèmes ne peut venir que de causes extérieures à l'entreprise ou au projet, en l'occurrence le pays d'origine des collaborateurs et « la culture nationale » qu'ils y ont intériorisée, et pas du tout de cause internes aux entreprises ou aux projets eux-mêmes. Si l'on mise tout sur la « solution » représentée par

[367] Gaulejac et Hanique, *Le capitalisme paradoxant*, 192-93.
[368] Dahlén, *Among the Interculturalists*.

la formation des équipes aux relations interculturelles, on peut avoir l'impression que cette dernière viendra faire disparaitre les tensions existantes au sein du projet – aucune tension ne pouvant venir du projet lui-même.

Sur le projet *Global One* par exemple, on évite ainsi de voir et de traiter les conflits liés à la complexité organisationnelle induite par la mise en place de ce projet géant, et on poursuit la dynamique de l'action pour l'action.

### 6.1.2 La culture comme « *paratonnerre* » : pour éviter d'aborder les sujets difficiles

Le fait d'éviter d'aborder les sujets qui sont source de conflits, nous semble être un corollaire de la première stratégie de « solution à tout ». C'est la stratégie de la culture comme paratonnerre. L'expression vient d'un cadre du projet informatique, issu de l'entité de conseil interne. Lorsqu'un sujet délicat surgit, que l'on ne veut pas traiter, dont on n'a pas le temps de s'occuper, ou qu'il vaut mieux mettre de côté afin de poursuivre l'avancée vers les objectifs fixés, on actionne le « paratonnerre » pour orienter la lecture de ce problème en termes de différences ou d'incompréhensions culturelles :

> *The 22nd of November was the Go live date. 2 teams of users would begin to use the system. But suddenly 2 weeks before, the go live date changed into a go live decision date. He just saw it by chance on a slide. And today it's still not live really : the exact state is not clear.*
>
> *But it's not typical french. It's a typical topic for the project. Communication is weak and there's no change management. Nobody takes care about it. This change has a hudge impact on clerks, agencies, IT technical teams… and there is no change activity, no training. No communication within the project either.*
>
> *Then the "go live decision date" changed again and splitted between "IT go live" and "business go live", and it was planned for Christmas… then January, then February and today it's still not live…*
>
> *And this was never communicated to the program. I've been asking a lot of people what they understood by « go live decision date » and every person had a different idea. It's not a cultural topic, it's a management issue. (…)*
>
> *Culture works as a Blitzableiter when people don't want to really think about the real cause of problems. It's easier to say that it's because people are German or French, that it doesn't work* (Oliver, cadre, 40-50 ans, conseil interne)[369].

[369] *Le 22 novembre était la date du lancement. Deux équipes d'utilisateurs allaient commencer à travailler avec le système. Mais subitement, deux semaines avant l'échéance, la « date de lancement » s'est changée en « date de*

Dans cet exemple, la situation décrite montre comment la lecture culturelle peut être appliquée à des problématiques susceptibles de relever en réalité de questions de management.

De ce fait on entretient une dynamique de non-recherche des causes des tensions ou blocages rencontrés sur le projet. Mais l'on s'empêche ainsi de pouvoir les résoudre. En cela, il nous semble reconnaitre un corollaire de « l'action pour l'action » et de « l'approche solution », modes d'actions typiques de la révolution managériale d'après Hanique et de Gaulejac, qui adoptent cette tendance à vouloir éviter à tout prix un questionnement sur les finalités des actions menées et des objectifs fixés par le management :

> L'homme managérial développe une pensée rationnelle et positive qui est imperméable à la critique. À moins que celle-ci ne soit constructive, positive et opératoire. On peut focaliser la critique sur le « comment », afin d'améliorer l'exécution, mais pas sur le « pourquoi », qui débouche sur des états d'âme déplacés. Toute pensée qui n'est pas utile est superfétatoire, et même nuisible.
>
> Le discours managérial se donne une apparence de scientificité en allant picorer ses notions dans des champs disciplinaires étendus passant par l'économie, la cybernétique, les neurosciences, la psychologie cognitive et comportementale. Sorties du contexte qui fonde leur signification initiale, ces notions perdent du sens. Elles fonctionnent comme des métaphores, comme si elles étaient évidentes, naturelles, signifiantes pour elles-mêmes. De la sorte, en s'affichant ouvert, multidimensionnel, pluridisciplinaire, le discours managérial devient insignifiant et fonctionne dans l'artificialité. Il impose une façon de penser qui n'est pas discutable en dehors des termes qu'il emploie. Il se ferme à toute approche qui ne s'inscrit pas dans ses paradigmes. Il préconise l'action pour l'action, le changement pour le changement, la performance pour la performance, sans que la finalité de l'action, du changement, de la performance ne puisse être discutée : comme si tout cela allait de soi.
>
> L'action est un dérivatif, une tentative pour canaliser l'angoisse du vide, le doute, l'insignifiance. Elle protège de l'incertitude, de l'angoisse, des questions sans réponses : elle a réponse à tout. C'est son

---

*décision du lancement ». Je l'ai vu par hasard sur une diapo lors d'une présentation. Et aujourd'hui, cette tranche n'est pas toujours pas vraiment lancée : le statut n'est pas clair.*

*Mais ce n'est pas typiquement français. C'est typique du projet. La communication est mauvaise et il n'y a pas d'accompagnement au changement. Personne ne s'en soucie. Ce changement a un impact énorme sur les agents d'assurance, les agences, les équipes de techniciens informatiques… et il n'y a pas de d'accompagnement au changement, pas de formations. Il n'y a pas de communication en interne sur le projet non plus.*

*Et puis la « date de décision du lancement » a changé à nouveau et s'est répartie entre « le lancement Informatique » et le « lancement Métier », et c'était prévu pour Noël… et puis janvier, puis février et aujourd'hui ce n'est toujours pas lancé…*

*Et il n'y a jamais eu d'informations aux équipes du programme. J'ai demandé à beaucoup de gens ce qu'ils comprenaient par « date de décision du lancement » et chaque personne avait une interprétation différente. Ce n'est pas un sujet culturel, c'est une problématique de management. (…) La culture fonctionne comme un paratonnerre quand les gens ne veulent pas vraiment réfléchir à la véritable cause des problèmes. C'est plus facile de dire que c'est parce que les gens sont allemands ou français, que ça ne marche pas* (Oliver, cadre, 40-50 ans, conseil interne).

> insignifiance même qui évite toute remise en question. En se focalisant sur la pratique, l'opératoire et l'approche solution, le discours gestionnaire oblitère la question des finalités[370].

Il semble que l'argumentation en termes de différences de cultures puisse servir à entretenir cette dynamique. Pour revenir sur l'exemple ci-dessus : au lieu de questionner le rôle du management du projet dans le fait que la date de lancement soit décalée plusieurs fois, sans information officielle aux équipes du projet, maintenant un flou certain sur l'avancement de ce jalon du projet, il est peut-être plus facile – ou plus « efficace » – si l'on ne veut pas creuser la question, d'arguer du fait que c'est un « problème de culture », et que cela vient du fait que *les Français sont mal organisés*, *ne respectent pas les délais*, et que *c'est dans leur culture de se comporter ainsi*, que *c'est bien ce que l'on constate*. On sort le paratonnerre qui va venir absorber le choc (le sujet de tension) et « l'enterrer » en le qualifiant « d'incompréhension culturelle », au lien d'aborder le sujet délicat en question.

### 6.1.3 « *La culture a bon dos* » : un prétexte toujours à disposition

Ici, nous observerons une autre déclinaison des deux premiers usages de la lecture culturelle, où elle joue un rôle de prétexte, ou d'alibi. Nous parlons de prétexte dans le sens d'un « *comportement pour dissimuler la vraie cause d'une action ou pour refuser quelque chose* »[371], ou encore d'un alibi, dans le sens de « *diversion, refuge, qui détourne de la réalité* » [372]. Il s'agit donc ici de cas, où l'explication par le comportement « culturel typique » d'une personne ou d'un groupe sert à justifier un retard dans le rendu d'un livrable, un désaccord sur le contenu d'un document ou sur une décision.

> *C'est pas un problème de culture du tout. Je n'y crois pas une seconde. C'est le problème que cette instance rassemble tous les project managers, on est tous des personnes relativement haut dans la hiérarchie et on fonctionne de façon très individualiste. Anciennement on vient de domaines différents (métier, MOA, MOE) où on avait tous des postes à grande responsabilité. Ce n'est pas une histoire de pays ni de langue. De toutes façons y'avait que des français autour de la table. À part Felix mais qui parle parfaitement français et a habité en France etc…*

[370] Gaulejac et Hanique, *Le capitalisme paradoxant*, 192-93.
[371] https://www.cnrtl.fr/definition/pr%C3%A9texte
[372] https://www.cnrtl.fr/definition/alibi

*Tout le monde a un niveau hiérarchique élevé et du jour au lendemain on doit travailler ensemble. Du coup on est un peu sur la réserve, on s'observe, chacun essaie de garder son pré carré.*

*On n'a pas eu du tout de team building. Du jour au lendemain on nous a jetés dans un bocal pour travailler ensemble. On veut mettre ça sur le dos de la culture mais c'est juste que le liant ne prend pas entre nous. C'est lié, pas à la culture, mais au background professionnel de chacun d'entre nous. Et pourtant on est tous Allianz. (…)*

*Ce qu'il faut c'est trouver le liant. Et ce n'est pas non plus une question d'appartenance à différentes entités (Accenture, AMOS, Allianz France). Si le liant était bon, ça marcherait quelles que soient les cultures ou entités des gens* (Louise, cadre, 50-60 ans, filiale française).

Nous avons déjà cité cet extrait où Louise explicite les raisons pour lesquelles un conflit avait éclaté lors d'une réunion hebdomadaire de pilotage, qui avait été interprétée par d'autres comme un exemple typique de difficulté « interculturelle ». Nous pourrions donc lire cette anecdote comme une illustration de la stratégie du paratonnerre présentée précédemment, qui consiste à adopter une lecture culturelle d'une problématique qui semble relever d'une toute autre cause, désignée ici par Louise comme le manque de lien et de coopération entre les chefs de projet. Mais la suite des propos de Louise nous permet de la lire selon cette nouvelle déclinaison qu'est l'usage de la culture comme prétexte ou alibi. Pour cela il faut citer la citer plus avant :

*La culture a souvent bon dos. On s'y réfère quand quelque chose ne va pas.*

*Ça peut servir, par exemple : si on n'est pas prêts, on va dire : « ah ben on s'attendait à un autre contenu, ils nous ont pas livré ce qu'il fallait ». Ou alors « oh ça, ça vient sûrement d'AMOS ». « La culture a souvent bon dos. On s'y réfère quand quelque chose ne va pas »* (Louise, cadre, 50-60 ans, filiale française).

Alors même qu'elle n'est pas dupe en ce qui concerne les causes possibles des difficultés sur le projet, qui n'ont rien à voir avec les « cultures » supposées des personnes impliquées, elle reconnait « se servir » (elle ou ses collègues, les membres de son équipe ou d'autres équipes sur le projet) de l'argument de la différence de culture quand quelque chose se passe « mal » ou pas comme prévu, ou bien encore lorsqu'un engagement ou un délai n'est pas tenu et que la responsabilité est rejetée sur « les autres » qui ne nous comprennent pas, ou que l'on ne comprend pas. Il s'agit donc de justifier un comportement ou un événement et pour cela l'argument de la différence culturelle sert de prétexte – même si les personnes qui l'utilisent ne sont pas convaincues de la pertinence de cette interprétation, puisqu'elles l'utilisent sciemment pour se justifier. C'est un moyen de ne pas avoir à de prendre la responsabilité d'une action si

elle a échoué ou et à l'imputer aux « autres », en se justifiant sur le dos de « l'incompréhension culturelle ».

Après avoir vu la déclinaison de ces trois usages, qui relèvent plutôt de manières d'éviter ou de contourner des tensions qui émergent dans les relations de travail ou bien d'éviter d'assumer un positionnement vis-à-vis des autres acteurs du projet, nous proposons une dernière forme d'usage de la notion de culture, qui semble servir plutôt cette fois-ci à se positionner et se démarquer des autres acteurs du projet.

### 6.1.4 La diversité plutôt que la culture : la définition de la culture pour se démarquer dans le jeu organisationnel

Il est intéressant de noter que l'entreprise de conseil externe, le « *preferred partner*[373] », a développé une lecture des organisations en termes de diversité, incluant de nombreux critères de différenciation, et abandonne une lecture en termes de « cultures » au sens de « cultures nationales ».

Ici, le responsable dirigeant l'entité de conseil externe sur le projet, que j'ai interrogé dans le cadre d'un entretien individuel, détaille pourquoi il considère que l'usage « classique » de la notion de culture en termes de nationalités lui semble dépassé. D'après lui – et ce sont aussi les valeurs développées au sein de son entreprise – les différences culturelles devraient être abordées avec plus de critères que la simple nationalité, à commencer par les formes de ce qu'il nomme les « cultures d'entreprises » :

> *Il existe une différence culturelle entre AMOS India, le CCC à Vienne, et Allianz à Munich, il y en aussi entre Accenture Pune, Accenture Autriche, Accenture Zurich, Accenture Munich et Accenture France et il existe par ailleurs une différence d'approche, de méthodologie, de vision entre un jeune à AMOS India et son chef ou l'expérimenté d'AMOS India etc… Et la difficulté c'est celle-ci, on ne doit pas gérer l'interculturel dans une vision uniquement – et je pense que c'est l'erreur qu'on commet souvent – pour gérer l'interculturel on va les former, donc y'à des formations sur le multiculturel (…). Donc on leur raconte l'histoire et puis on descend de plus en plus dans le détail et on dit voilà par exemple quand vous êtes invités chez quelqu'un en Inde, il faut jamais refuser, comme en Chine par exemple, car on conclut jamais un deal en Chine sans avoir bu des tonnes de saké et mangé, voilà. (…)*

[373] Partenaire privilégié

*Parce qu'un Indien, un Autrichien ou un Allemand, ou un Français dans sa société, il amène avec lui dans son entreprise évidemment sa culture du pays dans lequel il a grandi et du réseau dans lequel il a évolué mais quand il arrive dans l'entreprise très vite les codes, les rites, les usages, ce sont des usages de culture d'entreprise. (…)*

*Le vernis pays, on considérait que ça faisait tout et qu'une fois qu'on avait formé nos jeunes ça suffisait. Mais ça suffit pas parce que la culture d'un pays ou d'une région du monde vient s'interpénétrer avec la culture d'une entreprise. (…)*

*Croire qu'on va faire fonctionner les équipes sur G1 avec uniquement – et je dis pas qu'il faut pas le faire, c'est nécessaire – un vernis de culture générale sur le pays c'est faux. (…)*

*C'est pire même. On peut prendre ce vernis comme étant le Graal et l'utiliser à mauvais escient. On peut pas en l'espace d'une formation de quatre heures ou une journée sortir et considérer que nous sommes un Indien ; dans l'âme et dans le cœur, ça ne marche pas comme ça.* (Hamid, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil externe).

Il défend une approche du « multiculturel » qu'il qualifie d'approche « en trois cercles », qui permet d'après lui d'appréhender de façon plus nuancée les différences entre collègues sur le projet, en prenant en compte trois dimensions essentielles : la dimension nationale, la dimension de la culture et des valeurs de l'entreprise, et pour finir la « culture de fait », spécifiques aux individus :

*Donc ça nécessite ; c'est ce que j'appelle le multiculturel avec trois cercles et ça c'est l'enjeu. Les trois cercles c'est la culture de pays, la culture de business et la culture de fait, au sein des équipes. Si on se limite uniquement au premier cercle, on croit que ça y est, je sais comment ils fonctionnent, on interagit avec les gens et on applique à la lettre, les coutumes, par exemple : on serre pas la main dans certaines régions en Inde, on va croire alors que c'est ça le Graal pour travailler avec les Indiens… or quand on va rentrer dans relation régulière opérationnelle dans un contexte d'un projet d'une entreprise ben on va s'apercevoir que non.*

*Ça va donner des trucs du type : on fait une réunion, une conférence téléphonique, on dit « bon ben ok, t'as compris ? tu fais ça, ça et ça, ok ? » et l'Indien va dire « oui, oui » (…) « donc tu m'envoies ça à telle date ? » « oui, oui » et puis à la date donnée il a rien. Puis on rappelle « mais pourquoi tu m'as pas envoyé les trucs ? Tu m'as dit oui « oui, je t'ai dit oui mais en fait, ça et ça c'est pas clair, donc je peux pas avancer » « ah oui mais pourquoi tu m'as pas appelé ? » « ben parce qu'en fait on avait prévu de se rappeler aujourd'hui ». Et là les tensions vont commencer à se créer. La formation sur le système de caste en Inde va pas nous aider à traiter ce type de problème. Et c'est tout simplement parce que dans le business, où l'Indien se plaint rarement ou ose pas demander les explications, donc c'est le syndrome du « oui, oui ». Alors en Inde, ils vous disent « yes ». Nous en France ou en Allemagne quand on dit oui, on le traite. Encore plus en Allemagne. Et ben en fait ça crée des tensions*

*et elles sont palpables et c'est là où il faut donner, en plus du vernis culturel de culture générale, il faut dire mais attention dans un contexte d'entreprise, comme dans leur société, l'Indien dit souvent oui, et quand il dit oui faut s'assurer qu'il a bien compris. Oui ne veut pas dire qu'il a tout compris et qu'il va le faire, le oui c'est juste parce qu'il ose pas et c'est une forme de politesse. (…)*

*D'où le fait – et c'est ce que j'ai poussé, moi – de sortir des formations on va dire génériques sur le pays et de rentrer plus sur des cas pratiques. De mise en situation* (Hamid, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil externe).

Ce responsable semble parler plutôt au nom de son entreprise qu'en son nom propre, pour défendre la position de son entreprise à l'intérieur du projet. Nous sentons ainsi un enjeu stratégique dans le positionnement de ce prestataire externe par rapport au sujet de la culture : dans son discours, la filiale française d'Allianz est vue comme une entreprise traditionnelle, « à l'ancienne », avec une vision tout aussi ancienne de la culture comme identité liée forcément et uniquement à la nationalité des personnes et qui se traduit par le fait de mettre en place des formations à « l'interculturel » franco-allemand pour les équipes du projet – formations qui, si elles donnent des clés de lectures éclairantes à propos de certaines situations, ne semblent pas d'une grande utilité pour aider les équipes outre mesure à résoudre les tensions.

En revanche dans son discours, il utilise des tournures tout aussi essentialisantes que les discours « à l'ancienne » sur la culture qu'il critique, par exemple lorsqu'il dit « *l'Indien va dire 'oui, oui'* » ou bien « *l'Indien se plaint rarement* », alors que « *Nous en France ou en Allemagne quand on dit oui, on le traite. Encore plus en Allemagne* ». Alors qu'il semble critiquer les stéréotypes sous-jacents d'une vision étriquée en termes de « cultures nationales » portée par l'entreprise Allianz France, il fait appel à des formules pouvant relever tout autant des mêmes stéréotypes culturels.

Il semblerait alors que l'on soit en face d'un positionnement stratégique autour de la notion de culture, plutôt que d'une réelle posture par rapport au sujet lui-même de la notion de culture et de ses différentes définitions, que d'une réelle volonté de remettre en question l'aspect réducteur et essentialisant de la « culture nationale ». Il nous présente ensuite le positionnement de son entreprise sur le sujet :

*(…) pendant des années quand on appréhendait en France et dans le monde ce qu'était la globalisation, on démarrait par le grand cercle (pays), puis après la culture d'entreprise, puis après les individus. Aujourd'hui on peut plus faire ça. Les entreprises sont mondiales, globalisées (…). Il faut partir dans l'autre sens. Il faut partir de l'individu.*

*(…) on a laissé ce vernis de culture, qui existe toujours dans nos formations, mais dans le cadre de la politique diversité que l'on mène, on s'est dit c'est has been de le traiter là-dessus (premier*

*cercle/coutumes pays) parce que la personne qui bosse elle vient, elle échange, au bout d'un moment elle s'y fait, donc du coup nous on a pris le sujet par l'angle qu'on appelle «* diverse workforce *» : nous sommes structurellement amenés à travailler avec des équipes diverses. (…) Diversité de genre, de préférence sexuelle, de conviction religieuse, de handicap, générationnelle, sociale et également on adresse le sujet de la parentalité, au sens où dans notre parcours on devient maman, papa et comment tout ça on le gère correctement, on aborde le sujet de l'équilibre vie privée/vie pro ce qui est encore plus vrai quand vous avez un expatrié qui vient sur un* staffing *longue durée* (Hamid, cadre supérieur, 40-50 ans, conseil externe).

Nous pouvons lire ici le positionnement stratégique de ce responsable d'Accenture sur le projet, et en quoi sa vision de la culture semble bien être une présentation de la vitrine de son entreprise, qui est dans un rapport contractuel de client-prestataire avec Allianz France.

Allianz France est une entreprise à l'ancienne qui utilise une notion dépassée de la culture, qu'il faut moderniser ; ce que les équipes d'Accenture sont missionnées pour faire ? Effectivement elles mobilisent « une autre » vision de la culture, mais qui est en fait tout aussi stéréotypée si on la regarde de près. Nous avons effectivement le sentiment ici qu'il s'agit plutôt d'un argument pour se positionner en acteur « modernisateur » face à la « vieille » entreprise Allianz France. Ce qui correspond finalement à la mission d'Accenture sur le projet : aider Allianz France à « se moderniser » en mettant en place un tout nouveau système d'information qui sera plus performant.

Par souci de clarté et pour récapituler, nous proposons de rassembler dans le tableau suivant les différentes marges de manœuvre ou possibilités de positionnement au sein de l'organisation projet pour les acteurs qui mobilisent les discours autour des différences culturelles que nous avons identifiées dans cette partie :

| **Discours sur la culture** | **Stratégie** | **Conséquences pratiques** |
|---|---|---|
| La culture comme solution | Éviter de chercher la cause des problèmes | Mise en place de formations aux relations interculturelles (*business intercultural training*) |
| La culture comme paratonnerre | Éviter d'aborder les sujets difficiles | Utilisation des « différences culturelles » pour expliquer n'importe quelle tension et n'être pas obligé d'aborder le sujet qui la génère |
| La culture comme prétexte | Se justifier vis-à-vis d'erreurs/manquements/conséquences négatives des actions effectuées | Répondre que « *c'est dans leur/notre culture* » pour justifier le fait que l'on s'est trompé ou que l'on n'a pas rempli une attente ou un objectif |
| La diversité plutôt que la culture | Se distinguer par rapport aux autres acteurs/entités du projet | Ne plus lire les situations en termes de cultures nationales mais en termes de « diversités » et disqualifier la préoccupation largement partagée sur le projet de comprendre les « malentendus culturels » |

*Tableau n°3 : Les usages stratégiques du discours sur les « différences culturelles »*

Nous voyons ici la diversité des possibilités d'usage de la notion de culture pour justifier des positionnements ou des actions dans l'organisation, que ce soit pour proposer des solutions toutes faites, éviter de traiter une tension, se dédouaner de sa responsabilité ou bien se distinguer des autres acteurs du projet. Malgré cette diversité, il nous semble tout de même entrevoir une récurrence des usages en lien avec les potentiels conflits qui pourraient survenir sur le projet – ou plutôt avec le fait de vouloir les éviter ou les mettre de côté. Nous allons poursuivre sur cette question du rapport avec les conflits dans la prochaine partie de ce chapitre et nous verrons en quoi cette tendance relève d'une dynamique globale, au-delà des seules frontières du projet. Nous verrons ainsi comment cette diversité des usages de la notion de culture et de « différence culturelle » que nous venons d'essayer de mettre au jour peuvent être le reflet de cette dynamique globale.

## 6.2 Quand l'explication culturelle contribue à masquer les conflits

Nous allons voir les principaux types de conflits qui surgissent au sein du projet informatique et qui ne sont pas traités, et souvent interprétés comme des « *problèmes interculturels* ». Il s'agit de conflits en lien tout d'abord avec l'organisation du travail du projet lui-même en tant que structure parallèle à la hiérarchie de l'entreprise, ainsi que de conflits en lien avec les tensions inhérentes au projet de refonte informatique lui-même et ce qu'il entraine comme transformations pour les travailleurs et l'entreprise. Nous verrons que cet évitement ou cette euphémisation des conflits peut s'expliquer par les mutations du capitalisme et des modes de management contemporain.

### 6.2.1 Conflit inhérent à l'organisation du travail en mode projet

La première source de conflits non traités nous semble résider dans la manière dont le travail est organisé au sein du projet et le fait qu'il constitue une véritable organisation parallèle à l'entreprise et ne bénéficie plus, ou plus difficilement des instances de régulation de l'entreprise.

#### La difficulté de l'accompagnement des salariés au sein d'une organisation projet

Lorsque l'on passe beaucoup de temps à discuter des « différences culturelles » comme cause potentielle des problèmes ou tensions rencontrées sur le projet, et que cette explication devient celle qui est la plus souvent mobilisée, il est possible qu'il devienne difficile d'exprimer un désaccord avec les choix qui ont été faits de structuration et d'organisation du travail du projet sur lequel on a été nommé ou on a choisi de travailler. En effet, ces fondements et les conditions de travail au sein du projet – qui sont bien spécifiques à l'organisation matricielle de projet[374], ainsi que nous l'avons décrite dans le premier chapitre – sont difficilement discutables. Seulement, vue l'ampleur du projet *Global One* et l'ampleur de son organisation matricielle, certaines revendications, certains désaccords ou remises en question surgissent forcément. Et si elles ont des structures formelles où être déposées, entendues et travaillées dans l'organisation hiérarchique classique de l'entreprise (syndicats, ressources humaines), elles

[374] Zannad, « L'individu et l'organisation projet ».

n'ont pas de structures équivalentes au sein de l'organisation projet. Le service des ressources humaines ne semble pas avoir de prise réelle sur l'organisation du travail. Et la responsable des ressources humaines exprime le fait que leur service n'était pas vraiment préparé à traiter les difficultés qui surviennent sur le projet :

> *C'est une situation très difficile pour pas mal de gens des équipes Allianz France. Parfois les gens viennent me voir et se retrouvent en pleurs. C'est pas uniquement à cause de la situation interculturelle mais ça en rajoute une couche. Les allemands qui sont envoyés par AMOS parfois paraissent très durs. Ils arrivent avec leur fonctionnement et ça peut être très mal pris ou mal vécu. En plus au départ, ils arrivaient avec l'idée qu'ils venaient envoyés par Steiner pour appliquer la bonne parole et les bonnes pratiques. Mais ça, ça évolue aussi avec le temps, il y a eu un assouplissement.*
>
> *Mais ça peut aller jusqu'à ce que les gens du côté d'Allianz France se renferment et râlent en disant qu'en plus, c'est à cause des allemands qu'on est obligés de parler anglais.*
>
> *(…)*
>
> *Il n'y a pas eu pas eu d'anticipation de cet aspect difficile aux RH. Avant le démarrage du projet, il y avait des relations avec des allemands mais uniquement au niveau des dirigeants et c'était très facile. Ils ne s'étaient pas imaginés que ça puisse être difficile mais une fois que les équipes ont commencé à travailler c'est là qu'ils ont vu que ça allait pas de soi.*
>
> *Il y a la question de la présence des prestataires, cela crée des chocs de cultures d'entreprise et de façons de travailler. Avec Accenture par exemple sur le projet pilote G1 qui a eu lieu en 2011, ça a fait des dégâts. Les consultants d'Accenture qui débarquaient, tous super jeunes (les mercenaires), et qui bossaient jusqu'à 2 heures du matin… ça mettait une forme de pression aux équipes d'Allianz France qui devaient s'aligner sur ce rythme avec souvent des réunions programmées à 20h par exemple…*
>
> *Et en plus de ça maintenant y a les équipes AMOS, qui viennent de Munich et ne sont là que 3 jours, dorment à l'hôtel juste à côté, sont loin de leur famille, et veulent rentabiliser à fond leur présence sur place. Donc ils font aussi des horaires pas possibles. Ça fait une pression en plus.*
>
> *Alors que Allianz France, a sa culture, ex-AGF, qui a été une entreprise publique… avec des accords et des avantages sociaux très importants… c'est du travail industriel mais c'est pas l'industrie dans le fonctionnement interne* (Nathalie, cadre supérieure hors IT, 50-60 ans, filiale française).

