

Culture et entreprise .

Professeur Katia Haddad Titulaire de la chaire Senghor USJ

Beyrouth,

Octobre 2004

Monsieur le Président,

Monsieur le Recteur,

Monsieur le Doyen,

Monsieur le Directeur régional,

Chers collègues et amis,

Pour essayer d'identifier les rapports qui peuvent exister entre la vie de l'entreprise et la culture des personnes qui y travaillent, permettez-moi tout d'abord de « poser mes outils » et de lever quelques ambiguïtés qui pèsent sur le concept de culture. J'aborderai ensuite les composantes de l'identité culturelle, puis les deux modèles selon lesquels on a l'habitude de décrire cette identité, avant une brève conclusion.

1. Quelques définitions pour commencer

C'est un truisme d'affirmer que la culture n'est pas, ou pas seulement, la somme de connaissances qu'un être humain a pu accumuler tout au long de sa vie, ainsi que pourrait le laisser croire le fait de parler d'une personne « cultivée ». Cette culture-là est en effet superficielle : elle n'affecte pas vraiment les structures profondes de l'individu. Ce n'est donc pas elle qui pose problème aujourd'hui que la globalisation, les médias, les fusions d'entreprises, les voyages... et les divisions politiques mettent en contact, de plus en plus souvent, des êtres aux cultures diverses.

Il nous semble évident aussi que la culture n'est pas la civilisation, même si ces deux concepts se recoupent souvent : en effet, la civilisation ne peut être que collective, alors que la culture est collective **et** individuelle. De plus, on reconnaît une civilisation aux traces qu'elle laisse, à ses œuvres architecturales, picturales, littéraires, à ses réalisations économiques, à sa mythologie aussi, alors que la culture se manifeste dans les êtres qui en sont porteurs. Cela revient à dire, en simplifiant un peu, que l'on reconnaît une civilisation à partir du moment où elle est achevée, c'est-à-dire figée dans le temps, là où la culture est vivante tant qu'il y a des êtres vivants qui la pratiquent : on peut certes parler d'une culture grecque d'aujourd'hui, qui s'est manifestée avec éclat dans la manière dont le gouvernement grec a mené toute l'opération des jeux olympiques, mais la civilisation grecque, celle de l'antiquité, a cessé d'exister il y a bien longtemps. Ainsi, la culture est par essence vivante, la civilisation peut être morte.

Qu'est-ce donc que la culture ? La définition la plus opératoire est celle qui en est donnée par Sélim Abou, et plus largement la vision qu'en ont les

anthropologues, celle-là même qui a été adoptée à quelques nuances près par l'Unesco : « (La culture) est l'ensemble des manières de penser, d'agir et de sentir d'une communauté dans son triple rapport à la nature, à l'homme, à l'absolu » dit Abou dans son ouvrage *L'identité culturelle*.

2. Les composantes de l'identité culturelle

La question est de savoir ce qui détermine le rapport d'un être humain à ce qui l'entoure, à l'espace, au temps, à ses semblables et à lui-même, à l'interrogation métaphysique, et se manifeste par ces « manières de penser, d'agir et de sentir » qu'évoque Abou.

Les paléontologues nous apprennent que l'accès des différents groupes humains au langage articulé a toujours été le contemporain du soin que ces groupes ont pris de leurs morts, et donc de l'interrogation métaphysique, ce qui semble établir un lien entre le langage et le transcendant, même si l'on ignore lequel des deux a précédé l'autre. On peut donc présumer que le langage joue un rôle important dans la culture d'un individu. En effet, si l'on examine par exemple le système temporel des deux langues les plus parlées au Liban, l'arabe et le français, on perçoit des différences essentielles : le système temporel de l'arabe connaît trois modes : l'achevé, l'inachevé et l'impératif, et ignore les temps, du moins dans la morphologie du verbe. En arabe, pour exprimer le futur ou le conditionnel, qui ne sont ni achevés, ni inachevés, mais qui n'existent pas encore, on se contente de faire précéder le verbe au mode inachevé d'une particule (on dira *قد يأتي*, ou *سوف يأتي*). Le système temporel français, lui, se déploie en six modes, l'indicatif, le conditionnel, le subjonctif, le participe, l'infinitif et l'impératif, dont chacun à son tour se conjugue en plusieurs temps, neuf pour l'indicatif, ayant tous un rapport d'antériorité ou de postériorité les uns par rapport aux autres. On peut immédiatement en juger que le rapport au temps ne sera pas le même selon qu'on parle l'arabe seulement, le français seulement, ou les deux. L'une des conséquences concrètes de ce rapport différent au temps est que le genre romanesque, qui repose sur des événements qui se succèdent sur l'axe du temps, est né très tôt dans la littérature française, et qu'il n'a commencé à exister dans la littérature arabe qu'à partir du moment où des arabophones ont parlé la langue française. Signalons en passant qu'il est né en Grande Bretagne seulement au XVIIIème siècle, après la découverte de la gravitation par Newton notent certains critiques, c'est-à-dire quand le temps a cessé d'être une abstraction pour les Anglais pour devenir un instrument de mesure de la distance.