De plus, la responsable des ressources humaines ne semble pas avoir de visibilité ni de lien avec les membres dirigeants des équipes d'AMOS sur place.

> *Je ne connais pas Stéphanie. Et je n'avais jamais rencontré Felix avant qu'il commence chez AzF. Je trouve ça dommage et dommageable pour le bon déroulement du climat sur le projet. (…) Le problème c'est que se créent des murs qui n'existent pas réellement et n'auraient pas à être là* (Nathalie, cadre supérieure hors IT, 50-60 ans, filiale française).

En effet, Stéphanie et Felix sont des personnes qui ont des rôles centraux sur le projet et le fait qu'elle ne les connaisse pas semble très étonnant. Cela montre en tout cas la distance qui est bien réelle – même si elle parle de « *murs qui n'existent pas* » entre la structure hiérarchique de l'entreprise et la structure matricielle du projet, qui évolue comme un microcosme en parallèle. Cela accentue le sentiment d'un manque de prise sur les conditions de travail sur le projet. Mais cette difficulté ne semble pas spécifique au projet informatique de refonte de chez Allianz.

Ce mode de gestion du travail par projets, dont nous avons déjà évoqué certaines conséquences au fil des chapitres précédents, est l'un des aspects significatifs de l'évolution du capitalisme et des formes de management. Et il se trouve être générateur de contradictions qui peuvent provoquer des conflits, ou des conflits avortés. Nous allons tenter d'en éclairer les enjeux en nous appuyant sur les travaux de Fabienne Hanique et Vincent de Gaulejac.

## L'organisation projet comme génératrice de contradictions

Les auteurs parlent de ce type d'organisation et du management par projet dans leur ouvrage *Le capitalisme paradoxant*. Ils se sont attelés à décrire les différents processus à l'œuvre dans nos sociétés contemporaines qui conduisaient à produire des situations paradoxales – nous avons déjà évoqué cet ouvrage, et nous y reviendrons plus en détail par la suite. Ils y passent en revue différentes manifestations de cette dimension paradoxante du capitalisme contemporain et de ses modalités de management – en ce sens qu'elles produisent des situations mettant les personnes, non pas seulement dans des contradictions mais dans des paradoxes insolubles[375] – et donnent comme une des nombreuses illustrations, l'exemple du mode d'organisation par projet. Ils insistent sur la dimension fondamentalement contradictoire qui lui est inhérente. Pour cela ils s'appuient dans un premier temps sur un article décrivant l'organisation par projet, tiré d'une revue de ressources humaines qu'ils citent longuement :

> « Le projet est une structure transversale à la hiérarchie traditionnelle, structurée autour de processus participant à la réalisation d'un objectif commun : la réussite du projet. Les acteurs de l'équipe projet vont quitter leur structure métier ou leur service pour être au service du projet pendant la durée du développement (…). La structure hiérarchique n'est plus présente à l'intérieur même du processus. (…) La structure projet traverse l'organisation pyramidale de l'entreprise et focalise les actions sur les objectifs à atteindre. Elle se caractérise par une prise de décisions décentralisée basée sur un fonctionnement cellulaire coordonné (…). Un projet n'est pas du tout le même vu par un technicien, un financier, un commercial ou un responsable qualité. Les priorités de chacun ne sont pas les mêmes et elles sont même parfois contradictoires. Or ce qui fera le projet réussi sera la convergence et le

[375] Nous avons passé en revue au chapitre 4 les définitions que les auteurs donnent de ces différents termes.

> compromis optimal trouvé après négociation entre les parties. Tout cela demande à l'Acteur responsabilité, autonomie mais aussi coopération et adhésion à une démarche commune définie par l'Équipe et approuvée par le Chef de Projet »[376].

On retrouve dans cette description le fait que la structure hiérarchique ne soit plus là et donc les dispositifs classiques qui aident aux discussions autour des conditions de travail non plus, comme nous l'avons vu au point précédent. De plus il est clairement annoncé que le projet consiste à faire travailler des personnes qui n'ont pas les mêmes priorités et qu'elles sont « *parfois contradictoires* ». L'objectif du projet est donc de mener tout le monde vers « *la réussite du projet* », qui est « *l'objectif commun* », chacun pouvant avoir des priorités contradictoires. Cela parait difficile à faire tenir ensemble. Voyons comment Fabienne Hanique et Vincent de Gaulejac analysent cet extrait :

> Cette présentation met bien en évidence plusieurs niveaux de tension générés par la démarche projet : la tension entre la structure hiérarchique traditionnelle et la création d'équipes autonomes ; la tension entre des logiques métiers qui impliquent des visions différentes ; la tension entre la pérennité du projet et la disparition de l'équipe une fois sa réalisation achevée. L'organisation par projets confronte les salariés à des exigences contradictoires. Elle les invite à se mobiliser dans de nouvelles actions, dont dépend l'affectation des ressources à venir, sans pour autant les alléger du travail en cours. Les collectifs de travail sont alors écartelés entre l'investissement dans un futur incertain, pour espérer survivre, et l'investissement dans le présent, pour assumer leurs tâches quotidiennes et leur activité « normale ». L'investissement dans le futur, dans un environnement à construire, est un facteur de désorganisation qui les empêche de faire leur travail correctement dans le présent (…).
>
> La question se pose alors de comprendre pourquoi les résistances face à un processus parfois destructeur semblent impuissantes à l'enrayer. La réponse et simple : les acteurs concernés n'ont pas d'autre choix. Pour espérer disposer des ressources qui assurent leur existence future, il leur fait se mobiliser sur des projets virtuels dans le présent.
>
> Dans ce contexte, l'évaluation ne porte plus sur le travail effectif, mais sur la « bonne volonté » mise à s'engager dans les projets. C'est moins l'activité productive qui est prise en compte que la motivation, la capacité à s'adapter à des missions nouvelles, autant d'éléments qui ne sont pas mesurables avec des critères clairs et explicites, mais à partir de critères implicites, abstraits et subjectifs. On assiste à un déplacement de la prescription de l'activité concrète à l'implication subjective[377].

[376] Gaulejac et Hanique, *Le capitalisme paradoxant*, 99-100.
[377] Gaulejac et Hanique, 100-101.

La réponse aux contradictions générées par l'organisation projet en elle-même ne semble pas générer de mouvements de résistance, ou en tous cas pas de mouvements suffisants pour retrouver des espaces de travail moins contradictoires, moins « paradoxants ».

Il nous semble que l'on retrouve également le tiraillement décrit par les auteurs entre l'investissement des salariés dans un projet futur et un travail présent au sein du projet *Global One* : il est bien vu et même attendu pour les équipes d'Allianz France de venir travailler sur l'un des plus gros projet de l'entreprise, cela valorise leur « bonne volonté à s'engager » et la « capacité à s'adapter » et leur expertise, en revanche ces personnes travaillent à la mise en place d'un système de gestion intégré qui va donner au métier de nouvelles procédures et donc faire diminuer la plus-value représentée par leurs compétences spécifiques d'experts du métier. Celles-ci se voyant passer au second plan derrière les « compétences » de l'outil informatique qui relèvent d'une démarche de standardisation plutôt que d'adaptation aux besoins spécifiques lisibles par ces experts métier. On retrouve ici l'incertitude liée à la poursuite de carrière induite par l'organisation projet elle-même signalée par Hédia Zannad, que nous avons évoquée en début de chapitre 4[378]. Le responsable syndical en témoigne :

> *Sur le projet il y a la question des points de repère pour se construire vers le futur. Il y a une incertitude qui rend les choses difficiles, on ne connait pas les conséquences sur l'emploi après G1. Les gens se disent : 'on me demande un engagement sur le projet sans savoir si je garde mon travail après… on me demande de bosser à fond pour quelque chose qui va me faire perdre mon travail ?' C'est difficile surtout vus les bénéfices… à 11 chiffres* (Thibault, cadre hors G1, 50-60 ans, filiale française).

Ce constat semble se vérifier surtout pour les experts métier, qui sont au début de la chaine de la division du travail sur le projet de refonte, doivent traduire les besoins du métier, sont souvent des personnes qui travaillent depuis de nombreuses années dans l'informatique d'Allianz et pour certaines déjà auparavant d'AGF ou même des entreprises ayant précédé à la constitution d'AGF. Des acteurs d'un grand projet automobile rencontrés par Hédia Zannad témoignent également en ce sens : « Personne ne va en plateau projet dans notre section parce qu'on craint de perdre notre savoir-faire. On risque d'être trop sous l'influence du projet » ; « Avec les projets, on aboutit à un appauvrissement des métiers et des compétences, c'est clair »[379].

Il paraitrait pertinent ici de poursuivre l'analyse de cet aspect spécifique concernant la trajectoire professionnelle des personnes qui travaillent sur le projet, en particulier les experts métier. En effet, cette problématique de la tension entre les injonctions du projet et de métier,

[378] Zannad, « L'individu et l'organisation projet », 54.
[379] Zannad, 55.

souvent contradictoires, et de la question du maintien ou de la perte des compétences semble être une question centrale si l'on approche le projet avec le point de vue d'une sociologie des professions et des groupes professionnels et de leur évaluation en termes de compétences. Nous ne pourrons approfondir la piste ici, l'angle des professions n'étant pas la focale choisie, mais nous notons que cet aspect du travail sur le projet constitue une problématique qui pourrait être à creuser ultérieurement. Qu'en est-il réellement des compétences des experts métiers qui passent par un tel projet ? Comment peuvent-ils les conserver ? En acquérir de nouvelles ? Comment ces compétences seront-elles évaluées à la sortie du projet ? Que représente le travail sur un projet dans un système qui évalue les compétences uniquement sur des critères de métier ? Peut-on reconnaitre des compétences « projet » spécifiques ? Il nous semblerait intéressant de poursuivre le questionnement notamment grâce aux travaux d'Emmanuelle Leclerq[380] sur la « logique compétence ». Nous pourrions aussi trouver des résonances avec son travail sur les professionnels Hygiène Qualité Sécurité Environnement (HQSE), même si le métier et surtout la structure organisationnelle sont différentes. Ce que nous retrouvons de commun se situe au niveau de la nécessité pour les personnes de faire avec des injonctions contradictoires ; entre injonctions du projet à standardiser et simplifier les besoins et injonction du métier à rester au plus près des procédures qui permettent de « bien » exercer le métier, pour le projet informatique, et « injonctions institutionnelles et organisationnelles d'une part et la mise en application d'un certain nombre de savoirs et de compétences d'autre part »[381] – pour les professionnels HQSE. Il nous semblerait fructueux de poursuivre l'analyse de ce que l'organisation projet dans sa dimension paradoxante « fait » aux compétences et aux trajectoires professionnelles des personnes qui y travaillent.

Ces paradoxes réveillent des contestations qui pourraient donner lieu à un conflit, qui n'a pas lieu. La diminution des espaces où il est possible d'influer sur les conditions et le sens du travail ne vient pas que de l'organisation matricielle parallèle du projet mais aussi du fait que ce qui est valorisé dans ce modèle de management, c'est la « bonne volonté de s'engager ». Il n'y a donc pas de recherche des causes des conflits potentiels, et d'autant moins si l'on explique ces tensions par les différences culturelles.

L'explication culturelle ici peut jouer le rôle de réponse à « tout », et même de réponse aux paradoxes générés par l'organisation projet. Ce recours à l'explication culturelle dans ce cas peut avoir pour conséquence une forme d'une minimisation et d'invisibilisation des conflits,

[380] Leclercq, « Regard critique sur les réalités de la logique compétence ».
[381] Leclercq, « Les temporalités différenciées de l'activité professionnelle des responsables HQSE ».

comme nous l'avons vu dans la première partie de ce chapitre avec l'usage de la culture comme « solution ».

À ce phénomène répond un autre évitement, celui de la prise en compte des conflits inhérents à l'ampleur de la transformation à l'œuvre avec la mise en place du nouveau système informatique de gestion.

### 6.2.2 Conflit inhérent au projet lui-même : un changement technologique qui induit une transformation profonde

*Global One* est en effet un projet colossal de transformation du métier et pas seulement du système d'information, même s'il n'est pas toujours annoncé comme tel. Il porte donc en lui-même une dimension conflictuelle évidente. Nombreux de ses membres, surtout dans l'encadrement, témoignent d'un sentiment de manque de prise en compte de la part des hautes sphères du projet et de l'entreprise, de l'ampleur du changement opéré par le projet et de l'intensité des transformations en cours pour les équipes d'Allianz France et du Métier. De nombreux autres acteurs du projet, surtout du côté d'AMOS, du CCC ou d'Accenture, tiennent quant à eux couramment des propos portant sur la « résistance au changement » des équipes françaises, alors que les membres des équipes françaises (d'Allianz France) témoignent d'un sentiment de ne pas être entendus sur l'ampleur du travail de transformation demandé et de ne pas sentir de reconnaissance de la part de leurs collègues internationaux à propos de leurs compétences et leur expertise technique du métier.

Ces différents points de vue sont pour nous le reflet d'une tension inhérente au projet de refonte lui-même, et comme nous l'avons déjà vu, classique dans le cas de grands projets de mise en place de progiciels de type ERP. Cette tension se joue entre les protagonistes porteurs de la volonté d'installation du nouveau système de gestion (ou missionnés pour le mettre en place) et les protagonistes qui voient leur travail transformé pour s'adapter aux nouvelles règles et normes induites par le progiciel. Pour autant, cette tension ne semble pas être véritablement traitée au sein de *Global One* et semble être plutôt interprétée en termes « culturels ».

## Résistance au changement « typiquement culturelle » et minimisation des critiques

Sous couvert de « résistance au changement » et attribuant cette résistance à une culture nationale française, les réserves à l'égard du nouveau système informatique émises par certains membres des équipes d'Allianz France peuvent être minimisées ou requalifiées comme expressions « culturelles » : une tradition de contestation par principe, rendant la population rétive à toute forme de changement, quel que soit le sujet ou l'environnement professionnel.

Ce renvoi à une « résistance au changement » semble classique dans les organisations régies par les objectifs de rentabilité et soumis à des dispositifs de gestion. À ce titre, l'analyse faite par Marie-Anne Dujarier des discours des « planneurs » dans son ouvrage *Le management désincarné* nous semble très éclairante.

Tout d'abord voici comment elle décrit les dispositifs de gestion :

> Si le management est l'art d'obtenir d'autrui que des choses soient faites, les dispositifs en sont aujourd'hui une pièce maîtresse. Or, dans une banque, une industrie chimique, un hôpital ou un supermarché, nous retrouvons aujourd'hui les mêmes dispositifs : management par objectifs, *balanced scorecards* et *benchmarking* se conjuguent avec des systèmes d'information de type ERP (*Enterprise resource planning), du lean management, des démarches qualité et du customer empowerment, entre autres. Ces dispositifs standardisés sont tous mis en œuvre au nom de la « performance », de l'« excellence », de la « satisfaction » ou encore du « développement », des termes qui promettent de « donner du sens ».* Ces dispositifs mettent en rapport un prescripteur et un opérationnel, mais sans qu'ils entrent en interaction : les prescripteurs encadrent à distance l'activité humaine. Ils exercent un management désincarné[382].

Nous retrouvons cette division du travail entre prescripteurs et opérationnels au sein du projet informatique lui-même, avec les équipes chargées du management et du pilotage du projet et les équipes d'experts métier, fonctionnels et techniques ainsi que les équipes de développement.

Marie-Anne Dujarier désigne comme « planneurs » les cadres en charge de faire appliquer les dispositifs de gestion :

> Les dispositifs sont des choses. Néanmoins, ils sont des constructions proprement humaines, le produit d'une activité réalisée par des travailleurs. Descendants des bureaux des méthodes prônés par Taylor, des cadres sont mandatés pour prescrire, outiller et contrôler les tâches productives, en mettant en place des dispositifs. Ils raisonnent et agissent alors en termes de plans, c'est-à-dire à distance et de manière abstraite. Ils sont du côté de la carte et non du territoire. Pour les distinguer

[382] Dujarier, *Le management désincarné*, 9.

> des autres cadres, en particulier des managers de proximité opérationnels, je propose de les appeler des *planneurs*. Le terme fait aussi simultanément référence à la critique qui leur est aujourd'hui adressée par les autres travailleurs de « planer » loin des situations concrètes[383].

Même si le terrain d'application de l'auteure n'est pas parfaitement similaire au nôtre, le projet informatique *Global One* s'inscrit tout à fait dans ce contexte : une grande entreprise globalisée, qui installe un ERP à grande échelle et a recours pour cela à de nombreux dispositifs (tant pour encadrer la mise en place du nouveau logiciel qu'à l'intérieur du logiciel lui-même). Et cet ERP imposera ses dispositifs aux agents d'assurance d'Allianz France une fois mis en marche. C'est en cela qu'il nous semble pertinent de citer quelques extraits de son travail. En effet, le décalage entre la réalité du travail opérationnel et les recommandations abstraites des planneurs n'ayant pour expertise que la procédure des dispositifs mais pas l'expertise de terrain, les pousse à ne pas prendre au sérieux les critiques des acteurs opérationnels :

> Les planneurs affirment de façon récurrente que « les gens résistent au changement ». Il est néanmoins difficile de leur faire préciser à quels changements les autres salariés résistent. Lorsque je leur demande s'il pourrait y avoir une résistance à une amélioration des salaires, ils rient en s'exclamant « Ah, là, non bien sûr ! » Cette remarque signale que, dans la formulation « résistance au changement », il manque l'essentiel : la nature du changement lui-même. Sans cette précision, les planneurs défendent la thèse d'une résistance générique, c'est-à-dire, au fond, idéologique. Ils accusent d'ailleurs régulièrement les autres travailleurs d'être « accrochés » à leur métier, à leur équipe, à leurs outils, à leurs routines, à leurs conditions de travail ou à leur territoire. Ils jugent cet attachement mesquin et économiquement scandaleux. Il est souvent qualifié de manque de souplesse, d'adaptabilité, d'ouverture et parfois de moralité. Leur rôle, d'après eux, est alors de « mettre en mouvement » ces salariés. Pour ce faire, disent-ils, il faut les « motiver », les « acculturer », voire les « convertir ». Les planneurs déploient alors cinq dispositifs d'enrôlement, généralement rangés sous le nom d'« accompagnement au changement » ou, en anglais, de « change management »[384].

Les personnes responsables de faire appliquer des changements de pratiques ou d'outils décrites par l'auteure, considèrent avec condescendance la « résistance au changement » comme un manque de « souplesse » ou « d'adaptabilité » et ne pourrait donc pas relever d'un avis sensé, d'une position pertinente ou d'une critique légitime.

> Les planneurs adoptent ici une posture toute didactique : « il faut prendre le temps d'expliquer », « il faut faire de la pédagogie », disent-ils. (…) Les argumentaires principaux, déployés par les plans de

383 Dujarier, 11-12.
384 Dujarier, 169.

> communication interne et externe, font appel au bien commun (survie de l'entreprise, sécurité, qualité, non-discrimination, responsabilité sociale de l'entreprise, etc.), à la rationalité et à la fonctionnalité. Les dispositifs sont le plus souvent présentés comme un progrès pour tous. Le discours des planneurs, qu'il soit managérial ou publicitaire, promet du développement personnel, de l'autonomie, de l'excellence, des liens sociaux renouvelés ou de l'efficacité. La rhétorique de l'amélioration, surtout si elle se fait morale, est alors difficile à contester : comment refuser « plus de qualité », « plus de performance », « plus d'innovation », « plus de satisfaction clients » ou « plus de bien-être au travail »[385]?

Nous retrouvons ici des éléments du discours à propos du logiciel *ABS*, présenté comme un outil qui va améliorer le travail, qui sera plus pratique, plus efficace ; « mieux » que les systèmes informatiques précédents.

L'une des personnes interrogées par Marie-Anne Dujarier, spécialisée dans les systèmes d'information, décrit la division du travail qui existe au sein des projets informatiques. Nous retrouvons ici la même division des tâches que sur *Global One* :

> Dans la conception de systèmes informatiques, le travail est également découpé en de multiples tâches simples, ordonnées hiérarchiquement. Une femme qui a fait toute sa carrière dans les DSI décrit bien la division du travail dans cette spécialité : « Le directeur des systèmes d'information fait la stratégie à moyen et à long terme. Ensuite, on trouve ceux qui font le schéma directeur. C'est très high level. Ce sont des cabinets de conseil comme le BCG, Ernst, Accenture, etc. À ce niveau, on trouve des grandes écoles de commerce ou des ingénieurs généralistes, comme des centraliens qui ont fait un master, avec la tête bien faite. En dessous, il y a des gens qui font l'assistance à maîtrise d'ouvrage : des analystes qui font les spécifications fonctionnelles ou détaillées toute la journée. Ils collectent les besoins auprès d'utilisateurs, à la chaîne. Ils écoutent les besoins des clients et ils les notent sans réfléchir. Ce sont des métiers de sortie d'école. Après, les développeurs programment le système, adaptent les progiciels. Puis, il y a un spécialiste de la traduction informatique des demandes, permettant de déterminer ce qui doit être sur Internet ou intranet. C'est l'architecte qui fait ça. Ça inclut des questions de sécurité, le firewall. Et puis il y a les testeurs de logiciels et progiciels, pour être "ready to market". Les techniciens data center, eux, font l'installation physique des serveurs. Et puis on a des gens en support, au help desk. Ceux de niveau 1 sont des techniciens qui lisent des scripts. Les niveaux 2 et 3 sont des ingénieurs qui réfléchissent. Bon, et puis il y a ceux qui font de la maintenance *hard ware* »[386].

Cette personne décrit un protocole type de « conduite de changement », applicable dans n'importe quel contexte professionnel – à n'importe quel secteur d'activité :

---

[385] Dujarier, 169-70.
[386] Dujarier, 174.

> Cette division et cette spécialisation des tâches se retrouvent encore une fois dans le travail de « conduite du changement ». « Nous, on porte la bonne parole. On explique les raisons pour lesquelles on fait tous ces changements. Pourquoi on fusionne des structures, pourquoi il faut licencier, pourquoi c'est mieux pour le client et pour ceux qui restent. Pour ça, on utilise un super framework de conduite du changement pour que les gens soient à fond dans la transformation », explique un consultant spécialisé en change management. Ce framework est une procédure type que les consultants, même débutants, peuvent « dérouler » dans des contextes incomparables[387].

Chez Allianz, comme nous l'avons vu au chapitre 4, le changement ne semble pas avoir été au cœur des discours sur *Global One*, et il ne semble pas y avoir de stratégie forte de « conduite de changement » au sens d'une « explication » faite aux membres des équipes pour leur « faire comprendre » l'intérêt du nouveau système. En revanche on retrouve le même discours dénonçant la « résistance au changement »… enrobé d'une lecture culturelle, venant renforcer la pseudo-évidence de l'interprétation de cette « résistance » comme une illustration de la « culture française ».

Il semble alors légitime de s'interroger sur les propos critiques qui sont émis par certaines personnes – surtout au sein des équipes françaises chargée de l'expertise du métier et de l'expression des besoins – et qui sont immédiatement requalifiés en « expression culturelle » : qu'advient-il de leur charge critique ? Ces propos sont-ils, à un moment, pris au sérieux ? Mesure-t-on de quoi ces propos sont l'expression – à part d'une soi-disant culture française typique ?

La lecture culturelle de la « résistance au changement » semble permettre à certains acteurs du projet– même si ce n'est pas forcément intentionnel, nous y reviendrons plus loin dans ce chapitre – de minimiser ou requalifier des propos critiques quant au déroulement du projet, à la prise en compte des compétences des experts métier, aux conditions de travail ne permettant pas d'absorber l'ampleur du travail de transformation demandé.

### Une sous-estimation de l'ampleur de la transformation entretenue par la lecture culturelle

Nous avons déjà évoqué cet aspect, à la lumière de la notion de déterminisme technologique développée dans l'article de Bernoux et Gagnon. Nous avions vu que ce paradigme donne une vision des technologies comme forcément bonnes en elles-mêmes, qui, si elles sont correctement mises en place et bien appliquées, satisferaient forcément l'ensemble des acteurs

[387] Dujarier, 174-75.

concernés. Cette conviction peut avoir pour conséquence de minimiser la transformation induite par le changement technologique et de mener à négliger un travail de prise en compte et d'accompagnement du changement dans les organisations en transformation[388].

Si, sur le projet *Global One*, les critiques ou les plaintes émises à propos de l'ampleur du changement demandé ne sont pas prises au sérieux et sont interprétées comme un « manque de jugeote » de la part des individus qui n'auraient « pas bien compris » l'intérêt de la transformation, il semble que la lecture culturelle de ces propos comme étant « typiquement français », vienne renforcer cette minimisation. Elle semble sceller du sceau de l'évidence la fait que ces propos critiques ne sont pas à prendre au sérieux. Comme si cette lecture culturelle venait rendre par là même impossible la critique des discours autour la « résistance au changement » des membres des équipes. Et donc rendait impossible le fait de questionner les fondements du projet de transformation et d'empêcher qu'une discussion conflictuelle[389] ait lieu à ce sujet ; d'empêcher à un potentiel conflit du travail d'avoir lieu et d'être régulé.

Cet évitement des critiques portées à l'égard des discours « officiels » typiques, et donc à l'égard des modes de management des grands projets, semble s'inscrire dans un contexte bien spécifique, qui est celui des grandes entreprises globalisées, telles qu'elle se sont développées après le « grand tournant néolibéral », comme le nomme Fabienne Hanique, dans une contribution qu'elle fait à un ouvrage collectif sur les *Idées reçues à propos du travail*, autour de la notion de « gestion » des conflits[390].

### 6.2.3 Une dynamique générale d'évitement des conflits autour des questions du travail

Le surgissement de tensions qui ne sont pas traitées et ne peuvent se résoudre à travers un conflit classique du travail, n'est pas un phénomène isolé. Nous faisons l'hypothèse qu'ils s'inscrivent dans un contexte global de minimisation, d'euphémisation, voire de déni de la dimension conflictuelle dans le travail.

[388] Bernoux et Gagnon, « Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques ».
[389] Clot et al., *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*.
[390] Hanique, « "Il faut gérer les conflits." », 231.

## Une déconflictualisation du travail

Fabienne Hanique retrace dans sa contribution à un ouvrage collectif à propos des *Idées reçues sur le travail*, le processus qui a cours depuis les années 1980, qui a mené à « déconflictualiser » de plus en plus le rapport au travail :

> Le tournant des années 1980 voit une reconfiguration profonde du travail salarié et des relations sociales. Dans le grand tournant néolibéral mondial qui se profile, le candidat de gauche François Mitterrand, à peine élu à la présidence de la République, l'affirme : « À la lutte des classes doit succéder la paix des classes, la trêve des classes. » (1983) Dans un mouvement massif de désindustrialisation, laissant littéralement sur le carreau (notamment de la mine) des milliers d'ouvriers, l'heure est pourtant à la déconflictualisation, à la désescalade des affrontements sociaux au profit d'un modèle consensuel. Les patrons, figure longtemps honnie de la domination des travailleurs, sont élevés par l'entremise d'une très active politique de communication, au rang héroïque de « capitaines d'industrie », les contremaîtres, les chefs et sous chefs sont rebaptisés « managers », conformes au modèle états-unien.
>
> Pour faire face au défi de l'explosion des métiers de service dans un contexte de concurrence mondialisée, il convient de changer de modèle : l'enjeu n'est plus « l'exploitation des forces de travail », mais la « sollicitation des intelligences ». Il s'agit non plus de mettre les gens au travail, mais de motiver chacun d'eux, les fédérer, les mobiliser, les impliquer dans leur activité. (…)
>
> La grammaire d'action traditionnelle des syndicats est rapidement qualifiée d'« obsolète », y compris au sein même de ses rangs (en particulier, à la CFDT). Peu à peu se naturalise l'idée que, à l'image du caprice chez le petit enfant, le conflit (associé à la représentation d'une violence) constituerait une forme d'immaturité sociale, dont il appartient au travailleur responsable de se défaire.

Fabienne Hanique montre que le statut du conflit change après les années 80 : il devient quelque chose de dévalorisé, signe d'un manque de responsabilité des personnes qui travaillent, et serait une forme de violence. Il nous semble retrouver cette vision dans les mots du responsable syndical de chez Allianz France : « *Le rôle des syndicats est de prévenir les conflits, donc on doit essayer de les éviter au maximum* »[391]. Cet ancien informaticien délégué syndical à temps plein, fait d'ailleurs partie de la CFDT, et il défend le fait que son syndicat incite, suite au rachat d'AGF par le groupe Allianz SE, à « *jouer le jeu de la SE* » pour trouver des compromis et éviter les conflits, plutôt que de s'opposer aux conséquences du rachat et de la dépendance nouvelle au groupe Allianz SE :

> *C'est aussi parce qu'on est constructifs qu'on nous écoute. On a décidé de jouer le jeu de la SE et pas de jouer le rôle des irréductibles gaulois qui défendent leur territoire. Parfois même ce sont les*

[391] Thibault, cadre supérieur hors IT, 50-60 ans, filiale française.

> *allemands qui ont du mal à jouer le jeu de la SE et qui ont un sentiment aussi de perte de pouvoir* (Thibault, cadre supérieur hors IT, 50-60 ans, filiale française).

Même s'il semble considérer qu'un sentiment de perte de pouvoir puisse être normal dans le cas de si grands projets de refonte informatique – et qu'il peut exister même au sein de la filiale allemande du groupe – on a tout de même l'impression de retrouver cette frilosité pour le conflit, cette tentative d'évitement. Notamment à travers cette volonté de ne pas rentrer dans la catégorie des « irréductibles gaulois » qui résistent par principe ou bien parce que c'est dans leur « culture ».

Fabienne Hanique décrit ensuite l'évolution du rapport au conflit dans le travail, après les années 90 suite à la financiarisation du libéralisme :

> Les travailleurs d'aujourd'hui sont héritiers de cette reconfiguration objective et symbolique. Mais au libéralisme industriel des années 1980 a succédé sans bruit un libéralisme financier, et sa déclinaison en politiques publiques néolibérales. (…)
>
> Les motifs de conflits au travail ne disparaissent pas mais s'ouvrent sur une nouvelle forme : la généralisation de l'individualisation des emplois, statuts et évaluations, conjuguée à une mise en concurrence mondiale de la main-d'œuvre et au chômage de masse conduisent à un sentiment accru de précarisation et d'insécurité. Dans le même temps, l'invitation au dépassement de soi et à la performance chère aux années 1990 connaît un véritable succès, se banalise et conduit l'individu *à prendre sur lui* et à endosser la responsabilité de ses performances comme de ses défaillances.
>
> Ainsi le conflit au travail se transforme-t-il : d'une mobilisation sociale, collective et parfois virilisée, les travailleurs sont renvoyés désormais à des vécus individuels d'insuffisance, d'épuisement, d'impuissance, de « perte de sens ».[392]

Dans le contexte d'une individualisation de l'emploi et des compétences et d'une mise en concurrence généralisée des travailleurs, l'engagement individuel dans le travail devient le ressort central. Comme le dit l'auteure, il devient impossible de critiquer la manière dont le travail de déroule ou ce qui est demandé aux personnes qui travaillent, puisqu'en critiquant le travail, elles se critiquent elles-mêmes, ce serait la preuve qu'elles sont « défaillantes ». Nous trouvons un écho à cette analyse au sein du projet *Global One*, puisque comme nous avons pu le voir notamment au chapitre 4, il est – comme toujours dans le cas d'organisations « en mode projet » – le lieu où l'on attend le plus des personnes qu'elles s'investissent et se dépassent, « pour le bien » du projet. Les individus doivent être à la hauteur de l'ambition du projet, même si leur avenir est incertain. Ainsi, comme nous l'avons vu précédemment, la « résistance »

[392] Hanique, « "Il faut gérer les conflits." », 233-34.

n'exprime pas une plainte portée collectivement concernant un aspect systémique de la manière dont le travail est divisé et « managé » au sein du projet, mais elle est interprétée comme l'effet d'une incompréhension de l'individu qui l'exprime, en raison de sa « culture ».

### Une incontestabilité des dispositifs d'encadrement du travail

Marie-Anne Dujarier décrit une autre conséquence de cette mutation du conflit, à un autre niveau que celui de l'individualisation de la responsabilité des conditions dans lesquelles se déroulent le travail : elle met l'accent sur l'aspect indiscutable des dispositifs de management eux-mêmes et sur le fait qu'il ne serait pas possible de les contester – seulement de les contourner :

> Or, dans ce mode d'encadrement, du fait de la distance topographique, organisationnelle et sociale, il n'est pas possible d'interagir avec les prescripteurs. Les objectifs, même inatteignables, les procédures mêmes contre-productives, comme les discours lénifiants sur la « conduite du changement » deviennent indiscutables. Face à un dispositif, il n'est pas possible de contester, d'arranger, d'arrondir ou d'inventer des manières de faire autrement. C'est ce qu'expriment les insultes ou même petites claques infligées de manière si dérisoire à des ordinateurs, par exemple, lorsqu'ils imposent les finalités et modalités de l'action humaine, avec maladresse ou injustice. La renormalisation et la régulation au fil de l'activité, cette participation ordinaire à la vie politique comme à l'efficacité, sont ici déniées. À ceci s'ajoute l'expérience d'être sans cesse entravé, voire d'être contraint à mal travailler comme à tricher avec le système, aux dépens de l'efficacité et de la qualité.[393]

La formule de Marie-Anne Dujarier : « Face à un dispositif , il n'est pas possible de contester, d'arranger, d'arrondir ou d'inventer des manières de faire autrement », nous semble éclairer une partie des enjeux relationnels observés au sein du projet *Global One*. La décision de mise en place de l'outil groupe ABS dans toutes les filiales européennes n'est pas contestable et la manière dont la transformation est opérée non plus. Le fait de mettre en place un outil groupe qui a été initialement développé pour répondre aux besoins spécifiques d'un autre pays peut être en soi critiquée ou contestée : elle implique de fait une moins grande adaptabilité de l'outil que s'il avait été choisi chez un fournisseur classique de solutions informatiques. Malgré cela, en tant que futur dispositif de gestion du métier de l'assurance chez Allianz France, il parait effectivement indiscutable.

Ces deux éclairages contribuent à voir le projet *Global One* et la nature des relations de travail qui s'y déroulent comme un exemple de ces nouvelles formes de gestion, où il n'est plus possible d'énoncer des critiques quant aux conditions de ce travail ou aux décisions de

[393] Dujarier, « Le paradoxal déploiement du management par les dispositifs », 230-31.

management, puisque le fondement de l'engagement des salariés repose désormais sur la motivation et les compétences individuelles et sur les dispositifs de gestion et de management qui sont présentés comme indiscutables.

L'explication culturelle semble fournir un appui à cette dynamique de déconflictualisation et d'incontestabilité. En effet, si au moment où des tensions liées au travail lui-même surviennent, la seule cause explicative mobilisée est celle des malentendus entre différentes « cultures », il nous semble que cela perpétue le recours aux explications individuelles. En effet, si la cause d'une tension ou d'un conflit vient d'une incompréhension entre deux personnes en raison du fait qu'elles ont deux « cultures » différentes, on explique la tension par des facteurs individuels – la façon dont chacune de ces personnes a été socialisée « culturellement » parlant – dans un sens culturaliste où l'on mobilise une vision objectiviste de la culture et de l'identité, comme nous avons vu avec Denys Cuche[394] au chapitre précédent – et l'on détourne le regard des facteurs organisationnels qui peuvent causer cette tension. Qui ne relève alors peut-être pas d'une incompréhension mais bien d'un désaccord ou d'une négociation entre des objectifs ou des intérêts divergents. Nous comprenons que le procédé de l'explication culturelle ait tout sa place dans cette dynamique d'euphémisation ou de minimisation des dimensions conflictuelles du travail, et qu'il puisse même permettre de la soutenir et de l'alimenter, en contribuant à individualiser toujours plus les causes de conflits.

Ces différents phénomènes conduisent à ce qui semble devenir un véritable tabou : la possibilité de discuter et de négocier les conditions de travail.

### Le non-sujet des conditions de travail

Hanique et de Gaulejac, dans un article intitulé *La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes*[395], reviennent sur les différentes mutations du champ du travail depuis les années 1980 et leurs conséquences sur les modalités de management. Ils les avaient déjà élucidées dans leur ouvrage *Le capitalisme paradoxant*, mais ils les présentent à nouveau dans cet article, avec comme fil conducteur la part grandissante de « subjectivation » des rapports de travail. Ils reviennent donc sur les « tournants » ou « révolutions managériales » successives qui accompagnent le passage de l'ère du capitalisme industriel à celle du capitalisme financier. Ils s'arrêtent tout d'abord sur la révolution managériale de la fin des années 1980 avec le passage « de l'ère du taylorisme à l'ère numérique ». Ici, « l'objet du pouvoir au sein de ces entreprises

[394] Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*.
[395] Gaulejac et Hanique, « La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes ».

se déplace du corps à la psyché ». La principale conséquence pour les travailleurs, est le fait que le travail mobilise désormais leur subjectivité plutôt que leur activité productive. Il s'agit de « canaliser l'énergie psychique pour la transformer en force de travail, en la rendant elle aussi docile et productive ». Puis ils mentionnent le « tournant des années 2000 » avec le développement des activités de service, où « le travail devient un espace dans lequel les investissements subjectifs et singuliers sont sollicités et accueillis comme signes de contribution productive ». Et enfin, le « nouveau tournant des années 2010 », qui marque la « dissociation entre capitalisme financier et économie réelle ». Pour les auteurs, ce tournant « bouleverse en profondeur la nature du pouvoir dans les organisations ». Il entraine une transformation fondamentale du rapport au travail avec un « déroutement du sens de l'action et du travail ». On assisterait désormais à un brouillage des formes traditionnelles et bien connues des organisations « où les décideurs décident, des dirigeants dirigent, des chefs donnent des ordres, des cadres encadrent » :

> La direction – elle-même est souvent soumise à son lot de dilemmes insolubles et d'exigences intenables – est parfois mise en difficulté pour assumer ses fonctions de décision, et contribue à relayer les pressions sur ses collaborateurs et les échelons inférieurs.[396]

Pour les auteurs, le pouvoir se dilue et une nouvelle figure du pouvoir apparait, un pouvoir « désincarné, anonyme, inaccessible ». Et notre terrain de recherche, le projet *Global One*, en est pour nous une illustration particulièrement fidèle, porteuse de contradictions et rendant quasiment impossible la contestation des conditions de travail et des modes de management, le pouvoir n'étant plus tangible : on ne sait plus bien qui a le pouvoir de décision entre la filiale française (qui est présentée parfois comme l'initiatrice du projet de refonte informatique dans le cadre de la politique de modernisation d'Allianz France), le groupe Allianz à Munich (qui semble à priori être à l'origine de la décision d'harmoniser l'outil de gestion intégrée à toutes ses filiales) ou pourquoi pas le concepteurs et les développeurs de l'outil groupe à Vienne (le concepteur semblant avoir une place centrale dans les différentes instances de pouvoir de la filiale autrichienne mais aussi du groupe lui-même – certaines personnes sur le plateau projet, plaisantent en l'appelant « *Dieu* »…).

Il est important de noter ici que les conséquences du tournant de la révolution managériale implique des effets similaires dans toutes sortes de secteurs professionnels. Ainsi cette dilution du pouvoir et ce flou sur les leviers qui existent ou non pour discuter voire changer les conditions de travail se retrouvent aussi bien dans le secteur privé des entreprises capitalistiques

[396] Gaulejac et Hanique, 45.

que dans le secteur public, en témoignent les travaux de Bruno Milly sur les conséquences de l'exigence de rentabilité et de performance dans le secteur public[397] ainsi que les analyses menées par Gilles Herreros et Bruno Milly de leurs interventions dans le secteur médico-social ou associatif : « Que les univers desquels relèvent les organisations présentées tout au long de nos récits soient plutôt ceux du secteur social ou médico-social, du domaine public, du champ associatif (…), n'interdit en rien que les mots du management et ce qu'ils charrient de destructeur s'y répandent ». Ils reprennent notamment Boltanski qui parlait déjà en 1981 de « l'enveloppement de l'ensemble du corps social par une idéologie entreprenariale »[398].

Si l'on considère la difficulté à accompagner et « sécuriser » le parcours des personnes qui travaillent sur le projet, la dimension incontestable des dispositifs et le flou sur les sources de pouvoir formel, il semble en effet difficile d'imaginer des marges de manœuvre pour la transformation ou du moins la négociation des conditions de travail.

### L'abandon de la recherche de causes des tensions

Comme une conséquence possible de cette difficulté – et parfois même de cette impossibilité – Fabienne Hanique et Vincent de Gaulejac parlent d'un véritable phénomène de déni de la part des salariés à propos de la prise en compte des causes réelles des paradoxes ou des injonctions vécues dans leur travail :

> Le clivage est souvent associé au déni. Celui-ci consiste à nier la réalité et à entretenir l'illusion que le fonctionnement du système est parfaitement acceptable et rationnel. Le déni favorise l'adaptation à l'organisation, en occultant les contradictions et leurs liens avec les tensions psychologiques et les symptômes somatiques ressentis par le sujet.
>
> Effectivement, la reconnaissance du problème remettrait en question toutes les politiques de « modernisation » menées depuis des années dans les grandes entreprises publiques (…).
>
> Le déni porte moins sur l'existence de paradoxes, que sur ce qui les génère. Comme si les injonctions paradoxales venaient d'ailleurs. Comme si elles n'étaient pas émises par le management qui relaye ainsi les prescriptions voulues par la direction. Comme s'il fallait dédouaner les uns et les autres de leur responsabilité en la matière.[399]

Il nous semble en observer des conséquences sur *Global One* à travers cette sensation d'une souffrance au travail fantôme ou cachée ; comme nous l'avons évoqué au chapitre 2, la

[397] Milly, « L'expérience du désarroi professionnel au cœur des rapports hiérarchiques. Les transformations de l'ex-Ministère de l'Equipement ».
[398] Herreros et Milly, *L'intervention sociologique dans les organisations. Retours sur une sociologie clinique*, 259.
[399] Gaulejac et Hanique, *Le capitalisme paradoxant*, 224-25.

souffrance au travail a l'air d'être présente mais en sous-texte (affichages sommaires mais donnant tout de même des numéros d'urgence où appeler en cas de détresse). Elle n'est jamais évoquée de manière directe, il semblerait que personne n'en parle. Ni de manière formelle ni même de manière informelle, à part certains cadres qui évoquent le fait que sur le projet les gens « *s'épuisent vite* », « *vont se cramer* » :

> *Mais ça va très vite c'est un rythme, c'est fatiguant… on va trop vite, les gens sont épuisés, la plupart de ceux qui sont là, y sont depuis le début du projet. Les journées sont un peu trop longues et les Allemands et les Autrichiens ça leur pèse aussi beaucoup, c'est beaucoup de pression, on a un phare braqué sur nous en permanence.*
>
> *Et puis il y a des effets de com' aussi. En interne il n'y a pas beaucoup de gens qui veulent venir travailler sur le projet, c'est bizarre – il y en a beaucoup qui pensent que c'est un projet mort-né, c'est-à-dire qu'il aboutira pas* (François, cadre, 40-50 ans, filiale française).

Hanique et De Gaulejac poursuivent :

> Plutôt que de lutter pour retrouver une cohérence perdue, peut-être vaut-il mieux s'adapter et justifier cette acceptation par les différentes formes de légitimation que propose l'organisation. La novlangue managériale est en fait bien commode. Elle évite de se poser des questions inutiles. Elle favorise une adhésion superficielle. Elle neutralise les conflits. Elle provoque une anesthésie de la pensée relativement confortable[400].

Il nous semble que l'explication culturelle participe grandement à ce déni, tout comme la novlangue managériale évoquée par les auteurs : elle permettrait d'éviter « de se poser des questions inutiles ». L'explication culturelle serait donc un des outils à disposition pour alimenter ce déni des causes des paradoxes en donnant un vernis « culturel » à des problématiques qui relèvent des contradictions inhérentes au projet lui-même et au mode de management appliqué. Pour nous ce phénomène de déni quant aux causes possibles des tensions générées par les contradictions et les paradoxes peut toucher toutes les catégories de personnel sur le projet, que ce soit les experts membres des équipes, tout autant que les chefs d'équipes, le chef du projet et même des cadres supérieurs de la DSI et d'autres secteurs que l'informatique.

Nous retrouvons ici une résonance avec l'usage de l'argument culturel comme « solution », comme nous l'avons décrit dans la première partie de ce chapitre. Pour ne pas avoir à chercher la cause des problèmes ou des tensions qui surviennent, l'explication de la situation par l'incompatibilité entre les « différences culturelles » permet de « ne pas trop se poser de

[400] Gaulejac et Hanique, 225.

questions » et de cibler une solution simple et unique par la formation à la communication et à la compréhension culturelle.

Si l'explication culturelle permet d'entretenir une dynamique de non recherche de causes, de non discussion autour des conditions de travail, et soutient par là même l'euphémisation des conflits et l'évitement de leur résolution, on peut se demander si elle ne joue pas finalement un rôle dans la gestion du projet ? Au même titre que les outils de gestion appliqués pour le « manager » et le piloter ?

## 6.3 L'explication culturelle comme outil de gestion ?

Dans cette dernière partie du chapitre, nous allons étudier notre question et hypothèse finale, selon laquelle l'explication culturelle pourrait servir à entretenir une gestion paradoxante du projet informatique. Pour cela nous allons d'abord revenir sur le lien que nous voyons entre le fonctionnement des stéréotypes culturels et le rôle des outils de gestion, avant de passer en revue les principaux paradoxes que nous avons identifié au sein du projet et voir en quoi ils peuvent relever de cette dynamique paradoxante – avec la participation de l'explication culturelle – pour terminer sur la qualification que nous trouvons la plus juste pour l'explication culturelle, celle de quasi-outil de gestion.

### 6.3.1 Une réduction de la complexité

Nous voyons un point commun entre les stéréotypes culturels et les outils de gestion, qui se trouve dans une de leurs conséquences (pour les stéréotypes) ou l'une de leurs finalités (pour les outils de gestion) : la réduction de la complexité. Nous allons tenter de préciser les termes de cette similitude.

#### Quand les stéréotypes sont à l'œuvre

Tout d'abord en ce qui concerne les stéréotypes culturels, nous devons repasser par les travaux d'Édith Sales-Wuillemin – dont nous avons déjà cité les recherches en psychologie sociale sur les préjugés et les stéréotypes dans le chapitre 3 – qui nous donne des indications sur les

processus à l'œuvre dans l'élaboration et le maintien des stéréotypes en général (et donc des stéréotypes culturels comme l'un des variantes possibles des stéréotypes sociaux). Elle décrit plusieurs processus qui président :

- à l'élaboration des stéréotypes sociaux : les jugements polarisés, la surgénéralisation, la distorsion de la réalité et le biais dans le souvenir, la corrélation illusoire[401],
- au maintien de ces stéréotypes sociaux : l'exposition, la perception et la mémorisation sélective, la distorsion perceptive et la biais de mémorisation, la biais de confirmation d'hypothèse et l'autoréalisation de la prophétie[402].

Nous retrouvons nombre de ces processus tout le long de notre enquête de terrain, par exemple les jugements polarisés et la surgénéralisation opèrent dans les discours sur « les Français » ou « les Allemands » comme des personnages typiques – voir les portraits robots culturels que nous avons reconstitués au chapitre 3 – des descriptions essentialistes fondées sur des préjugés, qui opèrent une confusion entre traits culturels (imaginés) et identités individuelles. On retrouve la corrélation illusoire dans l'usage de l'explication culturelle comme « solution » et la culture comme prétexte : quelle que soit la situation, elle peut être lue comme une preuve de la confirmation des stéréotypes culturels, ou encore le biais de confirmation d'hypothèse : les acteurs du projet qui croient profondément à l'impact des « différences culturelles » dans les relations de travail, ne retiennent que les éléments qui vont dans le sens de la confirmation de leur croyance et restent aveugles aux faits qui les contredisent (et l'explication culturelle peut garder de sa puissance même si dans certaines situations il parait évident que les causes des tensions sont ailleurs) : « *je t'avais dit que ça pouvait pas bien se passer avec un Allemand* »[403].

Tous ces mécanismes conduisent à réduire la complexité des situations. Ce sont des mécanismes spontanés du cerveau humain, que l'on ne peut pas forcément contrer au premier abord, comme nous l'avons vu ci-dessus ainsi que dans le troisième chapitre. Nous ne pourrions pas nous affranchir de stéréotypes ni de préjugés en première instance. Cela s'explique par le fait que la formation des stéréotypes est une étape nécessaire dans la perception du monde qui nous entoure. Il ne s'agirait donc pas d'éviter d'avoir des stéréotypes, ce serait impossible. En revanche, lorsque nous avons des stéréotypes, nous pouvons les garder (au détriment d'une perception nuancée de certaines situations que nous allons vivre ou de certains comportements que nous allons observer) ou bien les dépasser, suite à une meilleure connaissance du sujet ou

[401] Sales-Wuillemin, *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, 90-92.
[402] Sales-Wuillemin, 95-98.
[403] Nicolas, cadre hors G1, 40-50 ans, filiale française.

des personnes faisant l'objet de ces stéréotypes (et accéder à une perception plus nuancée et plus complexe des situations ou personnes en question). Et il se trouve que certains contextes vont favoriser ces stéréotypes au détriment d'une perception plus fine, nuancée ou adéquate des situations vécues.

C'est ce qu'il nous semble voir sur le terrain de *Global One*. En effet, dans une situation aussi complexe qu'un projet de refonte informatique de cette ampleur, avec plusieurs entités impliquées dans la gouvernance, des équipes très nombreuses et diverses du point de vue des nationalités et entités d'appartenance, des rapports de pouvoir et des objectifs divergents, plusieurs sites, où se déroulent des étapes différentes du travail du projet, une « friandise pour l'esprit[404] » telle qu'une explication culturelle donnant l'impression de tout résoudre, peut avoir une importance et sembler répondre à une envie d'y voir plus clair. L'explication des tensions en termes de différences de cultures nationales permettrait alors en apparence d'y voir plus clair, de remettre du sens dans cet environnement éminemment complexe, mais ce faisant, ce registre d'explication viendrait brouiller encore plus les pistes et parfois même confirmer des stéréotypes qui ne se vérifient pas dans les faits.

### Le rôle des outils de gestion

Il nous semble que la dynamique contemporaine qui préside à la conception et à l'application des outils de gestion s'appuie sur un mécanisme similaire : réduire la complexité des situations vécues. Les modes de pensée fondés sur des stéréotypes seraient donc entretenus par ces outils et modes de management ? Aurions-nous affaire aux mêmes ressorts qui président au raisonnement à rebours qui vient renforcer les stéréotypes et appliquer une cause unique d'explication à tout, qu'aux effets induits par les outils de gestion ?

Pour étudier cette piste nous allons partir des travaux d'Ève Chiapello et de Patrick Gilbert, pour essayer de dessiner les contours de ce que sont les outils de gestion. Tout d'abord voyons comment ils définissent ce que sont les outils de gestion. Pour eux il n'y a pas de définition universelle, puisque « chaque définition est liée à un parcours de recherche ; elle est une prise de position par rapport au champ (…), chacune des thèses a son vocabulaire » :

[404] Expression utilisée par Richard Monvoisin, chargé d'enseignement à l'Université Grenoble-Alpes en didactique des sciences, pour décrire le mode de « raisonnement à rebours », qui implique d'attribuer une cause unique à un phénomène observé ou vécu. Un phénomène similaire à ceux qui jouent dans le maintien des stéréotypes sociaux. L'expression « friandise pour l'esprit » permet de décrire de façon imagée le fait que le cerveau humain a une appétence particulière pour les explications qui simplifient le réel. Il est difficile d'y résister à priori et il faut faire un effort pour la dépasser et entrer dans la complexité des situations.
Source : https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/votre-cerveau/le-raisonnement-panglossien-1520896

> Sans doute l'appellation d'outil est-elle contestable, notamment parce qu'elle évoque d'emblée un monde d'objets et de gestes élémentaires dans lequel la complexité du social occupe une place marginale. Mais elle a pour elle la simplicité d'une représentation collective offerte à toutes les conceptualisations théoriques. Au-delà des différences de points de vue, elle désigne une classe d'objets que tout un chacun s'accorde à reconnaître comme centrale dans les pratiques gestionnaires[405].

Passé cet avertissement ils donnent une définition « à titre de convention provisoire » : « nous proposons de reconnaître comme outil de gestion un ensemble délimité d'objets organisationnels dotés de caractéristiques qui s'offrent à une triple description : fonctionnelle, structurelle et processuelle »[406]. Pour Chiapello et Gilbert, on peut donc considérer un outil de gestion si on peut le décrire dans sa dimension fonctionnelle (à quoi sert l'outil – il faut qu'il serve à la performance de l'organisation[407]), dans sa dimension structurelle (de quoi est-il fait – il faut qu'il ait une réalité objective, matérielle, qu'il soit localisé[408]) ainsi que dans sa dimension processuelle (comment s'en servir – il faut un « mode d'emploi », et il suffit à assurer son usage et sa transmission[409]).

Dans leur contribution au *Traité de sociologie économique*, les auteurs évoquent une approche un peu plus critique des outils de gestion et présentent les résultats d'un rapport coordonné par Michel Berry – responsable du Centre de Recherche en Gestion de Polytechnique – et paru en 1983 sur le rôle des outils de gestion. Il s'agit d'un rapport qui s'inscrit dans la mouvance des tout premiers travaux réalisés sur les outils de gestion, qui ont émergé initialement au sein des grandes écoles d'ingénieur :

> Dans le document de synthèse d'un rapport collectif sur le rôle des instruments de gestion dans les systèmes sociaux complexes (Berry, 1983), il inaugure un nouveau champ de recherche. Que contient ce rapport ? Il vient bousculer la vision selon laquelle la conduite des organisations serait essentiellement affaire de volonté. Il affirme avec force démonstrations que loin d'être un serviteur fidèle, l'outil est central et que l'ensemble des outils forme une technologie d'autant plus redoutable qu'elle est invisible. Cette invisibilité est liée au fait que l'imaginaire collectif accorde un poids prépondérant à la volonté des dirigeants et que ceux-ci s'efforcent d'apparaître conformes à cette représentation[410].

[405] Chiapello et Gilbert, *Sociologie des outils de gestion*, 32.
[406] Chiapello et Gilbert, 32.
[407] Chiapello et Gilbert, 32.
[408] Chiapello et Gilbert, 33-34.
[409] Chiapello et Gilbert, 35.
[410] Chiapello et Gilbert, « La gestion comme technologie économique », 364.

Ce rapport propose d'avoir un regard critique sur l'usage des outils de gestion, usage qui pourrait être nocif, vu leur caractère « invisible ». L'auteur propose de revenir sur les différents rôles assumés par ces outils afin qu'ils soient bien explicites :

> La « technologie invisible » peut avoir des effets nocifs – « *d'autant plus implacables qu'on la laisse jouer dans l'ombre* » (Berry, 1983). Il convient de s'interroger sur les rôles qu'elle assume. Quatre rôles sont spécialement analysés :
>
> - La réduction de la complexité. Pour répondre à la complexité de situations et aux nécessités de l'action des agents d'une organisation se fondent sur des « abrégés », des raccourcis qui font gagner du temps.
>
> - La mise en place d'automatismes de comportement. Pour parer au plus pressé et pour optimiser les jugements dont ils sont l'objet, les agents s'appuient sur l'outil de gestion, à la fois proche et légitime. Celui-ci participe ainsi à l'institutionnalisation de routines organisationnelles. Elles conduisent les individus à faire des choix échappant à leur volonté, voire à leur conscience.
>
> - Spécialisé (par fonctions par niveau hiérarchiques) et donc partiels, les outils de gestion participent à une division de la vigilance. Les individus s'appuient essentiellement sur les instruments de gestion dont ils disposent dans le contexte où ils se trouvent placés, ce qui rend chimérique une cohérence globale des choix.
>
> - Un rôle politique : l'instrument intervient dans la régulation des rapports de forces dans la mesure où il les canalise en partie en formalisant les procédures et par là même, les comportements[411].