En revanche, il existe deux types de phrases dans le système syntaxique arabe, la phrase nominale et la phrase verbale, alors qu'il y a seulement des phrases verbales en français. On peut présumer que des différences en découlent dans la perception qu'on a de soi-même et de l'autre : pour les uns, un être humain n'existe que par ce qu'il fait : « Je pense donc je suis », dit Descartes,

donc je suis parce que j'agis ; pour les autres il existe aussi par ce qu'il est, il existe « en soi », pour reprendre le concept dégagé par Jean-Paul Sartre, qui ne l'a dégagé... qu'au XXème siècle !

La maîtrise de plus d'une langue, c'est-à-dire l'intériorisation de plus d'une manière de percevoir le monde et soi-même, permet d'abord à l'individu de relativiser des vérités que le monolingue prend pour des vérités absolues. La gestion ensuite de ces vérités relatives permet à ce même individu d'acquérir la souplesse intellectuelle et sans doute affective afin d'appliquer tel modèle à telle situation plutôt qu'à une autre.

Sur un autre plan, dans l'inconscient collectif humain, deux archétypes sont associés à la femme : celle qui est soumise à son corps, plus précisément aux besoins sexuels de ce dernier, archétype incarné, selon les civilisations, par Eve, Aphrodite, Vénus, celle par qui donc le malheur arrive ; l'autre archétype est celui de la femme qui transcende son corps, la femme mère, celle qui peut sauver, archétype incarné par Marie, Artémis, Diane, Isis, Ashtarté... Certaines religions établissent un équilibre dans cette dualité de la représentation de la femme, d'autres en privilégient un des deux aspects. Selon la religion dans laquelle on aura été élevé, qu'on soit croyant ou pas, on aura tendance à privilégier le rôle de la femme, ou au contraire à la marginaliser pour s'en défendre.

Ainsi qu'on le voit donc, la langue et la religion jouent un rôle considérable dans la perception qu'a un individu de soi-même, de l'autre et du monde. Mais il ne faut pas leur accorder plus de poids qu'elles n'en ont, car la religion, comme la langue, ne sont qu'une composante parmi d'autres de la culture de l'individu.

L'espace dans lequel on a grandi joue aussi un rôle capital dans cette culture : que cet espace soit urbain ou rural, qu'il soit un espace de l'anonymat ou au contraire de l'identification, qu'il soit constitué de lieux clos et confinés ou d'espaces ouverts va déterminer ma relation à l'autre : sous nos climats, l'espace extérieur apparaît comme un lieu de socialisation, une sorte de prolongement de l'espace intérieur. Sous des climats plus froids, il est au contraire perçu comme un espace agressif dont il faut se protéger en restant chez soi. Que l'espace soit maritime ou continental va aussi être déterminant : beaucoup de Libanais se sont reconnus cet été dans le triomphe de la Grèce, organisatrice des jeux olympiques, brocardée pour tous les retards qu'elle avait pris dans la construction des installations olympiques, et dans sa revanche le jour de l'ouverture des jeux, quand le monde entier a pu constater la beauté et la perfection de ces dernières.

3. Deux modèles pour l'identité culturelle :

En simplifiant, deux modèles anthropologiques décrivent l'identité culturelle. Le premier, qui a prévalu pendant des décennies, sinon des siècles, décrit l'identité d'un être humain comme une, monolithique, donnée une fois

pour toutes et inaltérable aussi longtemps que nous sommes en vie. Cette identité ressortit, dans l'inconscient collectif, au paradigme du « pur ». Si, au plan individuel, elle donne à chacun de nous son caractère unique, impossible à confondre avec quiconque, elle s'est longtemps conjugué au plan collectif avec le concept d'identité nationale, et a donné lieu dans l'histoire, y compris l'histoire récente de l'humanité, à toutes les dérives nationalistes et racistes. En effet, dans cette perspective d'une identité monolithique, toute variation dans l'une des composantes de base de l'identité est perçue comme un danger dans la mesure où elle fait courir un risque d'altération à cette identité, à ce caractère unique qui fait qu'on reconnaît un peuple, où qu'il soit, à telle ou telle de ses caractéristiques. Ainsi, pour l'Allemagne hitlérienne, il suffisait d'être juif pour cesser d'être Allemand. C'est sur ce modèle même que beaucoup de linguistes, pendant des années, ont évoqué le danger de schizophrénie dès lors que l'individu parle une langue en plus de sa langue maternelle.