Les principaux points de cette description des rôles joués par les outils de gestion font écho à ce que l'on a commencé à mettre bout à bout : « la réduction de la complexité », « des raccourcis qui font gagner du temps », « pour parer au plus pressé », rendre « chimérique une cohérence globale des choix », le rôle politique quand « l'instrument intervient dans la régulation des rapports de force », et leur caractère « invisible ». Nous retrouvons ici les principaux aspects vus précédemment et qui se recoupent, qui caractérisent tout autant les modes de management paradoxants, l'élaboration et le maintien des stéréotypes culturels et ce que doivent permettre les outils de gestion. La place de choix occupée par l'explication culturelle se dessine : le processus induit par le recours à l'explication culturelle pour n'importe quelle situation qui ne relève pas forcément de tensions liées à des « cultures différentes », semble dépendre des mêmes ressorts.

Le fait que les ressorts soient les mêmes pourrait-il expliquer en quoi l'explication culturelle « marche si bien » sur le projet informatique ? Il semble en effet que les modes de gestion du

[411] Chiapello et Gilbert, 364.

travail sur le projet relèvent de la même dynamique que celle esquissée par le rapport Berry. C'est ce que nous allons voir dans le point suivant, qui nous permettra ensuite d'affiner la compréhension du rôle que peut y jouer l'explication culturelle et la place qu'elle prend dans cette dynamique globale.

### 6.3.2 Les dimensions « paradoxantes » du projet informatique et leur explication culturelle

Nous faisons donc dans cette partie l'hypothèse d'une contribution du recours à « l'explication culturelle » à une dynamique plus globale qui relève de l'évolution des modes de management propres à l'époque contemporaine du capitalisme financier, comme nous l'avons vu avec Fabienne Hanique et Vincent de Gaulejac[412], et de l'importance des outils de gestion dans cette évolution, comme le montrent Chiapello et Gilbert[413]. Comme nous l'avons vu l'accent est mis sur la gestion en termes d'efficacité, dans l'action, visant une baisse des coûts tout en augmentant la rentabilité à court terme. Et cela plonge les entreprises et les personnes qui y travaillent dans des logiques paradoxantes. Sur notre terrain de recherche, autant le projet informatique lui-même dans sa conception et sa finalité, que les modes de management qui s'y appliquent, relèvent de cette dynamique et nous commençons à voir que l'explication culturelle y joue un rôle prépondérant.

Nous donc allons revenir sur trois des principaux paradoxes que nous avons identifiés dans les chapitres précédents et tenter de les éclairer à la lumière de cette grille de lecture de l'explication culturelle comme outil de maintien de la dynamique gestionnaire paradoxante.

Nous allons les reprendre, les décrire, esquisser leurs possibles causes et montrer comment ils se manifestent. Nous verrons qu'ils contribuent tous de manière plus ou moins flagrante à créer des situations paradoxales. Et nous regarderons comment l'explication culturelle s'y greffe et les conséquences que cela peut avoir.

[412] Gaulejac et Hanique, *Le capitalisme paradoxant*.

[413] Chiapello et Gilbert, *Sociologie des outils de gestion*; Chiapello et Gilbert, « La gestion comme technologie économique ».

Dans l'outil informatique lui-même : un outil groupe « standard » qui a été développé initialement pour répondre à des besoins spécifiques

Comme nous l'avons vu, contrairement à la décision de choisir un prestataire externe, fournisseur d'une solution informatique à mettre en place et donc à adapter aux besoins spécifiques de la filiale française, il a été décidé de choisir un outil développé en interne du groupe et d'en faire l'outil unique de toutes les filiales du groupe. Or, cet outil avait été conçu initialement pour répondre aux besoins spécifiques de la filiale autrichienne. Il n'est donc pas vraiment standard et comporte même dans son cœur des fonctionnalités qui répondent aux besoins du métier en Autriche et ne permettent pas de prendre en compte des spécificités françaises.

Ce paradoxe se manifeste à différents niveaux au sein du projet mais là où il apparait de la manière la plus flagrante, c'est lors des réunions en visioconférence du lundi avec le CCC de Vienne. Les Autrichiens du Core Competence Center, sont les experts techniques du logiciel, ce sont eux qui le développent et en ont la connaissance la meilleure. Ces réunions sont consacrées à la présentation des besoins du métier français et des solutions proposées par les équipes du plateau projet parisien pour transcrire ces besoins dans le logiciel. Les experts autrichiens donnent souvent l'impression de ne pas prendre en compte les besoins du métier qui sont présentés et ne montrent pas de volonté d'en comprendre les spécificités, et objectent généralement que « cela ne rentre pas dans le cœur de l'outil », qu'il faut encore l'adapter, le « simplifier ».

> *Les visioconfs du lundi avec le CCC… il y a longtemps c'était un moment très désagréable, on y allait à reculons ; tu montrais un besoin (…) et la réponse était : ça sert à rien, nous on le fait autrement, débrouillez-vous ! Maintenant ça a changé : ils ont vu qu'on était plus aguerris et on a appris comment le présenter. Ils sont dans un mode plus constructif ; c'est plus « non » tout de suite, c'est « non, mais regardez ci » (…) ça reste compliqué sur des sujets qui touchent vraiment le fond, parfois faut remonter aux textes de loi (et là ils critiquent la loi !). Eux sont garants de l'intégrité d'un outil. Leur but c'est de le développer en mutualisant au maximum. Plus il bouge, plus tu diminues les chances de réussite mondiale* (Roger, expert, 20-30 ans, conseil externe).

Nous voyons la dimension paradoxale dans le fait que les experts du logiciel sont en réalité, comme le dit Roger ci-dessus, garants de l'intégrité de l'outil, alors que l'outil n'est pas standard à la base et a une forme initiale teintée du métier et du marché de l'assurance en Autriche. Alors que le rôle affiché des experts du CCC est de prendre en compte les spécificités françaises pour les intégrer à l'outil, ils se placent en gardien de l'outil dans son intégrité. Cela vient pour nous de cette décision prise au niveau du groupe et certainement impulsée par Philipp

Steiner – qui en a été le principal concepteur – de prendre l'outil autrichien pour en faire « l'outil groupe », qui deviendra le standard de toutes les autres filiales.

L'explication culturelle la plus courante pour expliquer ces attitudes incomprises est la suivante : *les Autrichiens et les Allemands sont rigides* ; *on voit bien que c'est dans leur culture* ; *ils ne supportent pas l'imprévu* ; *tout ce qui sort du plan est impossible… parce qu'ils sont rigides « de nature »*. On observe une confirmation d'un stéréotype culturel qui règne à propos des Allemands mais dont les Autrichiens héritent également dans cette situation. On voit bien en quoi cette explication semble donner des clés rapides et un éclairage pertinent, d'autant plus qu'il vient confirmer des idées préconçues. En revanche elle éloigne d'une analyse de la complexité des enjeux qui s'entremêlent et peut contribuer à brouiller les pistes et détourner les regards critiques de la décision de prendre le logiciel ABS autrichien comme outil groupe.

### Dans la relation client-fournisseur : le fournisseur est le donneur d'ordre du client

Le patron de l'entité autrichienne (AMOS AT) qui a développé l'outil ABS, est aussi au conseil d'administration de cette même entité au niveau du groupe (AMOS SE) ainsi qu'au conseil d'administration du groupe Allianz. AMOS SE a pour mission d'accompagner la mise en place des nouveaux systèmes d'information dans les filiales d'Allianz.

Au niveau du groupe, la décision a été prise de choisir ABS comme outil groupe et AMOS SE se retrouve par conséquent à mettre en place l'outil dans la filiale française, qu'elle a elle-même conçu auparavant au niveau d'AMOS AT. Le fournisseur du logiciel (AMOS) est donc aussi celui qui intime à la filiale française d'adopter son outil. Même si dans certains discours l'accent est mis sur le fait que c'est un projet commun avec un développement conjoint de l'outil. En réalité comme nous l'avons vu juste au-dessus, les experts de l'outil semblent avoir la main.

Ce paradoxe a pour conséquence que les Allemands qui viennent pour accompagner la mise en place de l'outil dans la filiale française, sont perçus comme ceux qui arrivent pour « prêcher la bonne parole », dire aux experts français comment travailler, ce qu'ils doivent faire, ce qu'ils doivent arrêter de faire – parce que « ça ne rentre pas dans l'outil » – alors que si l'on se trouvait dans un modèle classique de la relation client-prestataire, ils seraient à la place du prestataire et seraient censés répondre aux demandes de l'entreprise cliente, Allianz France, et de s'adapter bien plus à ses besoins spécifiques. Il y a un malentendu sur ce qui est attendu des différentes entités du projet.

*Il y a un décalage dans la perception : au CCC on se creuse pour trouver la bonne solution et on prend le temps de répondre vraiment bien et après on a même pas de retour sur la réponse… En France on trouve qu'ils mettent vachement de temps à répondre, et qu'on n'a pas que ça à faire.*

*Mais attention car dans ce cas, on n'est pas dans un mode client-fournisseur. Ce qui pourrait se faire dans un mode client-fournisseur ne peut pas se faire ici. C'est un projet à deux, il faut être tous dans la même pièce et travailler ensemble* (Sabrina, experte, 20-30 ans, conseil externe).

On assiste ici au brouillage des modèles d'organisation bien connus où chacun a un rôle bien défini et délimité, comme le formulent Hanique et de Gaulejac, que nous avons cités précédemment : « des décideurs décident, des dirigeants dirigent, des chefs donnent des ordres, des cadres encadrent »[414]. Le pouvoir est dilué et l'on ne sait plus qui doit rendre des comptes à qui. Du point de vue du logiciel, on pourrait dire que ce sont les experts autrichiens qui ont le plus de pouvoir puisqu'ils ont la connaissance de l'outil et le rôle d'accepter ou de refuser les procédures qui vont y être intégrées. Or ils agissent officiellement sur le projet *Global One* comme ceux qui viennent accompagner les équipes françaises à mettre en place l'outil – alors que s'ils étaient simples prestataires, ils devraient accepter de l'adapter autant que possible aux spécificités de leurs métiers.

En termes culturels les explications qui circulent mettent en avant le caractère autoritaire et « donneurs de leçon » des Allemands, leur volonté de contrôle, qui serait typiquement allemande. De nombreux membres des équipes françaises disent se sentir contrôlés, comme si les collègues allemands ne leur faisaient pas confiance et surveillaient leurs faits et gestes.

Non seulement l'ambiguïté de la relation client-fournisseur qui, de fait, n'en est pas une n'est pas véritablement explicitée, mais l'animosité venant de l'interprétation culturelle des attitudes des membres des équipes d'AMOS comme une volonté de contrôle, peut contribuer à empirer le climat entre les personnes et les équipes. Et avoir un impact négatif sur la coopération et sur le temps passé à contourner des conflits, faire des aller-retours pour éclaircir les malentendus.

### Dans le discours qui vante le projet : les besoins du métier seront mieux remplis mais il faut les intégrer dans un outil le plus standard possible

Volonté de faire passer la décision de choisir un outil spécifique au marché autrichien comme outil unique de toutes les filiales, comme une démarche de modernisation des systèmes d'information qui vient répondre aux besoins de la filiale française. Donc production d'un

[414] Gaulejac et Hanique, « La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes », 45.

discours vantant l'outil comme permettant à la filiale française d'améliorer ses performances métiers.

Les experts métier français ne sont pas toujours d'accord avec l'adoption de l'outil groupe ABS qui d'après eux ne peut pas répondre à de nombreuses spécificités du métier.

> *Le message est pas passé assez fort au début que ça allait pas être une optimisation du fonctionnement mais qu'il allait s'agir de faire tourner l'outil* (Roger, expert, 20-30 ans, conseil externe).

On retrouve ici le paradoxe – déjà évoqué – au cœur de la gestion par projet et des projets informatiques de refonte : la tension entre modernisation des systèmes de gestion et transformation de l'activité du métier. Les experts du métier de l'assurance chez Allianz France sont missionnés pour transcrire les besoins spécifiques des agents d'assurance mais dans le même temps ils contribuent à les faire disparaitre puisque l'outil impose une standardisation importante et donc une transformation des procédures du métier. Dans ce contexte il parait assez attendu que les équipes qui sont « transformées », qui voient non seulement leur outil de travail, leur tradition de travail informatique fait « sur mesure » mais aussi toutes les procédures du métier prêtes à disparaitre, puissent avoir des réticences par rapport à l'outil, avoir un regard critique à son propos et freiner parfois dans les négociations qui impliquent de choisir quelles procédures seront intégrées à l'outil telles quelles ou quelles autres procédures seront transformées complètement.

L'explication culturelle lit ces réticences comme typiques des Français : *ils sont connus pour résister au changement*, *c'est dans leur culture* ; *c'est vraiment typiquement français, on le voit dans les entreprises mais aussi en général dans la société, avec les grèves et les manifestations contre les réformes…*

Comme nous l'avons vu au point précédent de ce chapitre, la charge critique que comportent les discours de réticence de la part des experts métier français est complètement désamorcée par cette lecture culturelle, qui est, elle aussi entretenue par toutes les observations faites même en dehors de l'entreprise : toutes les formes de conflits sociaux, de grèves ou de manifestations qui se déroulent en France deviennent des confirmations en apparence « indéniables » de cette culture française de la résistance au changement.

Nous avons donc mis au jour ici le rôle que joue l'explication culturelle dans ces paradoxes : le récit composé par les explications culturelles des blocages, tensions ou désaccords qui surgissent sur le projet, semble remplacer la recherche d'éléments de compréhension de l'organisation : « Le déni porte moins sur l'existence des paradoxes que sur ce qui les

génère »[415]. Elles répondent aux contradictions décrites ci-dessus et elles empêchent ainsi de les critiquer, d'en négocier les conditions, et au final de les contester, et contribue ainsi à les changer en paradoxes. Elles empêchent les personnes qui travaillent sur le projet d'avoir des prises sur les conditions de travail et de mangement du projet, ce qui est comme on l'a vu un trait caractéristique du management des entreprises capitalistes aujourd'hui.

Ce glissement qui existe entre les causes possibles des paradoxes vers une explication en termes uniquement culturels, vient valider l'idée qu'il y aurait des « *problèmes interculturels* » sur le projet, et non pas que le projet puisse être en lui-même problématique. Les conflits potentiels sont étouffés.

On voit en quoi l'opacité créée par ces explications culturelles « toutes faites » peut être avantageuse pour une gestion paradoxante en ce qu'elles permettent de ne pas voir ni chercher les causes des contradictions. La concordance avec certains stéréotypes culturels prégnants dans les esprits, fait que ces explications culturelles apparaissent comme évidentes, « tombent sous le sens » (*on le voit bien que les Français sont comme ci, que les Allemands sont comme ça…*). Ce qui fait que l'explication culturelle devient un outil du déni des causes des contradiction et permet à la dynamique paradoxante de se poursuivre. On peut dès lors se demander si l'explication culturelle ne jouerait pas un rôle dans le management du projet ?

### 6.3.3 L'explication culturelle comme outil de gestion ?

Si les conséquences de l'usage plus ou moins volontaire de l'explication culturelle peuvent être avantageuses pour la conduite du projet, ne pourrait-on pas dire qu'elle est un outil de gestion à part entière ?

#### Un recours non intentionnel à l'explication culturelle

Si l'on revient sur les rôles qui sont attendus des outils de gestion : pouvoir décider vite, sans avoir besoin de trop réfléchir et éviter de rentrer dans la complexité des situations concrètes de travail, on peut comprendre pourquoi l'explication culturelle « prend » si bien sur le projet. En effet, l'application de l'explication culturelle aux situations complexes rencontrées sur le projet peut permettre de relancer l'action sans analyser les situations en profondeur. Il ne semble alors pas insensé de penser qu'il puisse y avoir un intérêt pour l'explication culturelle dans une

[415] Gaulejac et Hanique, *Le capitalisme paradoxant*, 225.

perspective managériale : on donne une explication rapide, qui parait implacable et évite de se perdre dans la considération des nombreux enjeux parfois contradictoires qui agitent le projet, et de ramener les membres des équipes vers les objectifs à accomplir pour respecter les délais serrés du projet. En ce sens l'explication culturelle pourrait être considérée comme un véritable outil de gestion.

Or, il ne semble pas vraiment possible de l'affirmer comme tel. L'explication culturelle ne semble pas pouvoir être considérée comme un outil de gestion à proprement parler, tout simplement parce qu'elle n'est pas conçue ni utilisée à dessein par qui que ce soit de manière consciente et stratégique. En revanche, même si elle ne relève pas d'une intention ou d'une stratégie d'une personne ou d'un groupe en particulier, elle ne joue pas moins différents rôles au sein du projet, comme nous venons de le voir dans ce chapitre.

Il pourrait s'agir d'une « *stratégie sans sujet* » ou « *stratégie sans stratège* », pour citer une formule de Michel Foucault reprise par Dardot et Laval dans leur analyse du néolibéralisme. Ils reprennent cette formule au moment où ils s'interrogent sur l'existence d'une « stratégie néolibérale ». Peut-on dire que le développement des différents aspects qui constituent ce courant, ce paradigme, ces pratiques néolibérales est le fruit d'une stratégie ?

> Qu'entendre exactement par « stratégie » ? Dans son sens le plus courant, le terme désigne le « choix des moyens employés pour parvenir à une fin ». Il est indéniable que le tournant des années 1970-1980 a mobilisé tout un éventail de moyens pour atteindre dans le meilleur délai certains objectifs bien déterminés (démantèlement de l'État social, privatisation des entreprises publiques, etc.). On est donc parfaitement fondé à parler en ce sens d'une « stratégie néolibérale » : on entendra par là l'ensemble des discours, des pratiques, des dispositifs de pouvoir visant à instaurer de nouvelles conditions politiques, à modifier les règles de fonctionnement économique, à transformer les rapports sociaux de manière à imposer ces objectifs. Cependant, pour légitime qu'il soit, cet usage du terme de « stratégie » pourrait donner à penser que l'objectif de la concurrence généralisée entre entreprises, économies et États a lui-même été élaboré à partir d'un projet mûri de longue date, comme s'il avait fait l'objet d'un choix tout aussi rationnel et maîtrisé que les moyens mis au service des objectifs initiaux. (…) Il nous apparaît plutôt que l'objectif d'une nouvelle régulation par la concurrence n'a pas préexisté à la lutte contre l'État-providence dans laquelle se sont engagés, tour à tour ou simultanément, des cercles intellectuels, des groupes professionnels, des forces sociales et politiques, souvent pour des motifs assez hétérogènes. Le tournant s'est amorcé sous la pression de certaines conditions, sans que personne ne songe encore à un nouveau mode de régulation à l'échelle mondiale.
>
> Notre thèse est que cet objectif s'est constitué au cours de l'affrontement lui-même, qu'il s'est imposé à des forces très différentes en raison même de la logique de l'affrontement, et qu'à partir de ce

> moment il a joué le rôle d'un catalyseur en offrant un point de ralliement à des forces jusque-là relativement dispersées. Pour tenter de rendre compte de cette émergence de l'objectif à partir des conditions d'un affrontement déjà engagé, il faut recourir à un autre sens du terme de « stratégie », un sens qui ne la fait pas procéder de la volonté d'un stratège ou de l'intentionnalité d'un sujet. Cette idée d'une « stratégie sans sujet » ou « sans stratège » a précisément été élaborée par M. Foucault. Prenant l'exemple de l'objectif stratégique de moralisation de la classe ouvrière dans les années 1830, ce dernier tient que cet objectif a alors produit la bourgeoisie comme l'agent de sa mise en œuvre, loin que ce soit la classe bourgeoise, comme sujet préconstitué, qui ait conçu cet objectif à partir d'une idéologie déjà élaborée. Ce qu'il s'agit de penser ici, c'est une certaine « logique des pratiques » : il y a d'abord des pratiques, souvent disparates, qui mettent en œuvre des techniques de pouvoir (au premier rang desquelles les techniques disciplinaires), et c'est la multiplication et la généralisation de toutes ces techniques qui impriment peu à peu une direction globale, sans que personne ne soit l'instigateur de cette « poussée vers un objectif stratégique »[416].

Ce qui nous intéresse dans cet extrait présenté volontairement dans toute sa longueur, c'est la manière dont les auteurs, reprenant Michel Foucault, définissent la stratégie dans un sens qui ne la fait pas forcément « procéder de la volonté d'un stratège ou de l'intentionnalité d'un sujet ». Ils insistent sur une « logique des pratiques » : des pratiques d'abord disparates qui se multiplient et se généralisent et qui imprègnent peu à peu une direction globale « sans que personne ne soit l'instigateur de cette 'poussée vers un objectif stratégique' ». C'est ce qu'il nous semble avoir eu lieu avec l'explication culturelle sur notre projet informatique. À force de se multiplier au sein du projet, elle a pu se généraliser et devenir un appui à « une direction globale » (qui pourrait être de mener le projet en dépit des critiques et des contestations possibles face aux contradictions et aux paradoxes produits par le choix de l'outil groupe).

La notion de « stratégie sans sujet » nous semble éclairer parfaitement le phénomène de mobilisation intensive de la grille de lecture culturelle comme grille de lecture de toutes les tensions qui apparaissent sur le projet. Le fait de mobiliser autant, et à tous les niveaux hiérarchiques l'explication culturelle, ne relève pas de l'intentionnalité d'une personne ou d'un groupe de personnes. Nous ne pensons pas que les dirigeants du projet, d'Allianz France ou même du groupe Allianz aient eu l'intention rationnelle ou bien aient construit de manière réfléchie la décision de s'appuyer sur les stéréotypes culturels et les explications culturelles qui en découlent, pour les aider à éviter de traiter les tensions inhérentes à un projet informatique de telle ampleur, impliquant un outil standard qui n'en est pas vraiment un, présentant un discours paradoxal aux équipes du projet. Cependant, comme nous l'avons vu précédemment,

[416] Dardot et Laval, *La nouvelle raison du monde*, 275-76.

nous pouvons constater que le recours à l'explication culturelle joue un rôle indéniable dans la facilitation de la conduite du projet, permettant d'éviter les questionnements et la portée critique des « résistances » à l'égard du projet ou de l'outil lui-même, qui existent pourtant.

**Extrait du journal de terrain : « on ne peut pas le dire ouvertement »**

J'ai rendez-vous avec Cédric, un chef d'équipe du côté de l'expertise métier et l'expression des besoins. Il n'avait pas pu être là lors des séances de septembre alors je lui propose un rendez-vous individuel pour lui soumettre ma présentation.

Au moment où j'énonce le point « *plusieurs entités qui doivent coopérer/ne sont pas toujours alignées/même si au final elles ont le même objectif commun* », il réagit : « *j'aime beaucoup ta façon de le dire, très politiquement correcte* », alors je le questionne sur comment il le formulerait : plutôt en disant « *objectif commun affiché* » ? Il répond qu'on ne peut pas le dire ouvertement… s'ensuit une conversation sur sa vision et sa perception du programme, de comment il a été imposé et d'à quel point les objectifs des différentes entités ne sont pas tout du tout alignés ni communs : « *Mais ça Felix il veut pas le dire, le voir* ». « *Il n'y a pas d'objectif commun mais ça personne ne le dit* ».

### Un quasi-outil de gestion…

Mais la mobilisation non-intentionnelle suffit-elle à dire que l'explication culturelle n'est pas un outil de gestion ? Si nous reprenons les trois dimensions vues plus haut[417] qui permettent selon Chiapello et Gilbert[418] de dire qu'un outil est un outil de gestion, nous voyons que l'explication culturelle ne rentre ni dans la dimensions structurelle (elle n'a pas de matérialité), ni dans la dimension (processuelle, elle n'a pas de mode d'emploi). En revanche elle rentre bien dans la dimension fonctionnelle : elle joue un rôle, elle appuie une dynamique de management qui consiste à rendre plus « efficace » l'avancement du projet.

Si nous ne pouvons dire que l'explication culturelle est un outil de gestion, comment la qualifier au regard du rôle qu'elle joue, épaulant et renforçant les dynamiques paradoxantes typiques des entreprises néolibérales contemporaines ayant cours sur le projet ? Et remplissant même l'une des fonctions attendues par les outils de gestion ?

Nous désignerons ce recours à l'explication culturelle plutôt comme un « quasi-outil de gestion », dans le sens où il constitue presque un outil de gestion, en en remplissant une partie

[417] Voir le point 6.3.1 : « Une réduction de la complexité » et la sous-partie : « le rôle des outils de gestion ».
[418] Chiapello et Gilbert, *Sociologie des outils de gestion*.

des fonctions et des rôles mais qu'il ne peut être qualifié ainsi *stricto sensu* – de la même manière dont nous avons parlé au chapitre 2 du processus de construction de cette recherche comme une quasi-intervention. Comme nous l'avions signalé à ce moment du texte et comme nous le faisons ici à nouveau, nous nous inspirons de la définition que donne Bruno Latour de formes hybrides, ne pouvant être définies exclusivement d'une manière ou d'une autre :

> Après Michel Serres, j'appelle de tels hybrides quasi-objets parce qu'ils n'occupent ni la position d'objets prévue pour eux par la Constitution, ni celle de sujets, et qu'il est impossible de les coincer tous dans la position médiane qui en ferait un simple mélange de chose naturelle et de symbole social[419].

Il semblerait que l'on ne puisse pas forcément qualifier l'explication culturelle d'objet ou de quasi-objet – puisqu'elle n'est pas incarnée, tout comme nous l'avons vu au chapitre 4 avec les stéréotypes (nombreux « personnages » qui la constituent)[420]. À propos de ces derniers nous nous étions déjà demandé s'ils pouvaient être considérés comme des objets intermédiaires ou des objets frontières[421] mais il nous avait semblé qu'il leur manquait aussi cette matérialité pour pouvoir être qualifiés comme tels. Nous reprenons donc à notre compte cette citation de Latour plutôt par rapport au terme « quasi » en ce qu'il exprime pour nous le plus fidèlement cet entre-deux d'un outil de gestion qui n'en est pas un mais qui en assure une des fonctions.

L'explication culturelle joue en effet un rôle dans le maintien et l'entretien de la dynamique paradoxante du projet, comme si elle lui venait en appui, mais en était elle-même également renforcée. Nous empruntons ici encore à Dardot et Laval une formule qui nous semble éclairer ce phénomène : on pourrait dire que l'explication culturelle et la dynamique paradoxante du management du projet entretiennent une « relation d'appui réciproque »[422]. Sans être un outil de gestion, l'explication culturelle prend une place importante dans la manière dont le projet est conduit ; la dynamique paradoxante de l'entreprise néolibérale Allianz qui préside au management du projet *Global One* et l'explication culturelle s'alimentent et se renforcent mutuellement. Le terreau de l'une favorise l'autre, et inversement.

Finalement la « culture » et les « différences culturelles » qui étaient formulées comme sources de « problèmes » sur le projet, deviennent – sous la forme du recours à l'explication culturelle – un outil utile pour le projet, au sens où il contribue à la minimisation et l'évitement des

[419] Latour, *Nous n'avons jamais été modernes*, 73.

[420] Voir le point 4.3 : « Une division internationale des rôles qui alimente les stéréotypes nationaux », sous-partie : « les stéréotypes culturels comme « acteurs non-humains » du projet ? »

[421] Vinck, « De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière ».

[422] Dardot et Laval, *La nouvelle raison du monde*, 277.

conflits. Comme si l'explication devenait un outil du management, à l'image de la « stratégie sans stratège » vue plus haut : comme un objet qui devient un outil incontournable, sans qu'il ait été fabriqué par un artisan dans ce but. Et qui devient un outil de choix sur le projet *Global One* puisque la dimension internationale et l'axe du rapport de force entre les entités française, allemande et autrichienne réveille et alimente des stéréotypes culturels particulièrement tenaces et ancrés dans l'Histoire de ces nations (nous ne pensons pas en effet que l'explication culturelle aurait pu prendre une telle importance ou avoir un tel impact au sein d'un projet informatique qui se déroulerait entre pays ayant des enjeux de pouvoir moindre).

Si cet outil permet de passer outre les potentiels conflits inhérents à la relation salariale[423] et au projet de refonte informatique[424], il crée et alimente à cette occasion un flou sur les divers enjeux qui se jouent au sein du projet : par exemple les rapports entre les différents métiers, entre la filiale et la maison mère, ou encore entre pratiques informatiques « maison » et standardisation globalisée.

Et si on ne peut qualifier le recours à l'explication culturelle comme un outil de gestion à proprement parler, et qu'elle n'est pas un objet « matériel », l'explication culturelle semble faire assurément partie des différents acteurs et objets techniques du projet informatique et on peut même affirmer qu'elle « performe » un rôle :

> Muniesa et Callon [2009], pour insister sur le rôle actif des dispositifs sociotechniques qui « véhiculent ou induisent une certaine manière de faire », parlent de « performation ». Empruntée à la pragmatique du langage, la notion de « performativité » est issue du verbe « performer », qui signifie « provoquer, instaurer, constituer, faire que quelque chose a lieu ». Ils transforment cette notion de « performativité » en « performation » pour « insister sur le fait que performer est une action, un travail »[425].

En effet l'explication culturelle, lorsque les personnes y ont recours massivement, induit une « certaine manière de faire », « provoque » des effets sur les relations de travail et le management du projet.

### … qui vient brouiller les enjeux de l'organisation

Dans les débuts de ce travail de recherche on a pu se demander si le recours à l'explication culturelle ne viendrait pas nous aider à comprendre les enjeux en cours dans l'organisation du projet, à la manière d'un « analyseur »[426] tel qu'il est utilisé en analyse institutionnelle – c'est-

[423] Clot et al., *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*.
[424] Segrestin, Darréon, et Trompette, *Le mythe de l'organisation intégrée*.
[425] Chiapello et Gilbert, *Sociologie des outils de gestion*, 145-46.
[426] Bodart, « L'analyse institutionnelle », 94.

à-dire un événement qui permet de voir les différentes dynamiques à l'œuvre dans une situation donnée et nous permettre d'en faire l'analyse. Or nous voyons à ce stade de l'enquête, que c'est l'inverse qu'il se passe : le recours à l'explication culturelle brouille les enjeux qui se trament dans l'organisation. Le recours à un ressenti de « différence » ou « malentendu » culturel, et *in fine* à l'explication culturelle provoque une opacité plutôt qu'un éclairage de ce qu'il se passe dans l'organisation. Il ne permet pas de voir plus clair dans les dynamiques organisationnelles mais les rend au contraire plus obscures. L'enchevêtrement de ces différentes dynamiques auquel on assiste comme par exemple le fait que ce sont plutôt les stéréotypes culturels qui posent problème que des différences culturelles supposées, ou bien le fait que ce soit la division internationale du travail du projet qui alimente ces mêmes stéréotypes et produisent comme une sorte de validation de véracité des stéréotypes et entretienne par là même le flou sur les enjeux de pouvoir et les stratégies poursuivies par les différentes entités du projet, et la complexité dont cet enchevêtrement fait preuve est donc rendue plus difficile à appréhender et à prendre en compte.

Comme nous l'avons vu, cet obscurcissement des enjeux organisationnels divers ayant cours sur le projet, parait être plutôt un avantage pour la « gestion » du projet. Sans que ce soit forcément le résultat d'une intention en tant que telle, le recours à l'explication culturelle et les conséquences qu'il implique, semblent soutenir ou appuyer la dynamique à l'œuvre sur le projet : être dans l'action, trouver des solutions rapidement, aller vite « ne pas se poser de questions inutiles », ne pas avoir à traiter les conflits inhérents au travail du projet. À l'image du « brouillage » de l'organisation qui s'observe dans les entreprises à l'ère du capitalisme financier[427], l'explication culturelle sert à brouiller les enjeux du projet, braquant les projecteurs sur des différences culturelles supposées problématiques, afin de ne pas avoir à considérer les aspects problématiques du projet lui-même.

On peut dès lors se demander à qui profite cette explication culturelle ? Ce quasi-outil de gestion ? Nous avons vu que de multiples usages de la notion de culture et des discours sur les « différences culturelles » peuvent servir à de nombreux acteurs dans le quotidien de la vie du projet pour assurer différents positionnements, se démarquer ou se protéger, mais qu'en est-il des dirigeants ? S'ils n'ont pas conçu et ne voient pas intentionnellement l'explication culturelle comme un outil, nous émettons ici l'hypothèse que tant qu'à être là et à avoir autant d'impact, elle puisse être intéressante à entretenir. Du moins de manière indirecte et peut-être pas tout à fait éclairée, comme par exemple en sollicitant des formateurs en relations interculturelles ou

[427] Gaulejac et Hanique, « La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes », 45.

en commanditant un travail de recherche sur les « difficultés interculturelles » du projet. Ainsi, les acteurs du projet continueraient à y donner de l'importance et se détourneraient peut-être des incohérences du projet. Et comme nous l'avons vu, même si de nombreux acteurs du projet ne sont pas dupes sur les causes des tensions qui s'y jouent, la force de persuasion de l'explication culturelle demeure souvent ; pour reprendre les termes de Vinciane Despret avec lesquels nous avons ouvert ce travail, elle devient une « signification trop puissante », qui vient « écraser » toutes les autres significations possibles[428]. On retrouve également l'un des points mentionnés dans le rapport Berry que nous présentent Ève Chiapello et Patrick Gilbert, sur les effets du management par les outils de gestion et le rôle politique qu'ils peuvent prendre quand « l'instrument intervient dans la régulation des rapports de force »[429]. Il nous semble que c'est bien ce qu'il se passe avec l'explication culturelle, à l'exception peut-être du fait que les rapports de force n'en sortent pas régulés mais camouflés.

[428] Despret, *Fabriquer des mondes habitables. Dialogue avec Frédérique Dolphijn*, 102-4.
[429] Chiapello et Gilbert, « La gestion comme technologie économique », 364.

# Conclusion

## Démarrage de l'enquête et construction de la problématique : des « *problèmes interculturels* » ?

### Une demande sans réelle commande

Comme nous l'avons analysé dans la première partie de la thèse, cette recherche a été réalisée dans le cadre d'un mécénat de la Fondation INSA de Lyon. Le projet consistait initialement à soutenir une recherche doctorale en sciences humaines au sein d'une chaire financée par une entreprise membre de la Fondation, Allianz France. Selon les principes du mécénat, l'engagement de l'entreprise devait être désintéressé quant aux résultats de la recherche financée par son intermédiaire. Or l'intérêt pour la problématique des « différences interculturelles » et des *problèmes* potentiellement générés par ces différences dans les relations de travail a éveillé la curiosité de l'entreprise et a permis de construire une forme de recherche « commanditée » au sein de l'un de ses projets informatiques de haute importance. Pour autant, nous l'avons vu, cette recherche ne s'est pas déroulée comme une recherche sur commande ou une intervention sociologique « canonique ». En revanche même si les résultats de cette recherche n'ont pas « servi » à l'entreprise en tant qu'elle aurait permis une plus-value en termes financiers, il a été possible de l'ancrer dans une réalité opérationnelle concrète et de répondre à une partie des questionnements qui s'y posaient.

### Une ethnographie surprise du projet informatique

La problématique de départ était formulée autour de la notion de « culture nationale » et de son influence possible sur les relations de travail et la qualité de coopération entre les personnes et entre les équipes d'un projet informatique. Elle s'ancrait sur le terrain du projet de refonte *Global One*, consistant à mettre en place un nouveau système d'informations, un ERP ou progiciel de gestion intégré, « fait maison » : le logiciel ABS. Ce logiciel a été développé au sein de la filiale autrichienne puis mis en place progressivement au sein des autres filiales. L'étude de la question de départ, la conduite de l'enquête et la construction progressive de la problématique scientifique et des pistes pour y répondre se sont donc déroulées au sein du

plateau projet de *Global One*, situé dans la tour Franklin dans le quartier d'affaires de La Défense en proche banlieue parisienne.

Il s'est agi non seulement de traiter, décortiquer, explorer la problématique de la place réelle ou supposée de « cultures nationales » dans le travail mais aussi de comprendre le fonctionnement et les enjeux d'un projet de refonte informatique de très grande ampleur. Nous avons finalement réalisé une ethnographie du projet informatique, une ethnographie « surprise » puisque le choix de ce terrain de recherche est venu à la fin des discussions entre la Fondation et l'entreprise.

## Les résultats : entre stéréotypes culturels et quasi-outil de gestion

### Des différences éprouvées

De nombreuses anecdotes témoignent en effet de différences réelles dans les manières de travailler, de concevoir le projet ou encore d'en mesurer l'avancement, par exemple : Concept-*Konzept*, partir de l'idée générale ou du mode opératoire, privilégier une bonne conception ou une bonne réalisation ; le *morditel*, ou la demande récurrente de la part des équipes allemandes pour obtenir plus de détails dans les rendus des équipes françaises ; les *indicateurs pastèque*, ou la difficulté de mettre la même signification derrière les icônes d'avancement du projet et que le rouge signifie urgence absolue pour les uns et simple vigilance pour les autres ; le style de communication, générant des difficultés dans l'articulation des styles plutôt « personnel » impliquant un investissement émotionnel des personnes ou au contraire plutôt « factuel » centré sur les actions elles-mêmes et pas sur les personnes ; les modes de décision, plutôt verticaux selon une hiérarchie classique ou bien plus horizontaux et faisant appel à beaucoup de délibérations. Ces exemples montrent bien les potentiels malentendus ou frictions qui peuvent résulter de la confrontation de ces différentes façons de faire et les conséquences sur le climat des relations de travail au sein du projet. Malgré cela, il ne nous a pas semblé possible de statuer clairement sur l'origine de ces différences : cultures nationales ? types de formation ? cultures professionnelles ? effets de personnalités ? Nous avons en revanche découvert que de nombreux stéréotypes existaient sur le projet à propos des caractères nationaux des individus et qu'ils jouaient un rôle important dans la manière dont les membres des équipes et les encadrants interprètent des situations de conflits ou de blocage. Plutôt que des « cultures » elles-mêmes,

nous avons surtout constaté l'influence des stéréotypes nationaux, comme véritables personnages du projet informatique, non incarnés mais très agissants.

### Un contexte historique qui n'est pas anodin

Si l'on revient un instant à l'étude de l'histoire des entreprises impliquées dans ce projet que nous avons menée au premier chapitre : Allianz en France (qui était le groupe des Assurances Générales de France avant d'être racheté à 100% par le groupe Allianz) et le groupe Allianz basé à Munich en Allemagne, il semble que les stéréotypes culturels concernant les Français et les Allemands que l'on a identifiés, démontrent en partie une résonance de la « traditionnelle » animosité entre les nations française et allemande suite aux nombreux conflits qui les ont opposées au fil des siècles. Même si elle n'est pas massive, cette résonance est tout de même présente et teinte très certainement les relations de travail au sein du projet. Ainsi, l'utilisation d'un vocabulaire guerrier ou de références à la guerre et au conflit de la seconde guerre mondiale ne sont pas rares. Si les entités impliquées dans le projet avaient été basées dans d'autres pays n'ayant pas de relations historiques spécialement conflictuelles, nous supposons que les stéréotypes nationaux aient pu être moins présents ou moins alimentés par les situations de tension au sein du projet.

### Une organisation du travail qui alimente les stéréotypes culturels

Nous avons vu ensuite que de nombreux enjeux d'organisation s'entremêlent également sur le projet, notamment des enjeux classiques sur des projets de mise en place de logiciels de gestion[430] : tensions entre métier et projet, entre optimisation des procédures professionnelles et standardisation de celles-ci ; mais aussi des tensions inhérentes au projet lui-même, dans sa spécificité : avec une relation ambiguë entre client et prestataire (le prestataire se trouvant être le donneur d'ordre du client) ainsi qu'une multiplicité d'entités poursuivant chacune ses propres objectifs. Ces nombreux enjeux ne semblent pas être complètement pris en compte ni traités par la hiérarchie ; ainsi de nombreux membres des équipes témoignent d'un sentiment de manque d'accompagnement par rapport au changement considérable qu'implique la mise en place de ce nouveau logiciel. Nous voyons dans une certaine mesure ici la manifestation d'un véritable déterminisme technologique, une vision des nouveaux outils technologiques comme étant forcément bons en soi et qui – s'ils sont « correctement appliqués » – seraient forcément bien acceptés par leurs utilisateurs, quel que soit le changement de pratiques que ces nouveaux

[430] Segrestin, « Les nouveaux horizons de la régulation en organisation ».

outils génèrent[431]. De plus, une division internationale du travail – chaque entité avec sa fonction propre est située dans un pays différent – alimente et entretient une vision « nationale » des positionnements et des relations entre les entités. Nous avons identifié qu'un glissement s'opère très souvent entre la lecture des entités en termes de fonctions et de stratégies propres, et une lecture des entités et de leurs positionnements comme des manifestations de leurs « cultures » ; « typiquement » allemande, française, etc. Ainsi, certaines positions de pouvoir ou décisions stratégiques sont interprétées comme des manifestations de traits culturels considérés comme caractéristiques.

### L'impossibilité de résoudre le dilemme entre culture et organisation ?

Si la notion de culture – au sens de « culture nationale » – est très largement utilisée comme une sorte d'évidence dans le domaine des sciences de gestion et du management interculturel, tout autant que dans les métiers du conseil spécialisés en « communication interculturelle », est-ce que la notion de culture peut être pour autant une variable d'analyse des organisations ? Ou bien faut-il faire primer les dynamiques inhérentes à l'organisation (où l'organisation devient elle-même productrice de culture) ? C'est ce débat qui a longtemps agité la sociologie des organisations. On retrouve principalement deux étapes de cette controverse, à travers des articles publiés dans la *Revue française de sociologie*, la première au début des années quatre-vingt-dix impliquant Philippe d'Iribarne[432] et les sociologues dits de l'approche sociétale Marc Maurice, François Sellier et Jean-Jacques Silvestre[433], et une autre en 2005 impliquant toujours Philippe d'Iribarne[434] et des tenants du courant de l'analyse stratégique, Erhard Friedberg[435] et Mathilde Bourrier[436]. Deux polarités se dessinent entre l'analyse « culturelle » des différences entre des entreprises situées dans différents pays d'un côté, et de l'analyse strictement organisationnelle de ces différences en termes de stratégies et d'intérêts, de l'autre. Mais il nous a semblé que le débat poussait à une binarité entre l'un ou l'autre des positionnements et qu'il devenait difficile en s'inscrivant dans cette controverse – que ce soit d'un côté ou de l'autre des arguments – de pouvoir analyser des organisations et des situations de travail dans leur complexité. Qu'en serait-il par exemple des constats faits sur le projet informatique quant à l'organisation du travail qui alimente et maintient la circulation de stéréotypes nationaux pour

[431] Bernoux et Gagnon, « Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques ».
[432] d'Iribarne, « Culture et « effet sociétal » ».
[433] Silvestre, Sellier, et Maurice, « Analyse sociétale et cultures nationales. Réponse à Philippe d'Iribarne ».
[434] d'Iribarne, « Analyse stratégique et culture ».
[435] Friedberg, « La culture « nationale » n'est pas tout le social ».
[436] Bourrier, « L'analyse culturelle ».

expliquer des situations de tensions ou de blocage ? Il est évident qu'opter pour une lecture strictement culturelle ne paraitrait pas juste puisqu'elle pourrait pousser à forcer le trait de caractères culturels qui pourraient en fait n'être que des stéréotypes qui ne se vérifient pas en réalité, mais tout autant que d'adopter une lecture strictement organisationnelle par les jeux de pouvoir et les stratégies individuelles pourrait rendre difficilement appréhendable la dimension historique de la relation entre la France et l'Allemagne, qui vient indéniablement activer des stéréotypes et influencer les comportements individuels, ainsi que de réelles différences constatées dans les manières de travailler – même si l'objet de ce travail n'a pas été de les qualifier comme culturelles ou non.

La piste proposée par les approches dites de sociologie pragmatique consistant à partir de l'analyse des situations elles-mêmes pour en reconstituer la complexité, plutôt que de déduire une interprétation des comportements observés à partir d'une grille de lecture préalablement établie[437], nous a semblé plus à même d'éclairer les dynamiques qui traversent le projet informatique, compte tenu de l'entremêlement entre des différences réelles dans les manières de travailler (qui ne sont pas forcément explicables en termes de « cultures nationales »), de stéréotypes culturels qui ne se vérifient pas mais qui ont des conséquences bien réelles dans les relations de travail. Ainsi, plutôt que de regarder ce que la culture fait aux membres du projet informatique – comme si elle était une réalité en soi – nous avons changé notre focale pour regarder ce que les membres du projet faisaient avec cette fameuse « culture » : comment ils maniaient ces explications en termes culturels, à quoi elles pouvaient leur servir et ce qu'elles pouvaient produire comme effets sur le climat et les relations de travail au sein du projet.

### L'explication culturelle : une « signification trop puissante[438] »

De nombreux usages stratégiques de la notion de culture se manifestent : pour éviter de chercher la cause ou de traiter un problème, se dédouaner d'une erreur ou d'un manquement ou encore se démarquer des autres acteurs ou entités. Mais nous constatons au-delà de ces usages spécifiques, une mobilisation quasi généralisée de cette « explication culturelle », qui consiste à interpréter toutes les situations en termes de malentendus ou d'incompréhensions dûes à des différences de « cultures », qui marche dans presque toutes les situations et semble « tout » expliquer. Et surtout, l'explication culturelle permet de donner une cause unique à des phénomènes complexes, et donc de réduire cette complexité, de simplifier les enjeux des

[437] Barthe et al., « Sociologie pragmatique ».
[438] Despret, *Fabriquer des mondes habitables. Dialogue avec Frédérique Dolphijn*, 103-4.

situations qui génèrent des tensions, et de continuer à avancer sans « s'embourber » dans une recherche de cause et un traitement des conflits inhérents au travail sur le projet informatique : en somme, certaines caractéristiques des outils de gestion[439]. L'explication culturelle semble utile au projet, au management du projet, pour avancer sans avoir à traiter les conflits qui en découlent. Elle semble pouvoir servir à masquer les rapports de pouvoir, les désaccords et rapports de force entre les entités ou entre la maison mère et la filiale, et les paradoxes que ceux-ci génèrent, en expliquant les tensions par les « différences culturelles » supposées indépassables entre les membres des équipes ou les entités partenaires du projet. Sans que cela relève d'une stratégie consciente et réfléchie – à l'image d'une stratégie sans stratège[440] – nous affirmons que l'explication culturelle joue le rôle d'un quasi-outil de gestion. Sans que ce soit prémédité, ni que ce soit un outil de gestion en tant que tel, le recours à l'explication culturelle peut servir indirectement certains des objectifs du management du projet pharaonique qu'est *Global One* : euphémisation des conflits, réduction de la complexité, respect impératif des délais, baisse des coûts… qui sont les principales manifestations du management « paradoxant » des entreprises capitalistes contemporaines.

L'explication culturelle contribue à brouiller les différents enjeux du projet, braquant les projecteurs sur des « différences culturelles » supposées problématiques, et peut permettre de ne pas avoir à considérer les aspects problématiques du projet lui-même.

Et comme nous l'avons vu, même si de nombreux acteurs du projet ne sont pas dupes sur les causes des tensions qui s'y jouent, la force de persuasion de l'explication culturelle demeure souvent considérable – et performative : même si l'on n'y croit pas vraiment on continue de s'y référer, comme par facilité, et on continue ainsi à lui donner de l'importance.

### Un projet qui a manqué de processus d'intéressement ?

La plupart des enjeux inhérents au projet informatique lui-même que nous avons repérés, relèvent des enjeux classiques des projets d'ERP : tout d'abord une « logique de la standardisation », « pour équiper la volonté dirigeante de chasser les procédures spécifiques : des manières de faire propres à telle unité fonctionnelle, tel pays ou telle filiale, qui maintiennent les services hors de contrôle et élèvent les coûts », mais aussi une logique de contrôle des procédés professionnels : « L'enjeu de l'ERP est alors non seulement d'élargir le

[439] Chiapello et Gilbert, *Sociologie des outils de gestion*, 364.
[440] Dardot et Laval, *La nouvelle raison du monde*, 275-76.

périmètre du contrôle central, mais aussi d'appliquer des *best practices* - des chemins validées par l'expérience, et mis à la disposition des usagers par le nouveau système »[441].

Mais nous pouvons tout de même noter ce qui se joue au sein du projet et qui relève de la spécificité de sa configuration : le prestataire de la modernisation informatique est aussi le donneur d'ordre du client. Si nous nous inspirons de cet extrait de l'ouvrage *Sociologie des outils de gestion* : « pour qu'un outil de gestion réussisse à s'implanter, des adaptations multilatérales et une recherche de compromis impliquant les humains et les non-humains sont nécessaires », nous pourrions bien en conclure que du fait de sa configuration particulière, le projet *Global One* ait manqué d'une étape, celle du processus d'intéressement.

Et plutôt que des « adaptations multilatérales » » et des « recherches de compromis », nous pouvons supposer que l'explication culturelle a pu servir pour absorber en quelque sorte les frictions liées à l'implantation de ce nouvel outil de gestion qu'est ABS, l'outil groupe d'Allianz. Cependant il semble qu'il y ait eu une meilleure coopération sur le projet au fil du temps, et que le temps passé à travailler ensemble a sans doute permis une partie des adaptations et des recherches de compromis nécessaires. Nous avons recueilli quelques témoignages en ce sens, vers la fin du travail de terrain, environ deux années après le démarrage du projet.

Toutefois, nous avons vu que la dynamique paradoxante qui règne dans les entreprises et teinte les modes de management depuis la révolution managériale[442], donnait aussi certainement sa force à l'explication culturelle sur le projet. Et nous avons fait l'hypothèse dans notre dernier chapitre que le projet *Global One* s'inscrivait dans le cadre de cette révolution managériale et de cette dynamique paradoxante plus globale qui relève du capitalisme financier. L'étude des suites du projet le confirme.

## Les suites du projet : d'assureur à fournisseur de service informatique

À l'heure où ces lignes de conclusion sont écrites, la phase de travail de terrain – qui a eu lieu entre janvier 2014 et septembre 2015 – est terminée depuis plusieurs années et nous n'avons plus de liens avec les personnes rencontrées sur le projet. Nous n'avons donc pas pu assister à l'aboutissement du projet dans le cadre de notre enquête de terrain. Mais nous avons réalisé une

[441] Segrestin, « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible ».
[442] Gaulejac et Hanique, *Le capitalisme paradoxant*, 93-94.

recherche dans la presse spécialisée de l'assurance et de l'informatique, ainsi que sur le site de l'entreprise afin de reconstituer ce qu'ont pu être les suites de ce projet de mise en place de l'outil groupe ABS au sein de la filiale française.

### L'amorce d'une dynamique de standardisation

Le projet *Global One* a été mené à terme et mis en production et la stratégie du groupe Allianz consistant à implémenter l'outil groupe ABS dans ses filiales s'est poursuivie. En 2019, l'outil groupe est utilisé « dans le monde entier pour gérer près de 60 millions de polices d'assurance dans 19 pays, tous secteurs d'activité confondus »[443].

Dans un article datant de mai 2023, voilà comment l'outil est décrit : « ABS comprend toutes *les applications centrales des sociétés du groupe créé à Berlin en 1890, ainsi que celles des holdings. « Il s'agit de la plate-forme centrale gérant plus de 30 millions de contrats (...). C'est le cœur de notre écosystème IT en Allemagne. Cela comprend toutes les interfaces de traitement ainsi que les portails clients et de vente. » Si ABS dysfonctionne, ce sont les ventes, les courtiers, le back-office et les services web qui sont à l'arrêt. Et dans toutes les branches d'activité, de la mutuelle, à l'assurance des biens en passant par l'assurance vie* »[444].

Nous constatons ici la centralité de l'outil qui devient une véritable plateforme unique et standard pour l'entreprise Allianz en Allemagne, mais aussi pour les filiales du groupe. En effet, quelques années plus tôt, en septembre 2021, lors d'une interview pour un magazine en ligne spécialisé dans le secteur numérique, le Directeur des Systèmes d'Information d'Allianz en France[445] décrivait ainsi la stratégie de développement en cours : « *Nous sommes engagés dans un mouvement de mutualisation de nos capacités informatiques au niveau du groupe, avec une logique de plateformisation très forte. Cela nous permettra de bénéficier d'effets d'échelle, y compris sur la data. (...) À l'avenir, la plateforme de données sera mondiale, même si les données restent réparties par pays pour des raisons réglementaires évidentes. À terme, plateformes et outils seront mutualisés entre les différentes structures composant Allianz. (...)*

*C'est une logique de standardisation, qui n'est pas propre à la data. Le point de départ, c'est un modèle métier commun. Et cela se traduit par une déclinaison informatique dans le système d'information sur des plateformes communes, afin de supporter des processus homogènes et*

[443] https://www.lefigaro.fr/flash-eco/assurances-cooperation-entre-allianz-et-microsoft-20191114

[444]https://www.cio-online.com/actualites/lire-pourquoi-allianz-abandonne-le-mainframe-et-fonce-sur-linux-14947.html

[445] Ce DSI – ni aucune autre personne mentionnée dans les articles cités dans cette partie – n'était pas en poste au moment de la réalisation de notre enquête de terrain sur le projet *Global One*.

*standardisés à l'échelle mondiale. L'ambition du groupe Allianz est d'être un assureur global et pas une somme de pays* »[446].

Ce qui affleurait à l'époque du projet *Global One* mais ne semblait pas être annoncé totalement comme tel est ici clairement formulé et assumé : « *logique de standardisation* », « *modèle métier commun* », « *processus homogènes et standardisés à l'échelle mondiale* ».

Création d'une nouvelle entité… et d'un nouveau métier ?

En 2016, une nouvelle entité spécialisée dans l'informatique de l'assurance et le fonctionnement et la commercialisation d'ABS est créée à Munich. Il s'agit d'Allianz Technology SE (anciennement AMOS SE, la structure de conseil interne qui accompagnait la mise en place de l'outil ABS dans les filiales). L'entreprise d'assurance devient donc également fournisseur de solution informatique pour les entreprises d'assurances.

En effet, fort de son expertise dans le développement, le fonctionnement et la mise en place d'ABS, le groupe Allianz propose de mettre à disposition certaines parties de l'outil pour d'autres entreprises d'assurance, sous la forme de la mise à disposition de l'outil en *open source*, c'est-à-dire en rendant disponible gratuitement et publiquement le code qui a permis de fabriquer l'outil. Il s'agit d'une première étape dans le développement de l'outil en dehors du groupe. Quelques mois plus tard, en 2019, le groupe concrétise un partenariat avec Microsoft pour développer plus avant ce service pour les entreprises d'assurance en proposant un service supplémentaire payant pour les entreprises qui voudraient utiliser l'outil de manière « personnalisée » : « *Microsoft s'est associé à Allianz pour l'aider dans sa transformation numérique. L'entreprise allemande va transférer sa plateforme d'assurance principale Allianz Business System (ABS) vers Azure. Allianz utilise à ce jour ABS dans le monde entier pour gérer près de 60 millions de polices d'assurance dans 19 pays, tous secteurs d'activité confondus, dont 20 millions en Allemagne. (…) Via sa filiale Syncier et en partenariat avec Microsoft, Allianz va par ailleurs mettre à disposition des éléments d'ABS sous forme de services cloud destinés à d'autres assureurs et courtiers. Cette version Entreprise d'ABS permet de gérer les processus d'assurance dans tous les secteurs d'activité: choses, vie, santé, assistance. La plateforme contient des configurations pour répondre aux législations des divers pays* »[447].