Le second modèle fait de l'identité un composite, une « constellation », pour reprendre un terme utilisé par Abou, une constellation donc de caractères courants par eux-mêmes, mais dont la combinaison particulière donne seule à chacun d'entre nous son caractère unique. Dans cette perspective, l'identité individuelle est sujette à mutation, et chaque composante nouvellement acquise vient enrichir la combinaison première au lieu de la menacer. Je vais me permettre de prendre un exemple très simple pour illustrer ce modèle, l'exemple de la pièce d'identité : sur celle-ci sont mentionnés le nom, le prénom, la date de naissance, le nom du père, le nom de la mère, le lieu de naissance, le sexe, le statut familial et le nom du conjoint. Que l'on soit un homme ou une femme, on partage ce caractère avec approximativement la moitié de l'humanité. Nous avons la même année de naissance qu'approximativement 1/100^{ème} de la population mondiale, et il doit bien y avoir quelques dizaines de milliers de femmes qui portent le même prénom que moi, comme il y a 4 millions de personnes ayant la même nationalité que moi et 4 personnes qui ont le même père et la même mère. C'est la combinaison de toutes ces données qui fait de moi l'être unique que je suis, et chacune me permet de partager quelque chose avec le reste de l'humanité. Mais, et les femmes le savent mieux que les hommes, un changement de patronyme à la suite d'un mariage ou d'un divorce ne détruit en rien les composantes initiales de mon identité, il y apporte seulement un élément neuf : en me mariant, je n'ai pas cessé d'être la fille de mes parents, je suis devenue « en plus » l'épouse d'un homme qui n'a pas cessé lui non plus d'être le fils de ses parents en m'épousant. Et au-delà, nous sommes le fruit de nos amours dont chacune apporte un enrichissement nouveau aux éléments qui nous constituent initialement. Ce qui est vrai dans ce second modèle pour l'identité individuelle l'est aussi pour l'identité collective, même si la question du degré possible de composite reste posée, c'est-à-dire du nombre de variations possibles avant que l'identité commune ne soit mise en cause.

Le premier modèle identitaire repose sur la soustraction dans la mesure où on réduit un être humain à une seule des composantes de son identité : le fait par exemple d'être de telle appartenance nationale, comme le fait d'appartenir à telle ou telle religion, absorbe tous les autres caractères, comme celui du genre ou de l'âge. C'est le cas dans la vision intégriste du monde, comme dans les sectarismes du type « féminisme ». Le second repose sur l'addition : dans le premier, on est ceci **ou** cela, dans le second on est ceci **et** cela.

Dans le modèle identitaire libanais, le fait d'être francophone ou anglophone apparaît donc comme une composante parmi d'autres de cette identité. Il se combine avec le fait d'être méditerranéen, de parler le dialecte libanais et de lire et d'écrire l'arabe littéraire, d'habiter ce qui fut le littoral phénicien. Certains Libanais sont des citadins, d'autres des montagnards. Ils peuvent être originaires de l'un des 6 mohafazats qui constituent administrativement le pays, ils ont presque tous de la famille à l'étranger, qui en Afrique, qui en Amérique du Nord, qui en Amérique latine, qui en Europe. Certains sont chrétiens, catholiques d'Orient, catholiques latins, grecs orthodoxes, grecs catholiques ; d'autres sont musulmans, sunnites, chiites ; d'autres sont encore druzes, chaldéens... et j'en passe. Mais ils sont tous Libanais. Et ils ont ceci en commun d'avoir, dans leur inconscient, un modèle d'identité reposant sur l'addition, même si le discours politique s'évertue aujourd'hui à ancrer le modèle de la soustraction.

4. En guise de conclusion

Quelles conséquences la culture a-t-elle sur le domaine qui vous intéresse et auquel je ne connais pas grand-chose, le fonctionnement d'une entreprise ? Malgré mon ignorance, la réponse évidente est que la manière de gérer le temps, de prévoir, d'anticiper, d'entretenir des relations interpersonnelles, de gérer les ressources humaines sont nécessairement tributaires de la culture de chacun, qu'il soit simple employé ou responsable dans l'entreprise. On peut présumer aussi qu'un bilingue aura plus de souplesse et une plus grande faculté d'adaptation que le monolingue, ce qui, par ces temps de fusion d'entreprises, n'est pas une qualité négligeable. On évoque souvent les difficultés et les craintes suscitées par la globalisation au sein des entreprises, véhiculant la nécessité de modifier des comportements de production comme de marketing ; on parle des fusions d'entreprises comme d'un épouvantail, et des résistances internes qu'elles provoquent, résistances qu'on impute à ce que certains sociologues appellent la « culture d'entreprise » ; mais on semble oublier que les cultures ne sont pas imperméables les unes aux autres, et que les membres d'une entreprise, tout imprégnés qu'ils soient de l'esprit de « leur » entreprise, n'ont pas cessé d'être des hommes et des femmes, des méditerranéens ou des continentaux, des monolingues, des bilingues ou des polyglottes. Les civilisations elles-mêmes ne sont pas étanches, et ne l'ont jamais été : la

civilisation arabe doit beaucoup à la civilisation persane, la civilisation latine n'aurait jamais existé sans la civilisation grecque, et la culture américaine est, entre autres, le résultat de la conjonction de plusieurs traits culturels, les uns spatiaux, les autres linguistiques, d'autres encore religieux.

Pour finir, permettez-moi de me référer à l'exceptionnelle réussite de Carlos Ghosn à la tête de Nissan. Sans vouloir amoindrir en rien le génie personnel de M. Ghosn, il nous semble, et il s'en est d'ailleurs lui-même expliqué ici, que sa réussite est partiellement due à ce modèle du composite additionnel qu'il a su systématiser et appliquer chez Nissan.

Katia Haddad,
Beyrouth,
Octobre 2004