[446] https://www.alliancy.fr/romaric-hatit-dsi-allianz-industrialiser-ia-data

[447]https://www.ictjournal.ch/news/2019-11-15/allianz-va-proposer-sa-plateforme-dassurance-en-mode-as-as-service-aux-autres

Le logiciel ABS est non seulement l'outil groupe d'Allianz mais il se développe aussi pour être proposé à d'autres entreprises d'assurance. L'outil est donc central au sein du groupe Allianz mais pourrait le devenir pour d'autres entreprises d'assurances également. Il nous semble voir ici une illustration de la dynamique propre aux grandes entreprises relevant du capitalisme financier, telles que Fabienne Hanique et Vincent de Gaulejac les décrivent[448], soumises à une exigence de rentabilité financière qui les pousse à se transformer constamment et à transformer le métier s'il le faut ; tout autant le métier d'assureur qui s'exerçait dans des formes propres à chaque filiale selon les normes et les marchés des pays en question et qui va désormais suivre un « modèle commun », que le métier du développement d'un outil maison qui devient une activité de fournisseur de service en externe, l'expertise « maison » étant transformée en nouveau service, au même titre que les assurances et les produits financiers.

### Une dynamique de transformation du métier masquée par l'explication culturelle

Ces éléments quant aux suites du projet éclairent la dynamique globale dans laquelle il s'inscrivait à l'époque et contribuent à confirmer le fait de le voir comme une illustration de cette dynamique paradoxante. Révolution numérique, réorganisation qui devient la norme, exigence de rentabilité financière, standardisation pour faire des économies d'échelle, développement d'une activité supplémentaire de prestation de service informatique pour rentabiliser l'expertise développée en interne. L'organisation par projets en est un autre exemple avec un message paradoxal qui invite à l'innovation tout en exigeant de respecter un certain standard : « Cette forme de gouvernance altère ce qui est au cœur de la culture de métier, de l'amour du travail bien fait » [449].

C'est effectivement cette dynamique que l'on a pu observer sur le projet *Global One* sous la forme d'une tension entre deux discours : d'un côté l'opportunité vantée de pouvoir obtenir un outil informatique plus performant pour répondre aux besoins du métier, ce qui est censé améliorer les performances et de ses *process* en partant de ses besoins, et d'un autre côté devoir en réalité se conformer à un outil déjà conçu avec une pression à adopter un maximum de *process* standards. Et finalement, comme nous l'avons vu dans l'interview du DSI de 2021, tendre vers une « *modèle métier commun* ».

Il nous semble voir ici une confirmation des raisons pour lesquelles le recours à l'explication culturelle a pu être si facile et a pu se développer autant au sein du projet *Global One*, comme

[448] Gaulejac et Hanique, *Le capitalisme paradoxant*.
[449] Gaulejac et Hanique, 100-101.

nous l'avons avancé dans notre dernier chapitre. L'explication culturelle a pu offrir une possibilité de contourner les sujets délicats soulevés par ce choix de généraliser l'outil groupe au sein de toutes les filiales. En effet, plutôt que d'interroger les contradictions inhérentes au projet et aux décisions du groupe ayant pour conséquence la transformation profonde du métier, il semble plus facile d'adopter une grille de lecture qui explique « tout » par des facteurs externes à l'entreprise et au projet : les « cultures » différentes des membres des équipes et des entités en jeu. Ainsi, comme nous l'avons vu, les critiques concernant les transformations des processus du métier sont non seulement facilement interprétées comme une résistance au changement classique (« les gens résistent au changement »[450]), mais cela d'autant plus qu'elle vient des équipes françaises. En effet si l'on a recours à l'explication culturelle, cette « résistance » est vue comme « typiquement culturelle », la résistance à tout changement étant vue comme un trait culturel typique des « Français ». Il est ainsi plus facile de mettre de côté la question de la transformation du métier lui-même, en qualifiant les discours critiques de manifestations « culturelles ».

## Au-delà du projet informatique : quel processus en jeu dans le recours à l'explication culturelle ?

### Un phénomène d'essentialisation

Nous faisons l'hypothèse selon laquelle ce phénomène de l'explication culturelle, avec la réduction de la complexité qu'elle génère (et dont elle résulte) existe dans d'autres contextes que le projet *Global One* et que les entreprises. Il s'agit d'un phénomène d'explication causale unique fondée sur des stéréotypes tendant à produire des visions essentialistes de certaines personnes ou de certains groupes, qui peut survenir dans n'importe quel secteur professionnel ou n'importe quel domaine du monde social.

On retrouve ce phénomène d'essentialisation de certaines caractéristiques ou attributs, notamment dans des cas de mise à distance ou d'« altérisation » sous prétexte de « différences culturelles », de différences de nationalités ou de différences linguistiques. Ce processus peut mener jusqu'à des actes de discrimination, comme le montre Romane Blassel à travers le récit d'une enquête qu'elle a menée à propos des discriminations linguistiques dans le domaine universitaire, où elle étudie « comment des pratiques langagières peuvent être mobilisées pour

[450] Dujarier, *Le management désincarné*, 11-12.

marquer une différence et soutenir des processus d'altérisation et d'ethnicisation »[451]. Elle a plus précisément étudié comment des personnes occupant des postes d'enseignants chercheurs dont la première langue apprise n'est pas le français, sont rappelées à la norme langagière, notamment par le biais de remarques concernant leur accent ou leur absence d'accent : « Lorsque l'individu ne correspond pas à l'image stéréotypée d'un Français (patronyme, apparence physique), une absence d'accent peut lui être signalée. Certaines pratiques langagières seraient donc attendues d'un locuteur, à partir du moment où son origine géographique est identifiée »[452]. Voilà comment elle définit le processus d'altérisation :

> Les pratiques discriminatoires sont une des manifestations des processus d'altérisation. Ces derniers renvoient aux processus de désignation comme « différent » et de classement dans un ordre de valeur, conduisant à l'identification d'un « nous » par rapport à des « eux »[453].

Comme nous l'avons déjà évoqué dans l'introduction, cela peut être le cas notamment lorsque les différences raciales fondées en culture prennent le relais des discours racistes fondés sur le concept de « race » comme le défend Michel Wieviorka, ce qui peut mener à « caractériser un ensemble humain par des attributs naturels, eux-mêmes associés à des caractéristiques intellectuelles et morales qui valent pour chaque individu relevant de cet ensemble et, à partir de là, à mettre éventuellement en œuvre des pratiques d'infériorisation et d'exclusion »[454].

On pourrait alors même avoir à faire à un processus d'ethnicisation, comme le définit ensuite Romane Blassel, à partir d'une citation de Véronique De Rudder :

> Lorsque le processus d'altérisation (désignation comme différent et inférieur) implique une assignation à une origine ethnique définie, je parle alors de procédé d'ethnicisation. L'ethnicisation des rapports sociaux est un processus de classement social qui « conduit à gommer les différences internes aux groupes ethnicisés en termes de classes, de ressource ou de pouvoir, au profit d'une identification collective unificatrice en termes culturels, religieux, linguistiques »[455].

Il nous semble bien retrouver cette dynamique d'identification collective unificatrice en termes culturels dans le recours à l'explication culturelle sur notre projet informatique. Et même s'il ne génère *a priori* pas de grandes discriminations comme cela peut être le cas pour des catégories de population minorisées, il s'agit pour nous bel et bien du même type de processus

[451] Blassel, « « C'est mignon ton accent, tu viens d'où ? », 109.
[452] Blassel, 110-11.
[453] Blassel, 108.
[454] Wieviorka, *Le racisme, une introduction*, 7.
[455] Blassel, « « C'est mignon ton accent, tu viens d'où ? », 109.

qui consiste à essentialiser des identités culturelles stéréotypées afin de juger ou d'interpréter les comportements des personnes considérées comme « étrangères ».

Ce processus d'ethnicisation et de discrimination au travail a été étudié par Véronique De Rudder, Christian Poiret et François Vourc'h, et il est intéressant de noter qu'ils évoquent une « explication » en termes de « proximité » ou de « distance » culturelle, qui viendrait justifier des attitudes discriminatoires « érigées sur des préjugés et des stéréotypes ethniques » :

> Selon un raisonnement récurrent, qui s'étend bien au-delà des publications savantes, les causes de « handicap » des populations étrangères sont d'abord recherchées dans les « caractéristiques » de ces dernières. Les différences entre groupes nationaux sont considérées comme des effets de leurs « particularités » : certains « semblent avoir plus de difficultés à s'intégrer à l'entreprise », tandis que d'autres font preuve de « dynamisme », sans qu'on sache ni pourquoi ni comment ces traits seraient apparus ou se seraient développés. Puis, lorsque aucune de ces interprétations ne semble suffisante, l'invocation de la fameuse « proximité culturelle » – idée selon laquelle il y aurait moins de « distance » entre un paysan portugais non francophone et un patron d'entreprise qu'entre ce même patron et un ouvrier algérien francophone… – vient remplir le vide. Cette « explication » mérite qu'on s'y arrête car elle fait partie des idées reçues, sans avoir jamais pu recevoir de validation scientifique (De Rudder, 1987). En effet, la proximité et la distance culturelles sont des appréciations subjectives et pour partie idéologiques socialement construites au cours même des rapports interethniques et n'ont aucune consistance hors de ces rapports. Or ces jugements de proximité ou de distance sont généralement considérés en France, comme des évidences, des réalités objectives susceptibles, en conséquence, de servir de fondement rationnel, à tout le moins raisonnable, à l'action. C'est pourquoi une « politique différente » basée sur une présumée « proximité culturelle » n'est pas qualifiée clairement pour ce qu'elle est : une politique purement et simplement discriminatoire érigée sur des préjugés et des stéréotypes ethniques hiérarchisants. Le recours aux notions de « distance » ou de « proximité » culturelle ne sont qu'un leurre idéologique qui, par soumission au sens commun, objectivise des représentations et catégorisations éminemment relatives[456].

Nous voyons que les enjeux de l'utilisation d'explications culturelles – que ce soit dans le cadre d'un projet multinational dans une entreprise ou dans n'importe quelle autre situation du monde professionnel ou extra-professionnel– sont donc loin d'être anodins.

## Un prétexte pour ne pas prendre en compte les rapports de pouvoir

Une des conséquences en est le brouillage des autres enjeux qui existent dans la relation avec ces personnes ou ces groupes et de mettre en avant une prétendue différence irréductible, pour

[456] Rudder, Poiret, et Vourc'h, « Discriminations ethnistes et racistes dans l'entreprise », 139-40.

éviter d'analyser les inégalités sociales ou les rapports de pouvoir qui sous-tendent cette relation par ailleurs – comme nous l'avons vu par exemple avec le fait d'insister sur les compétences professionnelles soi-disant typiquement féminines comme c'est le cas de certains discours que l'on peut retrouver en entreprise, qui « privilégiant les discours essentialistes, pérennise sous de nouveaux habillages l'idée que les deux sexes sont irréductiblement dissemblables », ainsi, « le discours sur les différences psychologiques se substitue à l'analyse des inégalités sociales »[457]. D'après ces discours les caractères essentialisés des « femmes » seraient par exemple « une approche plus 'humaine' et plus 'pragmatique' du management », ou bien encore « parce qu'elles ont, culturellement et socialement acquis des compétences spécifiques, les femmes ont donc, toujours et toutes, le 'souci d'autrui dans l'action' » et seraient « plus aptes à développer et cultiver la dimension relationnelle, la notion de terrain d'entente, le respect des règles et des normes, la plus grande sensibilité à la sécurité, la capacité à travailler en équipe, la rigueur et la force morale et psychologique, le charisme affectif, l'équilibre, l'autorité incitative, la perception intuitive, etc. »[458].

Cela pourrait faire partie des pistes de recherches à poursuivre à propos de l'explication culturelle et de ses déclinaisons dans différentes secteurs professionnels ou extra-professionnels. Et avec ces exemples de discours essentialisés sur la base du genre et des caractéristiques non plus « nationales » mais « féminines », nous voyons que le mécanisme semble être le même. L'explication culturelle pourrait dans ce cas s'appliquer sous la forme d'une « explication genrée » ou d'une « explication sexuelle », au sens de la division sexuelle du travail et des compétences. Ces compétences seraient donc attendues au travail de la part des femmes, et si certaines femmes en font preuve dans leur travail, ce ne serait pas en raison de leurs parcours professionnels singuliers mais plutôt du fait qu'elles sont « des femmes » ; tous leurs comportements et manières de faire seraient expliquées à l'aune du fait qu'elles sont « femmes » et que c'est dans leur « nature » – de la même manière que si elles s'opposent à la standardisation des pratiques du métier, comme certaines personnes du projet *Global One*, on va dire que c'est parce qu'elles sont « françaises » et que c'est dans leur culture (presque par « nature »). Le phénomène de l'explication culturelle pourrait donc fonctionner avec tout autre élément qui contribue à décrire quelqu'un ou un groupe par une caractéristique stéréotypique essentialisée. Il serait alors intéressant de se demander si dans d'autres cas, il joue le même rôle

[457] Jonas et Séhili, « L'essentialisme au service d'une mixité économiquement performante », 38.
[458] Jonas et Séhili, 42-43.

que notre projet informatique, à savoir de permettre un évitement des sujets « délicats » notamment des questions liées aux conflits du travail et aux rapports de pouvoir.

### Comment qualifier les « différences » ?

Nous voyons donc en quoi les approches fondées sur les « différences », qu'elles soient culturelles ou d'une autre nature, peuvent être problématiques. Et il semble que la question demeure à l'issue de ce travail : comment qualifier les différences observées par exemple sur notre terrain du projet informatique – entre la manière d'aborder le projet par les principes généraux et la manière de l'aborder par le déroulement d'une suite d'actions – si l'on ne peut les qualifier de « culturelles » ? Et si l'on veut éviter une approche différentialiste ?

En effet, le fait de vouloir échapper à tout prix à un risque de « dérive » culturaliste ou essentialiste, ne risque-t-il pas d'invisibiliser certaines singularités ? Ou d'évacuer une forme de « question culturelle » ? Nous ne nous retrouvons effectivement pas non plus dans une posture qui considèrerait que les « cultures » ou « la » culture n'existerait finalement pas, ou en tous cas que le terme serait à abandonner totalement[459]. Nous ne pouvons que constater l'existence de certaines différences entre pays, entre métiers, entre entreprises, mais la question demeure pour nous de trouver la manière dont on peut les décrire et les qualifier. L'exercice semble en effet délicat de le faire sans forcer un trait culturel qui n'en serait pas un ou bien sans risquer d'essentialiser des attitudes ou des identités. Comment penser la diversité des formes possibles de faire ou de penser ; « le divers des cultures » comme le formule François Jullien ? Ce dernier propose de ne plus penser en termes de « différences », concept qui ne serait pas adapté pour pouvoir rendre compte de cette multitude de formes culturelles :

> La question se repose donc ainsi : en regard de *l'universel maintenant ouvert le commun*, au lieu que celui-ci ne soit tenté de se relier en communautarisme, dans quels termes penserons-nous ce qui est son contraire : le singulier des cultures, à la fois des langues et des pensées ? Comment articuler l'un avec l'autre ? Comment aborder la diversité culturelle dès lors que nous ne la laissons pas s'effacer sous la standardisation de l'uniforme et que nous sauvons le commun de sa confusion avec le semblable ? On en traite d'ordinaire en termes de « différence » et d'« identité », vieux couple hérité de la philosophie et dont on vérifie, depuis les Grecs, combien il est opérant dans l'ordre de la connaissance. Mais convient-il à ce débat-ci ? Mais faut-il rendre compte du divers des cultures en termes différentiels et selon des traits spécifiques, tenus pour caractéristiques, d'où découlerait une identité de chaque culture ainsi distinguée ? Je crains, je l'ai dit, qu'on ne se trompe là de concepts et que, ces concepts n'étant pas adéquats, le débat

[459] Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, 143.

> ne puisse déboucher. Autant dire que je crois qu'un débat portant sur l'« identité » culturelle est vicié dans son principe[460].

Il considère que le terme de « différence » condamne en lui-même à rester prisonnier d'une démarche identitaire, identificatrice, qui mène à une forme d'essentialisme :

> Or, la *différence*, quant à elle, a son sort lié à l'identité, et cela doublement, des deux côtés. D'une part, dans son départ, en amont, elle suppose un genre commun, d'identité partagée, au sein duquel elle marque une spécification. Et d'autre part, à son arrivée, dans sa visée et sa destination, elle conduit à déterminer une identité, fixant l'essence et sa définition. En quoi la différence est, je l'ai dit, identificatrice. Même en linguistique, où la différence est posée comme première et se trouve déliée de la ressemblance, la différence ne déroge pas à cette fonction différentielle d'identification : d'elle procèdent des propriétés établies en caractéristiques, et, par suite, la possibilité même de la connaissance[461].

D'après la proposition de Jullien, ce serait donc le propre des démarches et des conceptions différentialistes – fondées sur le récit de différences toujours irréductibles – de mener à des visions essentialistes et identitaires – opérant la fameuse confusion entre culture et identité que nous avons déjà évoquée avec Denys Cuche qui nous met en garde, cette confusion étant pour lui au fondement de dérives dans l'usage de la notion de « culture »[462]. La question reste de savoir comme faire autrement. François Jullien propose comme alternative le fait de penser en termes d'« écarts » ou de « ressources » plutôt que de différences ou d'identité : « en place de la différence invoquée, je proposerai d'aborder le divers des cultures en termes d'*écart* ; en place d'identité, en termes de *ressource* ou de *fécondité* »[463]. Pour lui, penser en termes d'écarts « fait sortir de la perspective identitaire »[464] et « révèle une figure, non pas d'identification, mais d'exploration, faisant émerger un autre possible »[465]. Les diverses manières de dérouler le projet en privilégiant plutôt les principes directeurs qui doivent le guider pour en déduire les actions à mener ou en privilégiant plutôt le déroulement des actions nécessaires pour arriver à une vision générale de ce qu'on cherche à atteindre, ne seraient plus interprétées comme des différences reflétant des identités et des essences distinctes (l'approche par la conception générale « typiquement française » et l'approche par la réalisation d'un mode opératoire « typiquement allemande ») mais comme une illustration de la présence de divers modes de

[460] Jullien, *Il n'y a pas d'identité culturelle*, 31-32.
[461] Jullien, 38-39.
[462] Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, 97-98.
[463] Jullien, *Il n'y a pas d'identité culturelle*, 32.
[464] Jullien, 39.
[465] Jullien, 33.

faire, diverses manière d'attraper un même objet, peut-être divers « modes d'existence » pour reprendre le terme de Bruno Latour[466].

Peut-être qu'une autre des issues possibles – si l'on revient à la notion de « culture » elle-même et à la question de savoir s'il est pertinent de s'en saisir comme catégorie d'analyse – se trouve dans la posture suggérée par Jean-Pierre Olivier de Sardan lorsqu'il invite à tout de même garder la notion de culture mais à prendre garde à ce qu'il nomme « la réduction à un facteur unique » :

> C'est une pratique assez habituelle dans nos disciplines que de réduire n facteurs, empiriquement observables et pouvant tous jouer un rôle dans l'« explication » d'une situation sociale locale, à un seul d'entre eux. Tous les autres disparaissent comme par enchantement. Cette pratique n'est pas sans rapport avec une propension préalable, préprogrammée en quelque sorte, de celui qui s'y adonne à privilégier justement ce facteur-là, où que ce soit. On a ainsi les spécialistes de l'interprétation par l'ethnie, ceux de l'interprétation par la classe sociale, de l'interprétation par le « genre », ou par l'appartenance religieuse, etc. Bien sûr ces différents facteurs, ou d'autres, peuvent jouer. Mais la complexité de la vie sociale et de ses interactions rend finalement rares les contextes où un facteur et un seul peut être invoqué. Et pourtant la « mono-factorialisation », autrement dit le fait de ne proposer à un processus social donné qu'une seule « cause » ou « origine » là où l'expérience de la recherche comme l'histoire des sciences sociales devraient inciter à plaider la multifactorialité, est loin d'avoir disparu du panorama des sciences sociales[467].

Par rapport à la notion de culture, l'auteur invite à la prudence vis-à-vis des risques de ce qu'il nomme le « culturalisme comme idéologie scientifique » qui consiste à considérer que « toutes les représentations (pertinentes) et tous les comportements (pertinents) d'un groupe social (à base linguistique ou « ethnique » dans l'ethnologie classique) deviendraient nécessairement partagées (…) et le seraient en toutes circonstances »[468]. En revanche il suggère l'utilité du concept de culture et en préconise un usage aussi précis et circonstancié que possible :

> Son usage n'est évidemment pas à proscrire. Dans une définition minimaliste et mesurée, pour décrire un ensemble de représentations et/ou de comportements significativement partagés par un ensemble défini d'acteurs sociaux dans un contexte donné, il reste irremplaçable, et figure sur tout agenda de recherche en sciences sociales. Mais la prudence impose, selon nous, de recourir à des modulations nettement circonscrites et empiriquement validées de ce terme (cultures locales, cultures professionnelles, logiques

[466] Latour, *Enquête sur les modes d'existence*.
[467] Olivier de Sardan, *La rigueur du qualitatif*, 273.
[468] Olivier de Sardan, 33.

> culturelles particulières, sub-cultures), en évitant résolument les formulations trop générales (culture nationale, culture ethnique, identité culturelle)[469].

Avec cet usage « prudent », en l'utilisant à l'échelle la plus précise et microsociologique possible, il serait alors possible de prendre pour objet des différences de comportement ou de manières de faire et de les qualifier de « culturelles » sans risquer un usage abusivement généralisant du concept de culture ? Pour garder le même exemple de la manière de commencer à travailler sur un « projet » - en étant guidé par les principes généraux directeurs ou en étant guidé par un mode opératoire à dérouler – ne seraient pas le reflet des manières de voir ou de faire typiquement « française » ou « allemande », mais plutôt de multiples « cultures projet » selon le type de formation reçue ? Axée sur la valorisation de la conception d'un côté et sur la valorisation de la réalisation de l'autre ? Ces différentes modes de « faire un projet » pouvant se recouper avec des formations de différents pays, mais pouvant se retrouver aussi entre différentes disciplines ou différents métiers au sein d'un même pays.

Nous trouvons ici une résonance avec le concept de « monde social » développé par Anselm Strauss à partir des travaux de Thomas Shibutani :

> Chaque monde social est « un univers de *réponse réciproque* régularisée ». « Chacun est une *arène* dans laquelle existe une sorte d'organisation ». « Chacun est, également, une '*aire culturelle*' dont les frontières ne sont délimitées ni par un territoire, ni par une appartenance formelle mais par les limites d'une *communication* efficace »[470].

Les mondes sociaux seraient comme des « aires culturelles » n'ayant rien à voir avec une appartenance à une nation, ou à une tradition, mais plutôt en lien avec des pratiques :

> Dans chaque monde social, il y a au moins, et de façon évidente, une *activité* primaire (avec des ensembles d'activités associées) : par exemple, escalader des montagnes, faire de la recherche, collectionner. Il y a des *sites* où se déroulent ces activités, donc l'espace et la mise en forme d'un environnement sont des dimensions significatives. Il y a toujours des *technologies*, manières héritées ou innovantes d'accomplir les activités du monde social. La plupart des mondes sociaux élaborent des technologies assez complexes. Les mondes sociaux, à leurs débuts, peuvent n'avoir que des divisions du travail temporaires, cependant, une fois lancées, les *organisations* développent un aspect ou un autre des activités d'un monde. Ces traits des mondes sociaux peuvent être traduits analytiquement en processus. Par exemple, trouver un site, financer un site, le protéger, entrer en compétition pour des sites[471]…

[469] Olivier de Sardan, 33.
[470] Strauss, *La trame de la négociation*, 269.
[471] Strauss, 273.

Pour Strauss les mondes sociaux ne représentent pas des essences figées mais « s'entrecroisent », « se chevauchent » et parfois s'allient, « lorsqu'une action venant d'un monde est mise en cause comme dangereuse ou inappropriée »[472]. Ce concept de monde social tel qu'il est défini par Strauss semble en effet permettre une analyse des différences et des éventuels malentendus ou conflits sans que ce soit au prix de catégories culturelles ou identitaires figées ou abusivement généralisantes ; le fait de faire partie d'un ou plusieurs mondes sociaux ne définit pas pour Strauss une identité-type essentielle pour autant.

Pour la chercheuse américaine féministe Adèle E. Clarke, « A. Strauss espérait que le cadre des mondes sociaux à la fois perturberait les évidences (*taken-for-grantedness*) des interprétations par la sociologie conventionnelle des identités, dont la race/ethnicité et le genre, et nous aiderait à repenser ces relations d'une manière plus empirique, basée sur les engagements vécus des personnes dans des mondes sociaux particuliers »[473]. Elle présente cette approche en termes de mondes sociaux en montrant comment elle permettrait de rendre compte et de prendre en compte « les complexités et la diversité des expériences des femmes »[474] sans les enfermer dans une unique identité féminine essentialisée.

Si l'on applique ce raisonnement aux différences relatées par les membres du projet, plutôt que de les qualifier d'illustrations de cultures nationales il serait alors sans doute possible de les qualifier en termes de culture de métier, de formation… Ce n'est pas ce que nous avons choisi de faire dans notre thèse puisque nous avons fait le choix d'étudier la manière dont les membres de l'entreprise maniaient les discours sur la culture et les stéréotypes culturels, mais cette piste de savoir comment qualifier les différences ou les écarts, pourrait se poursuivre de cette manière : « circonscrites et empiriquement validées », ou en termes de « mondes sociaux », dont le projet informatique *Global One*, pourrait peut-être représenter une « arène » où viennent se chevaucher plusieurs mondes sociaux, ou bien encore un espace où se déploient plusieurs arènes… plutôt que plusieurs « cultures nationales ».

[472] Strauss, 274.
[473] Clarke, « Anselm Strauss en héritage », 254.
[474] Clarke, 255.

# Glossaire

**ABS** : Acronyme de *Allianz Business System*. C'est le nom du logiciel de gestion informatique choisi comme outil commun du groupe Allianz.

**ADAG** : Acronyme pour *Allianz Deutschland AG*. C'est le nom de la filiale allemande du groupe Allianz.

**AGF** : Acronyme pour désigner l'entreprise des Assurances Générales de France. Grand groupe français d'assurances créé en 1968. C'est ce groupe qui a été racheté à 100% par le groupe Allianz en 2007 et qui en est devenu la filiale française.

**Allianz AT** : AT est une abréviation pour *Austria*. Allianz AT désigne la filiale autrichienne du groupe Allianz, dont le siège est situé à Vienne.

**Allianz SE** : Allianz SE (SE pour société européenne), désigne l'entité « groupe » d'Allianz, autrement dit la maison mère, dont le siège est situé à Munich.

**AMC** : Acronyme de *Allianz Manager Comitee*, Comité des Managers d'Allianz. Instance qui réunit les cadres supérieurs de toutes les directions d'Allianz.

**AMOS** : Acronyme de *Allianz Managed Operations and Services*. C'est le nom de l'entité de conseil interne au groupe Allianz créée pour accompagner la mise en place des projets transformations informatiques au sein du groupe.

**AMOS AT** : Filiale autrichienne d'AMOS, située à Vienne.

**AMOS SE** : AMOS est aussi une société européenne, dont le siège se trouve à Munich.

**AzF** : Abréviation pour « Allianz en France », nom officiel de la filiale française du groupe Allianz, qui apparait en 2009.

**B to IT** : Abréviation pour l'expression anglaise *Business to IT*. Il s'agit de transactions ou de communications se déroulant entre les experts d'un métier et les équipes d'un service ou d'un fournisseur informatique.

**BAPIM** : Bureau de l'Action Pédagogique et de l'Information Mémorielles. Cette structure dépend du Ministère des Armées et a pour mission entre autres de développer des ressources pédagogiques à propos de l'histoire et de la mémoire de conflits contemporains.

**CCC** : Acronyme pour *Core Competence Center*. Il désigne le centre de référence en expertise technique du logiciel ABS. Il est situé à Vienne en Autriche et dépend d'AMOS AT.

**CDR** : Centre Diversité Réussite. Voir IGB.

**CE** : Comité d'Entreprise.

**CFDT** : Confédération Française Démocratique du Travail. Il s'agit d'un des syndicats représentant les personnels sur le projet *Global One*.

**CIFRE** : Convention Industrielle de Formation par la Recherche. Ce sont des conventions tripartites (entreprise, laboratoire, doctorant·e) permettant à une entreprise, une institution publique ou une association d'embaucher une personne avec une mission opérationnelle d'une durée de trois ans, qui constituera le matériau pour la réalisation d'une recherche doctorale dans le même temps.

**Comex** : Abréviation pour désigner le comité exécutif.

**DC** : Acronyme pour désigner la Direction de la Communication et par extension le Directeur ou la Directrice de la Communication.

**DFD** : Acronyme pour « Diagramme de Flux de Données ». C'est l'étape de traduction des besoins du « métier » en termes de fonctionnalités : il s'agit de décrire les opérations que le logiciel va devoir réaliser pour permettre l'exercice du métier par les agents.

**DSI** : Acronyme pour désigner la Direction des Systèmes d'Information et par extension le Directeur ou la Directrice des Systèmes d'Information.

**DTD** : Acronyme pour *Document Type Definition* (définition de type de document). C'est ce qui est appelé la description technique et qui vient après la description fonctionnelle (voir DFD). Il s'agit de traduire les actions – les fonctionnalités – en cheminements concrets. C'est la phase qui prépare le développement « physique » du logiciel.

**ERP** : Acronyme pour *Enterprise Ressource Planning*. Ce terme désigne les systèmes informatiques de « planification générale des ressources ». En français on utilise aussi l'expression Progiciel de Gestion Intégré (PGI). Il s'agit de logiciels qui permettent de centraliser et de gérer toutes les données d'une entreprise.

**EDB** : Acronyme pour « Expression De Besoin ». Ce terme désigne le processus de récolte l'ensemble des activités nécessaire à la réalisation du processus complet du « métier », c'est-à-dire toutes les actions nécessaires à un agent pour faire son travail auprès des clients.

**EVZ** : Acronyme pour *Erinnerung, Verantwortung und Zukunft*, qui est le nom d'une fondation créée en 2000 en Allemagne par douze entreprises, dont Allianz. Cette fondation est chargée de la gestion d'un fonds d'indemnisation des victimes du travail forcé pendant la période du nazisme, et plus généralement de financement de projets consacrés à l'éducation au travail de mémoire, à la lutte contre l'antisémitisme et le racisme en général, ainsi que de projets de soutien aux victimes des persécutions nazies.

**G1** : Acronyme pour *Global One*, le nom du projet de refonte informatique en cours chez Allianz en France pour installer le logiciel *ABS*.

**IGB** : Institut Gaston Berger. Anciennement Centre Diversité Réussite (CDR). Institut créé au sein de l' École d'ingénieur INSA de Lyon, qui travaille étroitement avec la Fondation de l' École du même nom, qui est à l'origine du financement et du montage de ce travail de recherche en partenariat avec le Centre Max Weber et l'Université Lumière Lyon 2.

**INSA** : Institut National des Sciences Appliquées.

**IT** : Acronyme de l'expression anglaise *Information Technology* (technologie de l'information). Utilisé en français, ce terme désigne la plupart du temps les services responsables des Systèmes d'Information (DSI), souvent eux-mêmes appelés « services informatiques ».

**ITCO** : Abréviation pour *IT Comitee*, le comité des systèmes d'information. Il s'agit du comité réunissant les hauts responsables de tout le secteur en charge des systèmes d'information de l'entreprise (ou du groupe).

**MOA** : Maîtrise (ou maître) d'ouvrage. Entité porteuse du projet.

**MOE** : Maîtrise (ou maître) d'œuvre. Entité en charge de l'exécution du projet.

**OE** : Acronyme pour *Operational Entity* (entité opérationnelle). Ce terme désigne les filiales du groupe Allianz.

**OFAJ** : Office Franco-Allemand pour la Jeunesse.

**OPA** : Offre Publique d'Achat.

**PFA** : Acronyme qui désigne l'entreprise française d'assurances Athéna-PFA, qui fusionne avec les AGF en 1997. À l'époque le groupe allemand Allianz détient déjà 58% du capital d'AGF.

**PGI** : Progiciel de Gestion Intégré. Voir ERP.

**PMC** : *Project Management Comitee*. Le comité de management du projet : instance qui réunit tous les chefs d'équipe et les cadres supérieurs du projet toutes les semaines pour des réunions opérationnelles de suivi du projet.

**RH** : Ressources Humaines.

**SAP** : Acronyme de *Systemanalyse Programmentwicklung* : développement de programmes d'analyse de systèmes. Il s'agit du nom d'un progiciel de gestion intégré développé en Allemagne. C'est un des outils de référence sur le marché.

**SDEM** : Syndicat Des Employés Mécontents. Il s'agit d'un des syndicats représentant les personnels sur le projet *Global One*.

**SE** : SE est l'acronyme du terme *societas europaea*, société européenne, qui désigne une forme juridique d'entreprise créée par l'Union européenne en 2004.

**SSII** : Société de Service en Ingénierie Informatique.

# Bibliographie


Abdallah-Pretceille, Martine. *Former et éduquer en contexte hétérogène: pour un humanisme du divers*. 1 vol. Exploration interculturelle et science sociale. Paris, France: Anthropos, 2003.

Akrich, Madeleine, Michel Callon, et Bruno Latour. *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Paris, France: Presses de l'École des Mines, 2006.

« Allianz rénove son informatique pour doper sa croissance ». 13 avril 2007. https://www.argusdelassurance.com/social/allianz-renove-son-informatique-pour-doper-sa-croissance.21490.

Amblard, Henri, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, et Yves-Frédéric Livian. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris, France: Éditions du Seuil, 2004.

*Années de feu et années de vie, nos 170 ans d'histoire AGF*, s. d.

Asselain, Jean-Charles. « Histoire des entreprises et approches globales. Quelles convergences ? » *Revue economique* 58, nº 1 (1 février 2007): 153-72.

Audoux, Christine, et Anne Gillet. « Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction ». *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, nº 43 (2011).

Barthe, Yannick, Damien de Blic, Jean-Philippe Heurtin, Éric Lagneau, Cyril Lemieux, Dominique Linhardt, Cédric Moreau de Bellaing, Catherine Rémy, et Danny Trom. « Sociologie pragmatique : mode d'emploi ». *Politix* 103, nº 3 (2013): 175-204.

Barthe, Yannick, Michel Callon, et Pierre Lascoumes. *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. Média Diffusion, 2001.

Becker, Howard Saul, Christine Merllié-Young, et Dominique Merllié. *La bonne focale: de l'utilité des cas particuliers en sciences sociales*. Grands Repères. Paris: la Découverte, 2016.

Bensa, Alban, et Didier Fassin. *Les politiques de l'enquête*. Collection Recherches. Paris: la Découverte, 2008.

Bernoux, Philippe. *Sociologie du changement : dans les entreprises et les organisations*. Paris, France: Éd. du Seuil, 2010.

Bernoux, Philippe, et Yves-C. Gagnon. « Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : la co-construction ». *La Revue des Sciences de Gestion* 233, nº 5 (2008): 51-58.

Blassel, Romane. « « C'est mignon ton accent, tu viens d'où ? ». Pour une prise en compte des rapports sociaux dans l'étude des discriminations ». *Cahiers de la LCD* 8, nº 3 (14 novembre 2018): 105-24.

Bodart, Yves. « L'analyse institutionnelle ». *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* Numéro 121-122, nº 1-2 (2019): 85-103.

Bollinger, Daniel, et Geert Hofstede. *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris, France: Éd. d'Organisation, 1987.

Boltanski, Luc, et Ève Chiapello. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Collection Tel. Paris, France: Gallimard, 2011.

Bourrier, Mathilde. « L'analyse culturelle : un horizon, pas un point de départ ». *Revue française de sociologie* Vol. 46, nº 1 (1 mars 2005): 171-76.

Boutinet, Jean-Pierre. *Anthropologie du projet*. Presses Universitaires de France, 1990.
Bulinge, Franck. « Un modèle d'analyse collective en situation : la "war room" ». *Market Management* 7, nº 4 (2007): 50-69.
Cefaï, Daniel, éd. *L'enquête de terrain*. Paris, France: Éditions la Découverte, 2003.
Chevrier, Sylvie. *Le management interculturel*. Que sais-je ?, 2003, 2019.
———. « Pas de coopération internationale sans prise en compte des cultures ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre* N° 107, nº 1 (1 mars 2012): 95-97.
Chiapello, Ève, et Patrick Gilbert. « La gestion comme technologie économique ». In *Traité de sociologie économique*, 359-98. Presses Universitaires de France, 2013.
———. *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Repères. Paris: La Découverte, 2013.
Clarke, Adele E. « Anselm Strauss en héritage : sexe/genre et race/ethnicité ». *Hors collection Sciences Humaines*, 1 septembre 2010, 245-59.
Clot, Yves, Bonnefond, Jean-Yves, Bonnemain, Antoine, et Zittoun, Mylène. *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. Sciences humaines. Paris: La Découverte, 2021.
Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Sociologie politique. Paris: Éditions du Seuil, 1977.
Cuche, Denys. « Culture et identité ». In *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte., 97-115. Repères. Paris, France, 2010.
———. *La notion de culture dans les sciences sociales*. Repères. Paris, France: La Découverte, 1996, 2010.
Dahlén, Tommy. *Among the Interculturalists: An Emergent Profession and Its Packaging of Knowledge*. Department of Social Anthropology, Stockholm University, 1997.
Dardot, Pierre, et Christian Laval. *La nouvelle raison du monde*. La Découverte-poche. Paris: La Découverte, 2010.
Davel, Eduardo, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat, éd. *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*. Sciences de l'administration. Québec Québec, Canada: Presses de l'Université Laval : Télé-Université, 2008.
Delas, Jean-Pierre, et Bruno Milly. *Histoire des pensées sociologiques*. Collection U. Sciences humaines et sociales. Paris: A. Colin, 1997, 2009.
Demailly, Lise. « La recherche sociologique contractuelle comme expérience du rapport des institutions à la réflexivité ». *Sociologies pratiques* 36, nº 1 (2018): 77-85.
Dervin, Fred. *Impostures interculturelles*. Paris, France: L'Harmattan, 2011.
———. *Le concept de culture. Comprendre et maîtriser ses détournements et manipulations*. Paris: Editions L'Harmattan, 2013.
Despret, Vinciane. *Fabriquer des mondes habitables. Dialogue avec Frédérique Dolphijn*. Quatrième edition. Collection Orbe. Noville-sur-Mehaigne: Esperluète Éditions, 2022.
Doytcheva, Milena. « Intermédiaires et "opérateurs de la diversité" dans les politiques des entreprises ». *Sociologies pratiques* 23, nº 2 (2011): 57-68.
———. *Le multiculturalisme*. Repères. Série Thèses et débats. Paris: La Découverte, 2005, 2018.
Draetta, Laura, et Fabien Labarthe. « La recherche sur commande et le dilemme expert-chercheur : une analyse réflexive de l'implication du sociologue dans la mise en œuvre d'une politique publique de l'innovation ». *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, nº 43 (1 mai 2011).
Drummond-Guitel, Virginia. *Le management interculturel: gérer la dimension multiculturelle dans l'entreprise*. L'Essentiel pour agir. Management et ressources humaines. Le Mans, France: Gereso éditions, 2010.

Dujarier, Marie-Anne. *Le management désincarné : enquête sur les nouveaux cadres du travail*. La Découverte-poche, Essais. Paris: La Découverte, 2017.
———. « Le paradoxal déploiement du management par les dispositifs ». In *Que sait-on du travail ?*, par Thomas Amossé, Philippe Askenazy, et Liza Baghioni, 224-37. Que sait-on ? Paris, France: Presses de Sciences Po, 2023.
Dupuis, Jean-Claude. « Fabriquer des organisations coopératives et délibérées. Tout sauf un long fleuve tranquille ». In *Comment (mieux) faire société ?*, 108-20. Utilité sociale de la recherche en SHS. Nîmes, France: Champ social, 2022.
Dupuis, Jean-Pierre. « L'analyse interculturelle en gestion : décloisonner les approches classiques ». In *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*. Sciences de l'administration. Québec Québec, Canada: Presses de l'Université Laval : Télé-Université, 2008.
Enriquez, Eugène. *L'organisation en analyse*. Paris, France: Presses universitaires de France, 1992, 2003.
Fassin, Didier. « Nommer, interpréter. Le sens commun de la question raciale ». *Cahiers libres*, 1 janvier 2006, 17-36.
Felder, Dominique. *Sociologues dans l'action: la pratique professionnelle de l'intervention*. Questions sociologiques. Paris, France: L'Harmattan, 2007.
Feldman, Gerald D. *Allianz and the German Insurance Business, 1933-1945*. First edition. Cambridge, U. K. ; New York: Cambridge University Press, 2001.
Flamant, Nicolas. « Observer, analyser, restituer ». *Terrain. Revue d'ethnologie de l'Europe*, nº 44 (1 mars 2005): 137-52.
Friedberg, Erhard. « La culture « nationale » n'est pas tout le social ». *Revue française de sociologie* Vol. 46, nº 1 (1 mars 2005): 177-93.
———. « Societal or systems effects ? » In *Embedding organizations*, par Marc Maurice et Arndt Sorge, 50-70, John Benjamins. Amsterdam, Pays-Bas, 2000.
Gagnon, Yves-Chantal. *L'étude de cas comme méthode de recherche*. 2e éd. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec, 2012.
Gaulejac, Vincent de, et Fabienne Hanique. « La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes ». *Cliniques méditerranéennes* 99, nº 1 (2019): 43-53.
———. *Le capitalisme paradoxant*. Économie humaine. Paris, France: Éditions du Seuil, 2015.
Gaulejac, Vincent de, Fabienne Hanique, et Pierre Roche. *La sociologie clinique*. Érès. Toulouse, France, 2007, 2012.
Glaser, Barney G., et Anselm Leonard Strauss. *La découverte de la théorie ancrée: stratégies pour la recherche qualitative*. Paris, France: A. Colin, 2010.
Guénette, Yih-teen Lee, Vincent Calvez, Alain Max. *La compétence culturelle : S'équiper pour les défis du management international*. Paris, France: Editions L'Harmattan, 2007, 2008.
Guerraoui, Zohra. « Prise en charge de sujets en situation interculturelle. Cinq conditions pour éviter la dérive culturaliste ». *Le Journal des psychologues* 290, nº 7 (2011): 18-21.
Guerraoui, Zohra, et Gérard Pirlot. *Comprendre et traiter les situations interculturelles. Approches psychodynamiques et psychanalytiques*. Bruxelles: De Boeck, 2011.
Hall, Edward Twitchell. *La dimension cachée*. Paris, France: Seuil, 1971.
———. *Le langage silencieux*. Paris, France: Seuil, 1984.
Hamel, Christelle. « Colette Guillaumin (1934-2017) : une pensée constructiviste et matérialiste sur le sexisme et le racisme ». *Nouvelles Questions Féministes* 37, nº 1 (2018): 186-92.
Hanique, Fabienne. « Au sujet du "je" : la clinique sociologique et son écriture ». In *La recherche clinique en sciences sociales*, 205-18. Sociologie clinique. Toulouse, France: Érès, 2013.

———. « “Il faut gérer les conflits.” » In *Idées reçues sur le travail*, 229-34. Idées reçues. Paris: Le Cavalier Bleu, 2023.
———. « Sociologie clinique du travail ». In *Dictionnaire de sociologie clinique*, 601-2. Sociologie clinique. Toulouse, France: Érès, 2019.
———. « Sociologie compréhensive et sociologie clinique ». In *Dictionnaire de sociologie clinique*, 606-10. Toulouse, France: Érès, 2019.
Herreros, Gilles. *Pour une sociologie d'intervention*. Toulouse, France: Erès, 2002, 2009.
Herreros, Gilles, et Bruno Milly. *L'intervention sociologique dans les organisations. Retours sur une sociologie clinique*. Toulouse, France: Érès, 2023.
Hofstede, Geert. *Cultures and organizations : software of the mind*. McGraw-Hill, 1991.
———. *Culture's consequences : international differences in work-related values*. Cross-cultural research & methodology series. Newbury Park (Cal.): Sage, 1980.
Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, et Michael Minkov. *Cultures et organisations: comprendre nos programmations mentales*. Paris, France: Pearson Education, 2010.
Houdart, Sophie. *La cour des miracles: ethnologie d'un laboratoire japonais*. Paris, France: CNRS Éditions, 2008.
Iribarne, Philippe d'. « Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources ». *Revue française de sociologie* Vol. 46, nº 1 (1 mars 2005): 151-70.
Iribarne, Philippe d'. « Culture et « effet sociétal » ». *Revue française de sociologie* 32, nº 4 (1991): 599-614.
Iribarne, Philippe d'. *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. Points. Essais. Paris, France: Seuil, 1989.
Irrmann, Olivier. « L'analyse interculturelle en gestion : une approche interactionniste ». In *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, 119-62. Sciences de l'administration. Québec Québec, Canada: Presses de l'Université Laval : Télé-Université, 2008.
Jonas, Irène, et Djaouida Séhili. « Les nouvelles images d'Épinal : émancipation ou aliénation féminines ? » *Nouvelles Questions Féministes* 27, nº 2 (2008): 39-52.
Jonas, Irène, et Djaouidah Séhili. « L'essentialisme au service d'une mixité économiquement performante ». *Cahiers du Genre* 47, nº 2 (2009): 35-54.
Joseph, Isaac. *Erving Goffman et la microsociologie*. Philosophies. Paris, France: Presses Universitaires de France, 1998.
Jullien, François. « “Différences” culturelles, ou écart ». In *De la culture dans l'AIRe !*, 143-58. AIRe / La recherche en ITEP. Nîmes, France: Champ social, 2022.
———. *Il n'y a pas d'identité culturelle*. Carnets de l'Herne. Paris, France: L'Herne, 2016.
Kobelinsky, Carolina. « Les situations de retour. Restituer sa recherche à ses enquêtés ». In *Les politiques de l'enquête*, 185-204. Recherches. Paris: La Découverte, 2008.
Labit, Anne, et Jens Thoemmes. « Vingt ans de comparaison France-Allemagne : de l'effet sociétal à l'analyse de l'articulation des régulations globales et locales ». In *Stratégies de la comparaison internationale*, par Michel Lallement et Jan Spurk, 23-38. Paris, France: CNRS Éditions, 2003.
Latour, Bruno. *Enquête sur les modes d'existence: une anthropologie des Modernes*. Paris, France: La Découverte, 2012.
———. *Nous n'avons jamais été modernes*. Paris, France: La Découverte, 1991, 2006.
Leclercq, Emmanuelle. « Les temporalités différenciées de l'activité professionnelle des responsables HQSE ». In *Temps de travail et travail du temps*, par Monchatre Sylvie et Woehl Bernard, 127-38. Homme et société. Paris, France: Éditions de la Sorbonne, 2014.
———. « Regard critique sur les réalités de la logique compétence ». In *Le raisonnement sociologique à l'ouvrage. Théorie et pratiques autour de Christian de Montlibert*,

L'Harmattan., 271-85. Paris, France, 2010.
Lejeune, Christophe. *Manuel d'analyse qualitative: analyser sans compter ni classer*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur, 2014.
Lemieux, Cyril. *La sociologie pragmatique*. Repères. Paris, France: La Découverte, 2018.
Livian, Yves-Frédéric. « Le concept de compétence interculturelle est-il un concept utile ? » *Annales des Mines - Gérer et comprendre* N° 107, nº 1 (1 mars 2012): 87-94.
———. « Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les recherches en management interculturel. » In *Nouveaux défis du management international*, par Valentina Carbone, Sophie Nivoix, et Jean-Paul Lemaire, 292, Paris, France. Gualino-Lextenso éditions, 2013.
Martens, Stephan. « Une histoire de la réconciliation franco-allemande ». Chemins de mémoire, s. d. https://www.cheminsdememoire.gouv.fr/index.php/fr/une-histoire-de-la-reconciliation-franco-allemande.
Martiniello, Marco. *La démocratie multiculturelle: citoyenneté, diversité, justice sociale*. La Bibliothèque du citoyen. Paris, France: Presses de Sciences Po, 2011.
Maurice, Marc, François Sellier, et Jean-Jacques Silvestre. « La production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal. Comparaison France-Allemagne ». *Revue française de sociologie* 20, nº 2 (1979): 331-65.
Milly, Bruno. « L'expérience du désarroi professionnel au cœur des rapports hiérarchiques. Les transformations de l'ex-Ministère de l'Equipement ». In *Souffrances hiérarchiques au travail : l'exemple du secteur public*, par Jean Ferrette, 39-54. Paris, France: L'Harmattan, 2014.
Monchatre, Sylvie. « Du métier de sociologue au « genre sociologique » : réflexions sur la professionnalisation ». *Sociologies pratiques* 21, nº 2 (2010): 137-47.
Nachi, Mohamed. *Introduction à la sociologie pragmatique : vers un nouveau « style » sociologique?* Cursus. Paris, France: Armand Colin, 2006.
Nathan, Tobie. « Psychothérapie et politique. Les enjeux théoriques, institutionnels et politiques de l'ethnopsychiatrie ». *Genèses* 38, nº 1 (2000): 136-59.
Ogien, Albert. « Pragmatismes et sociologies ». *Revue française de sociologie* 55, nº 3 (2014): 563-79.
Olivier de Sardan, Jean-Pierre. *La rigueur du qualitatif: les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-La-Neuve, Belgique: Academia-Bruylant, 2008.
———. « Le « je » méthodologique. Implication et explicitation dans l'enquête de terrain ». *Revue française de sociologie* 41, nº 3 (2000): 417-45.
Paillé, Pierre. « L'analyse par théorisation ancrée ». *Cahiers de recherche sociologique*, nº 23 (1994): 147-81.
Passeron, Jean-Claude, et Jacques Revel, éd. *Penser par cas*. Paris, France: Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2005.
Peirce, Charles Sanders. « Comment rendre nos idées claires ». *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 1879.
Pierre, Philippe, et Michel Sauquet. *L'archipel humain*. DD essais. Paris, France: Charles Léopold Mayer, 2022.
Plumpe, Werner. « Les entreprises sous le nazisme : bilan intermédiaire ». *Histoire, économie & société* 24, nº 4 (2005): 453-72.
Primecz, Henriett, Laurence Romani, et Sonja A. Sackmann, éd. *Cross-cultural management in practice: culture and negotiated meanings*. Cheltenham, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, Etats-Unis d'Amérique, 2011.
Rémy, Catherine. « Sophie Houdart, La cour des miracles. Ethnologie d'un laboratoire japonais ». *Revue d'anthropologie des connaissances* 2, 3, nº 3 (2008): 541-43.

Rhéaume, Jacques. « L'enjeu d'une épistémologie pluraliste ». In *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, par Vincent de Gaulejac, Fabienne Hanique, et Pierre Roche, 57-74. Toulouse, France: Érès, 2007.

Romani, Laurence, et Betina Szkudlarek. « The Struggles of the Interculturalists: Professional Ethical Identity and Early Stages of Codes of Ethics Development ». *Journal of Business Ethics* 119, nº 2 (23 janvier 2013): 173-91.

Rozario, Pascale de. « Gestion en contexte interculturel ; approches, problématiques, pratiques et plongées. À propos du livre ainsi intitulé d'Edouardo Davel, de Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre* N° 101 (2010).

Rudder, Véronique de, Christian Poiret, et François Vourc'h. « Discriminations ethnistes et racistes dans l'entreprise : le mur du silence ». *Pratiques théoriques*, 2000, 127-52.

Sales-Wuillemin, Edith. *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*. Psycho sup. Paris, France: Dunod, 2006.

Segal, Jean-Pierre. « « Culturaliste » ?, « Culturaliste, toi-même ! » ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre* N° 103, nº 1 (1 mars 2011): 75-79.

Segrestin, Denis. « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible ». *Sciences de la société* 61 : Le myhte de l'organisation intégrée (2004).

———. « Les nouveaux horizons de la régulation en organisation : le cas des progiciels de gestion intégrés ». In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, 61-76. Recherches. Paris, France: La Découverte, 2003.

———. *Sociologie de l'entreprise*. Collection U. Série Sociologie. Paris, France: A. Colin, 1992.

Segrestin, Denis, Jean-Louis Darréon, et Pascale Trompette, éd. *Le mythe de l'organisation intégrée*. Sciences de la société. Vol. 61. Toulouse, France: Presses universitaires du Mirail, 2004.

Sénac, Réjane. *L'invention de la diversité*. Paris, France: Presses universitaires de France, 2012.

Silvestre, Jean-Jacques, François Sellier, et Marc Maurice. « Analyse sociétale et cultures nationales. Réponse à Philippe d'Iribarne ». *Revue française de sociologie* 33, nº 1 (1992): 75-86.

Smet, François De. *Reductio ad hitlerum. Une théorie du point Godwin*. Presses Universitaires de France, 2014.

Spurk, Jan. *Sociologie dans la cité: comprendre, expliquer, critiquer*. Critiques et contestations. Vulaines sur Seine: Éditions du Croquant, 2018.

« Stiftung Erinnerung, Verantwortung und Zukunft », 1 juin 2023. https://www.stiftung-evz.de/.

Strauss, Anselm Leonard. *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionnisme*. Édité par Isabelle Baszanger. Paris, France: L'Harmattan, 1992.

Sturm, Gesine. « Culture, société, subjectivité : les innovations de l'ethnopsychanalyse française ». *Carrefour des psychothérapies*, 1 septembre 2011, 37-54.

Thomas, W. I., et Dorothy Swaine Thomas. *The Child in America*. Alfred A. Knopf. New York, Etats-Unis, 1938.

Valade, Bernard. « Stéréotype et compagnie : versions, variantes et variations ». *Hermès, La Revue* 83, nº 1 (2019): 35-47.

Vinck, Dominique. « De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière ». *Revue d'anthropologie des connaissances* 31, nº 1 (22 juin 2009): 51-72.

———. « Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique: Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales ». *Revue française de sociologie* 40, nº 2 (1999): 385-414.

Vrancken, Didier, et Olgierd Kuty. *La sociologie et l'intervention: enjeux et perspectives*. Bruxelles, Belgique: De Boeck Université, 2001.

Wieviorka, Michel. *Le racisme, une introduction*. Découverte/Poche. Paris, France: La Découverte, 1998.
———. *Une société fragmentée ? : le multiculturalisme en débat*. Paris, France: Editions La Découverte, 1996.
Wolton, Dominique. « Ouverture ». *Les stéréotypes, encore et toujours* 83, nº 1 (2019): 12-19.
Zannad, Hédia. « L'individu et l'organisation projet ». *Revue francaise de gestion* 196, nº 6 (12 novembre 2009): 49-66.
Zask, Joëlle. « Individualité et culture, de Boas à Dewey ». *SociologieS [En ligne]*, nº Dossiers, Pragmatisme et sciences sociales : explorations, enquêtes, expérimentations, mis en ligne le 23 février 2015 (23 février 2015). http://sociologies.revues.org/4966.
———. « Nature, donc culture ». *Genèses* 50, nº 1 (1 mars 2003): 111-25.

# Table des matières

**REMERCIEMENTS** ..... **3**

**SOMMAIRE** ..... **5**

**INTRODUCTION** ..... **8**

Cultures et diversité en débat ..... 8
Genèse du projet : une socialisation professionnelle à « l'interculturel » ..... 11
Demande de départ : la dimension interculturelle comme « *champ de mines* » ..... 14
La notion de culture : débats dans les sciences sociales ..... 15
La « culture » une notion fatalement essentialiste ? ..... 16
Une ethnographie du projet informatique et de ses « *problèmes interculturels* » ..... 19
Périmètre disciplinaire ..... 20
Questions de méthode : comment saisir ce qui est en train de se faire derrière ces imaginaires de la culture de l'autre ? ..... 20
Au cœur des débat : la controverse culture-organisation. Faut-il choisir un camp ? ..... 21
Déplacer le regard sur la notion de culture ..... 22
Passer des « *problèmes interculturels* » à l'explication culturelle ..... 24
Questions de management et dynamiques « paradoxantes » ..... 25
Des « *problèmes interculturels* » à la question du management et des outils de gestion ..... 26

**PARTIE 1 : LE PROJET INFORMATIQUE ET SES « *PROBLEMES INTERCULTURELS* » ..... 28**

**CHAPITRE 1 : UNE ENTREPRISE ET SON PROJET DE REFONTE INFORMATIQUE ..... 29**
1.1 L'ENTREPRISE ..... 32
1.1.1 Un groupe devenu filiale ..... 32
Le groupe AGF ..... 32
Une offre hostile et un « chevalier blanc » : une OPA « homérique » ..... 35
AGF devient Allianz par étapes ..... 36
1.1.2 La maison mère ..... 37
La création ..... 37
Seconde guerre mondiale, controverses et travail de mémoire ..... 38
La première « société européenne » ..... 39
1.1.3. Une histoire institutionnelle encore présente aujourd'hui ..... 40
Quand la grande Histoire se retrouve dans la petite histoire : la relation franco-allemande entre animosité et réconciliation ..... 41
Ressentiments vis-à-vis de l'entreprise acheteuse ..... 45
1.2 LE PROJET INFORMATIQUE : UNE ORGANISATION COMPLEXE POUR UN TRAVAIL INTANGIBLE ..... 48
1.2.1 Le projet : une organisation parallèle ..... 48
L'organisation « en mode projet » ..... 49
Le projet informatique et la méthode du « cycle en V » : un arc de travail ? ..... 51
1.2.2 Le plateau projet ..... 57
Aménagement de l'espace ..... 58
Usages des bureaux ..... 58
Une organisation mouvante de l'espace ..... 60
Un travail invisible ? ..... 61
1.2.3 L'organisation du travail ..... 62

Une organisation du travail en mouvement perpétuel ... 62
Les conditions de travail ... 65
1.3 UN LIEU D'AMBIGUÏTES ... 68
1.3.1 Une pluralité de langages : des traductions de traductions ... 68
1.3.2 Une pluralité d'entités ... 69
Une cartographie de l'entreprise ... 69
Les principales entités impliquées dans le projet et leurs fonctions ... 70
1.3.3 Un client qui « fait partie de la famille » ... 73
1.3.4 Un logiciel développé localement qui devient progressivement l'*outil groupe* ... 75
Une relation client-fournisseur d'ERP atypique ... 75
Développement initial du logiciel ABS et premiers élargissements ... 75
Installation dans les filiales France et Benelux : un plus grand défi encore ... 77
**CHAPITRE 2 : QUESTIONS DE METHODE ... 80**
2.1 UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE ENTRE SOCIOLOGIE CLINIQUE, INTERVENTION ET APPROCHE PRAGMATIQUE ... 80
2.1.1 « Commande » et reformulation ... 81
La « commande » de départ : des aller-retours ... 81
Entre commande et demande ... 85
De la demande à la question de recherche : la notion de culture au cœur de la controverse ... 87
Une ethnographie des usages de « la culture » ... 91
2.1.2 Quelle implication sur le terrain ? ... 93
Pas de rôle opérationnel ... 93
Des retours réguliers aux acteurs du terrain ... 94
L'immersion ... 96
La position d'extériorité : je ne « reporte » à personne ... 97
Une quasi-intervention ... 98
2.1.3 Une approche inductive ... 99
Une « induction analytique-pas-trop-rigoureuse » ... 99
Une organisation non séquentielle de la recherche ... 99
Grilles, échantillons et statut des entretiens ... 100
Une théorisation progressive ... 101
Partir d'un cas pour monter en généralité ? ... 101
2.1.4 L'écriture : neutralité ou implication ? ... 103
Écrire en « je » ? ... 103
Entre le « je » et le « nous » ... 104
2.2 CONDITIONS DE REALISATION DU TRAVAIL DE TERRAIN : UNE ETHNOGRAPHIE SURPRISE ... 105
2.2.1 « *En mode projet* » international : langues étrangères et mobilité ... 105
Langues étrangères ... 105
Mobilité ... 107
2.2.2 Difficultés rencontrées : un suivi de projet ? ... 109
Taille du projet ... 109
Un travail invisible ... 110
Une vision partielle ... 112
Le changement permanent ... 113
Le temps ... 114
2.2.3 Instances suivies ... 116
Instances régulières ... 116
Événements ponctuels ... 118
2.3 RECEPTION DE LA RECHERCHE SUR LE TERRAIN ... 120
2.3.1 Une mise en place à tâtons ... 120
Dans quel camp ? ... 120
Assimilation à une posture d'expert ... 121
« Les cultures ça n'existe pas ! » ... 124
2.3.2 Ambivalence de l'organisation : entre enthousiasme des acteurs du projet et indifférence des supérieurs ... 125
« *C'est un vrai sujet* » ... 126
« Merci beaucoup, c'était très bien » ... 127
Une demande philanthropique ... 130

**PARTIE 2 : LE PROJET INFORMATIQUE A L'EPREUVE DE LA CULTURE ET DE L'ORGANISATION ... 134**

**CHAPITRE 3 : QUELLES DIFFERENCES DANS LE TRAVAIL ? ... 135**
3.1 LES DIFFERENCES CONCRETES RENCONTREES DANS LE TRAVAIL ... 136

3.1.1 Concept et « *Konzept* » ... 136
Entre principes directeurs et mode opératoire ... 137
L'organigramme et le manuel d'utilisation ... 137
Un mot, deux significations ... 138
Une belle conception ou une belle réalisation ? ... 139
Le *morditel* ... 139
3.1.2 Les « *indicateurs pastèque* » ou la difficulté de trouver des indicateurs signifiants ... 141
3.1.3 Le style de communication ... 145
La personne et les faits ... 145
Le fond et la forme ... 147
« Les emails à la française » : styles d'écriture ... 148
Messages feutrés vs. monter dans les tours ... 149
3.1.4 Prises de décision, modes de délibération et de suivi ... 150
3.2 ENTRE RECALCITRANTS ET AUTORITAIRES, QUAND LES STEREOTYPES ONT LA VIE DURE ... 153
3.2.1 Stéréotype, préjugé, racisme : quelques définitions ... 154
Définitions généralistes ... 154
Détour par la psychologie sociale ... 156
Retour à la sociologie ... 158
3.2.2 Les « portraits robots culturels » ... 159
Les Français : l'importance des sentiments ... 160
Les Allemands : comment prévenir les imprévus ... 161
Les Autrichiens : si proches, si loin ... 162
Les Indiens : quand tout est possible ... 162
Le « mètre étalon » franco-allemand ... 162
3.2.3 Les interprétations et malentendus ... 165
La perception du rôle et des comportements des « autres » : « des fantasmes qui ne se croisent pas » ... 165
Les stéréotypes et la « difficulté culturelle » à l'épreuve de la proximité ... 167
3.3 GEOGRAPHIE VARIABLE DE LA PERCEPTION DES « DIFFERENCES CULTURELLES » ... 171
3.3.1 On est vraiment différents : les « différences culturelles », « *c'est une vraie question* » ... 172
3.3.2 On n'est pas différents : « *c'est pas un problème de culture du tout* » ... 173
3.3.3 Entre voisins on est pareils mais les autres sont vraiment différents ... 175
3.4 SE COMPRENDRE OU SE METTRE D'ACCORD ? ... 176
3.4.1 Une simple question de formation ? L'exemple du « *business cultural coaching* » ... 176
3.4.2 Au cœur des malentendus : désaccords et divergences d'intérêts ... 181
**CHAPITRE 4 : QU'EST-CE QUE L'ORGANISATION DU PROJET FAIT AUX RELATIONS DE TRAVAIL ? ... 185**
4.1 TENSIONS ET DIFFICULTES INHERENTES A L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR LE PROJET *GLOBAL ONE* ... 186
4.1.1 Les conséquences de l'organisation du projet sur le travail ... 187
Tensions métier-projet et flou sur les canaux de communication ... 188
Incertitudes sur la poursuite de carrière après les projets ... 189
Une responsabilisation individuelle de l'atteinte des objectifs ... 189
4.1.2 Un enjeu de traductions : entre langues, métiers et langages différents ... 190
Travailler en anglais ... 190
Une coopération nécessaire entre métiers et langages différents ... 193
L'arbre qui cache la forêt : il ne s'agit pas seulement d'apprendre l'anglais ... 195
4.1.3 Une multiplicité d'entités avec une multiplicité d'objectifs ... 195
À chaque entité sa fonction sur le projet ... 196
Effet de concurrence entre entités ... 198
L'impression d'un esprit d'équipe insuffisant ... 199
Des compromis à faire, inhérents au projet lui-même ... 202
4.1.4 Une relation client-fournisseur qui n'en est pas une ... 203
4.1.5 Optimisation vs. standardisation : une injonction paradoxale ? ... 205
Un projet annoncé comme une opportunité d'optimisation ? ... 205
Une réalité du travail sur le projet poussant à la standardisation : du « sur mesure » au « prêt-à-porter » ... 205
Un outil groupe qui a été développé localement : quelles conséquences ? ... 207
Une injonction paradoxale ? ... 209
Un cercle vicieux ... 212
4.2 UN CHANGEMENT A L'AMPLEUR SOUS-ESTIMEE ? ... 217
4.2.1 La transformation : un non-dit ? ... 218
4.2.2 « *Sans ça, on signe pas* » : des rapports de force inhérents au changement ... 219
4.2.3 Derrière la « résistance au changement », le déterminisme technologique ... 221
4.3 UNE DIVISION INTERNATIONALE DES ROLES QUI ALIMENTE LES STEREOTYPES NATIONAUX ... 222

4.3.1 Nationalités et fonctions différentes pour chaque entité ..... 222
Cultures ou fonctions différentes ? ..... 223
Les stéréotypes culturels comme « acteurs non-humains » du projet ? ..... 230
4.3.2 Des stéréotypes nationaux nourris par l'organisation du travail : comment l'explication culturelle est entretenue ..... 231
Quand les rapports de force inhérents au projet sont lus en termes de stéréotypes nationaux ..... 231
Une « explication culturelle » ..... 233

**PARTIE 3 : POUR UNE PRAGMATIQUE DE LA CULTURE ..... 235**

**CHAPITRE 5 : CULTURE OU ORGANISATION ? FAUT-IL CHOISIR ? ..... 236**
5.1. LE MANAGEMENT INTERCULTUREL, OU L'EVIDENCE DE LA CULTURE ..... 237
5.1.1 Le management interculturel comme discipline de recherche ..... 237
Apparition du concept de culture dans le management ..... 238
L'approche comparative ..... 238
L'approche interprétative ..... 239
5.1.2 Le management interculturel et les pratiques de conseil ..... 241
Des pratiques très diverses ..... 241
Les « interculturalistes » ..... 242
5.1.3 Critique interne de la notion de culture ..... 242
Une notion insuffisamment définie ..... 242
Une focalisation sur les aires culturelles ..... 243
La culture comme ensemble de valeurs et de visions du monde partagées ..... 243
5.2 CE QUI POSE PROBLEME AVEC LA NOTION DE CULTURE ..... 245
5.2.1 Le problème de l'essentialisation ..... 245
5.2.2 Quel « culturalisme » ? ..... 249
5.2.3 La confusion entre culture et identité ..... 250
5.3 LA CONTROVERSE AUTOUR DE LA CULTURE EN SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS ..... 252
5.3.1 Sociologie des organisations et culture : un débat insoluble ? ..... 253
Une histoire mouvementée de la notion de culture dans les organisations ..... 253
5.3.2 Panorama de la controverse ..... 259
Les différents points de vue en jeu ..... 260
Une polarisation binaire ..... 263
5.4 POUR SORTIR DE LA DICHOTOMIE CULTURE-ORGANISATION ..... 265
5.4.1 *La cour des miracles* : l'exemple d'une enquête pragmatique sur « la culture » ..... 266
Quitter le schème explicatif et ouvrir une voie médiane ..... 268
Changer le statut de la notion de culture ? ..... 269
5.4.2 Une sortie « pragmatique » de la controverse ? ..... 271
Le « pragmatisme » ou la « sociologie pragmatique » c'est quoi ? ..... 271
Héritages américains ? ..... 272
Un « style pragmatique » et des principes directeurs plutôt qu'un courant ..... 273
Ce qui nous intéresse dans ces approches pour traiter notre objet ..... 274
Déplacement du regard et retournement épistémologique ..... 276
**CHAPITRE 6 : L'EXPLICATION CULTURELLE : DE MULTIPLES USAGES POUR UN QUASI-OUTIL DE GESTION ..... 279**
6.1 LE DISCOURS SUR LA CULTURE COMME RESSOURCE STRATEGIQUE DANS L'ORGANISATION ..... 281
6.1.1 La culture comme « solution » : une source d'explication qui donne une solution simple à tous les problèmes ..... 283
6.1.2 La culture comme « *paratonnerre* » : pour éviter d'aborder les sujets difficiles ..... 285
6.1.3 « *La culture a bon dos* » : un prétexte toujours à disposition ..... 287
6.1.4 La diversité plutôt que la culture : la définition de la culture pour se démarquer dans le jeu organisationnel ..... 289
6.2 QUAND L'EXPLICATION CULTURELLE CONTRIBUE A MASQUER LES CONFLITS ..... 294
6.2.1 Conflit inhérent à l'organisation du travail en mode projet ..... 294
La difficulté de l'accompagnement des salariés au sein d'une organisation projet ..... 294
L'organisation projet comme génératrice de contradictions ..... 296
6.2.2 Conflit inhérent au projet lui-même : un changement technologique qui induit une transformation profonde ..... 300
Résistance au changement « typiquement culturelle » et minimisation des critiques ..... 301

Une sous-estimation de l'ampleur de la transformation entretenue par la lecture culturelle ..... 304
6.2.3 Une dynamique générale d'évitement des conflits autour des questions du travail ..... 305
Une déconflictualisation du travail ..... 306
Une incontestabilité des dispositifs d'encadrement du travail ..... 308
Le non-sujet des conditions de travail ..... 309
L'abandon de la recherche de causes des tensions ..... 311
6.3 L'EXPLICATION CULTURELLE COMME OUTIL DE GESTION ? ..... 313
6.3.1 Une réduction de la complexité ..... 313
Quand les stéréotypes sont à l'œuvre ..... 313
Le rôle des outils de gestion ..... 315
6.3.2 Les dimensions « paradoxantes » du projet informatique et leur explication culturelle ..... 318
Dans l'outil informatique lui-même : un outil groupe « standard » qui a été développé initialement pour répondre à des besoins spécifiques ..... 319
Dans la relation client-fournisseur : le fournisseur est le donneur d'ordre du client ..... 320
Dans le discours qui vante le projet : les besoins du métier seront mieux remplis mais il faut les intégrer dans un outil le plus standard possible ..... 321
6.3.3 L'explication culturelle comme outil de gestion ? ..... 323
Un recours non intentionnel à l'explication culturelle ..... 323
Un quasi-outil de gestion… ..... 326
… qui vient brouiller les enjeux de l'organisation ..... 328

**CONCLUSION ..... 331**

Démarrage de l'enquête et construction de la problématique : des « *problèmes interculturels* » ? . 331
Une demande sans réelle commande ..... 331
Une ethnographie surprise du projet informatique ..... 331
Les résultats : entre stéréotypes culturels et quasi-outil de gestion ..... 332
Des différences éprouvées ..... 332
Un contexte historique qui n'est pas anodin ..... 333
Une organisation du travail qui alimente les stéréotypes culturels ..... 333
L'impossibilité de résoudre le dilemme entre culture et organisation ? ..... 334
L'explication culturelle : une « signification trop puissante » ..... 335
Un projet qui a manqué de processus d'intéressement ? ..... 336
Les suites du projet : d'assureur à fournisseur de service informatique ..... 337
L'amorce d'une dynamique de standardisation ..... 338
Création d'une nouvelle entité… et d'un nouveau métier ? ..... 339
Une dynamique de transformation du métier masquée par l'explication culturelle ..... 340
Au-delà du projet informatique : quel processus en jeu dans le recours à l'explication culturelle ? . 341
Un phénomène d'essentialisation ..... 341
Un prétexte pour ne pas prendre en compte les rapports de pouvoir ..... 343
Comment qualifier les « différences » ? ..... 345

**GLOSSAIRE ..... 350**

**BIBLIOGRAPHIE ..... 353**

**TABLE DES MATIERES ..... 360**

**ANNEXES ..... 365**

# Annexes


- Liste des illustrations, des schémas et des tableaux, p. 366
- Liste des références hors bibliographie, p. 367
- Tableau récapitulatif des observations réalisées, p. 369
- Tableau récapitulatif des entretiens réalisés, p. 370

# Liste des illustrations, des schémas et des tableaux

## Illustrations

Illustration n°1 : Affiches publicitaires des compagnies d'assurance La Générale et Le Phénix des années 1910, p. 33

Illustration n°2 : Les logos de la compagnie Allianz en 1890 et 1923, p. 37

## Schémas

Schéma n°1 : La méthode du cycle en V, p. 51

Schéma n°2 : "Encadrement et organisation : des responsabilités plus lisibles et plus claires", décembre 2013, p. 63

Schéma n°3 : "Gouvernance : comités de pilotage opérationnel", décembre 2013, p. 64

Schéma n°4 : Cartographie des acteurs, p. 70

Schéma n°5 : Les entités qui travaillent sur le projet, p. 72

Schéma n°6 : Les principales entités et leurs objectifs, p. 197

Schéma n°7 : Le cercle vicieux du projet, p. 213

Schéma n°8 : Les fonctions des principales entités du projet, p. 224

Schéma n°9 : Les pays d'implantation des entités du projet, p. 225

Schéma n°10 : Les fonctions des entités sont remplacées par les « cultures nationales », p. 227

Schéma n°11 : Entre rebelles et moralisateurs, quand les stéréotypes nationaux sont alimentés par les dynamiques inhérentes au projet, p. 232

## Tableaux

Tableau n°1 : Analyse de la commande, p. 87

Tableau n°2 : récapitulatif des observations formelles réalisées de janvier 2014 à septembre 2015, p. 119

Tableau n°3 : Les usages stratégiques du discours sur les « différences culturelles », p. 293

# Liste des références hors bibliographie

Objectifs de la formation proposée par l'OFAJ à l'organisation et à l'animation des échanges interculturels. Consultés sur le site internet de l'OFAJ : https://www.ofaj.org/animateur-interculturel, p. 12

https://www.allianz.fr/qui-est-allianz/allianz-en-france/nous-connaitre-de-a-a-z/notre-histoire/, p. 35

Article de la presse économique relatant l'opération : http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/les-petits-secrets-de-l-opa-qui-bouleverse-la-finance-francaise_1359572.html, p. 35

*L'assurance allemande à l'offensive. Le groupe Allianz*, Rapport de l'AEGE – réseau d'experts en intelligence économique, juin 2010, p. 36

http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/les-petits-secrets-de-l-opa-qui-bouleverse-la-finance-francaise_1359572.html, p. 36

https://www.allianz.com/en/about_us/who_we_are/history/, p. 37

http://www.lexpress.fr/informations/l-honneur-retrouve-des-entreprises-allemandes_674948.html#ZolqRVmWbX6bmZAc.99, p. 38

On peut consulter en ligne une note d'information des missions diplomatiques et consulaires allemandes en France à ce sujet : http://www.allemagne.diplo.de/contentblob/3596120/Daten/2503421/04wiedergutmachungmbdatei.pdf, p. 39

https://www.allianz.com/en/about_us/who_we_are/history/center-corporate-history/book_on_history.html/, p. 39

http://www.lesechos.fr/13/10/2006/lesechos.fr/300110405_allianz--premiere-grande-entreprise-a-devenir-une-societe-europeenne.htm, p. 40

https://www.cheminsdememoire.gouv.fr/fr, p. 41

https://www.stiftung-evz.de/en/who-we-are/history/founding-history/, p. 44

http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/les-petits-secrets-de-l-opa-qui-bouleverse-la-finance-francaise_1359572.html,46, p. 46

https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443838-methode-agile-definition-comparatif-et-avantages/, p. 51

http://www.geek-directeur-technique.com/2009/02/04/le-cycle-en-v, p. 51

https://www.iso.org/fr/standard/62652.html, p. 52

https://analytics.fr/definitions/analytics-dfd/, p. 53

https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F22263, p. 82

https://fondation.groupe-insa.fr/devenez-mecene-de-la-fondation-insa, p. 82

"*Renforcer les échanges entre les laboratoires de recherche publique et les milieux socio-économiques, favoriser l'emploi des docteurs dans les entreprises et contribuer au processus d'innovation des entreprises*", https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/les-cifre-46510, p. 94

# Tableau récapitulatif des observations de terrain

Observations formelles réalisées de janvier 2014 à septembre 2015 :

| | **Durée** | **Fréquence** | **Quantité** | **Total** |
|---|---|---|---|---|
| **Instances régulières**<br><br>Réunion de coordination du projet | 3h | hebdomadaire | 7 | 28h |
| Réunion d'équipe conseil interne | 30 min | hebdomadaire | 3 | 1h30 |
| Visioconférence conseil interne | 2h | hebdomdaire | 3 | 6h |
| Comité de pilotage – Groupe | 2h | bimensuel | 2 | 4h |
| **Total** | | | | **39h30** |
| **Instances ponctuelles**<br><br>Workshops ½ journée | 3h | - | 5 | 15h |
| Workshops 1 journée | 6h | - | 1 | 6h |
| Formations 1 journée | 8h | - | 2 | 16h |
| Réunions thématiques ponctuelles | 1h | - | 3 | 3h |
| **Total** | | | | **40h** |
| | | | | **79h30** |

# Tableau récapitulatif des entretiens

Nombre total d'entretiens réalisés : 51

| Nom fictif | Statut | Tranche d'âge | Entité d'appartenance |
|---|---|---|---|
| Albert | Cadre supérieur | 40-50 ans | Conseil interne |
| Felix | Cadre supérieur | 30-40 ans | Filiale française |
| Tiago | Cadre | 40-50 ans | Conseil interne |
| Florian | Cadre | 20-30 ans | Filiale française |
| Célestine | Expert | 40-50 ans | Filiale française |
| Florence | Cadre supérieur hors IT | 40-50 ans | Filiale française |
| Gustav | Expert | 30-40 ans | Conseil interne |
| Nicolas | Cadre hors G1 | 40-50 ans | Filiale française |
| Sébastien | Cadre | 40-50 ans | Filiale française |
| Michèle | Expert | 50-60 ans | Filiale française |
| Chris | Cadre | 50-60 ans | Conseil interne |
| Pierre | Expert | 20-30 ans | Conseil interne |
| Julien | Cadre supérieur | 40-50 ans | Filiale française |
| Alan | Expert | 20-30 ans | Conseil interne |
| Aurélien | Expert | 30-40 ans | Conseil externe |
| François | Cadre | 40-50 ans | Filiale française |
| Bernard | Cadre | 50-60 ans | Filiale française |
| Klaus | Expert | 20-30 ans | Conseil interne |
| Gérard | Cadre | 50-60 ans | Conseil interne |
| Inès | Cadre | 20-30 ans | Conseil interne |
| Nina | Cadre | 40-50 ans | Filiale française |
| Stéphanie | Cadre | 30-40 ans | Conseil interne |
| Joseph | Cadre supérieur | 50-60 ans | Filiale française |
| Thibault | Cadre supérieur hors G1 | 50-40 ans | Filiale française |
| Arnaud | Cadre | 20-30 ans | Filiale française |
| Frédéric | Cadre | 50-60 ans | Filiale française |
| Michel | Cadre supérieur | 50-60 ans | Filiale française |
| Cédric | Cadre | 40-50 ans | Filiale française |
| Jean | Cadre | 50-60 ans | Filiale française |
| Hamid | Cadre supérieur | 40-50 ans | Conseil externe |
| Fabrice | Cadre | 40-50 ans | Conseil interne |
| Laura | Expert | 30-40 ans | Filiale française |
| Nathalie | Cadre supérieur hors IT | 50-60 ans | Filiale française |
| Louise | Cadre | 50-60 ans | Filiale française |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Franz | Cadre supérieur hors IT | 50-60 ans | Filiale française |
| Markus | Expert | 20-30 ans | Conseil interne |
| Antoine | Cadre | 40-50 ans | Filiale française |
| Claire | Cadre | 40-50 ans | Filiale française |
| Richard | Cadre | 40-50 ans | Filiale française |
| Bertrand | Cadre supérieur hors G1 | 50-60 ans | Filiale française |
| Daniel | Expert | 20-30 ans | Conseil externe |
| Akash | Expert | 20-30 ans | Filiale française |
| Nadia | Cadre supérieur | 30-40 ans | Conseil interne |
| Sabrina | Expert | 20-30 ans | Conseil externe |
| Friedrich | Cadre | 40-50 ans | Conseil interne |
| Romain | Cadre supérieur | 40-50 ans | Filiale française |
| Jürgen | Expert | 20-30 ans | Conseil interne |
| Oliver | Cadre | 40-50 ans | Conseil interne |
| Benoît | Cadre supérieur hors G1 | 40-50 ans | Filiale française |
| Sabine | Cadre | 50-60 ans | Filiale française |
| Pierrick | Cadre supérieur | 20-30 ans | Filiale française |

**Résumé de la thèse**

Cette thèse étudie les effets des discours sur les « différences culturelles » au sein d'une grande entreprise européenne de services confrontée au projet de refonte de son système informatique, impliquant des équipes multinationales. La question de départ portait sur les « *problèmes interculturels* » perçus au sein de ce projet par les équipes et la direction, autrement dit sur les tensions ou la mauvaise coopération qui seraient causées par des différences entre les « cultures » des membres des équipes, originaires de différents pays.
Après une phase exploratoire qui a consisté à recueillir les récits des « différences culturelles » perçues par les membres du projet et qui a permis de repérer la présence de nombreux stéréotypes culturels, l'enquête de terrain – une ethnographie du projet informatique – a permis de mettre au jour les nombreux enjeux organisationnels inhérents à l'entreprise et au projet lui-même qui pouvaient aussi expliquer les tensions ou la mauvaise coopération. À la présence des stéréotypes nationaux qui influencent fortement l'interprétation des situations conflictuelles sur le projet, s'ajoute une division internationale du travail : les partenaires qui travaillent sur le projet et exercent chacun une fonction spécifique, sont situés chacun dans un pays différent. Cette division du travail entretient les stéréotypes et donne l'impression de confirmer l'existence de différences de « culture » entre les pays alors qu'il s'agit souvent de différences de positionnement des partenaires selon leurs fonctions ou stratégies respectives.
Qu'en est-il alors d'une analyse de l'organisation en termes de « cultures nationales » ? L'étude des controverses en sociologie des organisations et en sciences de gestion autour de la dimension culturelle nationale comme variable d'analyse des entreprises a permis de déplacer le regard sur l'objet de ce travail. Selon ces controverses, il n'y aurait que deux alternatives possibles, exclusives l'une de l'autre, à savoir : *tout est culturel dans une organisation* (les comportements individuels sont totalement déterminés par la culture nationale d'origine), ou : *rien n'est culturel dans une organisation* (les comportements sont uniquement le fruit des intérêts et stratégies individuelles).
Or, aucune de ces visions ne permet à elle seule d'éclairer les situations de travail de façon nuancée. Le choix a donc été fait de tenter d'en reconstituer la complexité : qu'est-ce qui se joue dans les situations de tension où les acteurs s'en réfèrent à des explications en termes de cultures et qu'est-ce que cela leur permet de le faire ? L'objectif de cette thèse n'est donc pas de chercher à définir ce que serait « la » culture, ou à décrire les différentes « cultures nationales » en présence sur le projet ni comment elles pourraient être plus compatibles, mais plutôt de regarder les effets produits par le fait de tout expliquer par des aspects culturels.
En effet, la lecture des conflits ou des tensions en termes de « différences de culture » est très prégnante sur le projet. Nous avons nommé ce phénomène « l'explication culturelle », et le dernier mouvement de cette thèse consiste à observer ce que l'usage généralisé de cette grille de lecture a comme effets dans les relations de travail. Nous finissons par montrer que cette explication culturelle, au-delà des différents usages stratégiques que nous avons identifiés, semble jouer un véritable rôle dans la régulation – ou plutôt l'évitement – des potentiels conflits du travail qui pourraient surgir au sein du projet et qu'elle en devient presque un outil de management.

**Mots-clés :** sociologie des organisations, sociologie du travail, sociologie des outils de gestion, sciences de gestion, sociologie pragmatique, projet informatique, management, interculturel, différences culturelles, stéréotypes, cultures nationales, ethnographie, sociologie qualitative