

D'Iribarne Philippe (2009-2010) "Tatjana Globokar et le management interculturel", *Le Libellio* d'Aegis, volume 5, n° 4, Hiver, pp. 20-26

---

## Sommaire

**1**

Art and design practices as organisational R&D

*L. Kimbell*

**7**

L'étude de cas à visée infirmationniste

*G. Kæinig*

**10**

Débat

*C. Curchod*

**13**

Henri Fayol – the man who designed modern management

*K. Holmblad Brunsson*

**20**

L'erreur de diagnostic dans l'étude de cas : celle des acteurs et celle du chercheur

*H. Dumez*

**27**

Tatjana Globokar et le management interculturel

*Ph. D'Iribarne*

**32**

Une hypothèse à propos d'une dédicace

*H. Dumez*

**36**

Prochain séminaire AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

---

## Tatjana Globokar et le management interculturel

Tatjana Globokar a été profondément impliquée dans les recherches de Gestion et Société sur le management interculturel entre 1987 et 1998. Elle a pu ainsi reprendre sa carrière de chercheur qu'elle avait amorcée à Berlin mais que son arrivée en France avait interrompue. Si, par la suite, elle a privilégié d'autres thèmes, elle a continué à s'associer à nos recherches en éclairant les travaux réalisés sur de multiples terrains à partir de sa propre expérience et en apportant sa contribution aux réflexions théoriques et méthodologiques suscitées par ces travaux. Elle a pu ainsi combiner une réflexion sur sa propre expérience de Slovène expatriée en Allemagne, puis en France, sans oublier un passage aux Etats-Unis, avec ses exigences et ambitions intellectuelles.

La première recherche à laquelle elle a participé s'est fondée sur une enquête réalisée en Bosnie, dans l'usine d'aluminium de Mostar, en 1987. J'avais réalisé auparavant des investigations dans quatre usines d'aluminium, en France et aux Pays-Bas, avec mon frère, Alain d'Iribarne, au Cameroun avec Pierre-Noël Denieul et aux Etats-Unis avec Jean-Pierre Segal, et la rédaction de *La logique de l'honneur*, qui comparait ce que nous avions observé en France, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas, et devait paraître en 1989, était en cours. Parallèlement j'avais commencé à étendre cette comparaison entre usines d'aluminium à d'autres terrains. L'usine de Mostar, qui utilisait le même type de techniques que les usines précédemment étudiées, constituait *a priori* un bon terrain. Nous y avons réalisé une enquête, sous l'œil vigilant d'une sorte de commissaire politique, qui accompagnait l'interprète fournie par l'usine, auprès d'un ensemble de membres du personnel. Puis est intervenue la phase d'analyse des données recueillies, à laquelle Tatjana Globokar a apporté particulièrement sa connaissance de l'univers culturel bosniaque. Cette recherche a conduit à un article qu'elle a publié dans *Gérer & Comprendre*. A l'époque la paix régnait à Mostar et les rapports entre Bosno-Croates et Bosno-Musulmans qui coexistaient dans l'usine ne paraissaient pas marqués par des tensions particulières. Par contre, l'extrême dureté des rapports hiérarchiques, la vigueur des tensions existant entre l'assistance technique française et les cadres bosniaques, la manière même dont nous avons été reçus, étaient autant de symptômes d'une culture où le passage de différents mineurs à des affrontements sans merci paraissait étonnamment prompt et nous n'avons pas été étonnés par l'intensité de la violence qui devait marquer, plus tard, les affrontements entre communautés.

Une deuxième étape de notre coopération, qui a encore concerné la poursuite des comparaisons entre usines d'aluminium, s'est déroulée en Hongrie, en compagnie d'un sociologue Hongrois, Janos Bogdan. Nous avons pu voir combien la variété des modes de fonctionnement n'était pas moindre dans l'Europe socialiste que dans sa

contrepartie capitaliste. Là encore, la connaissance de ce monde et de sa culture qu'avait Tatjana Globokar a été précieuse quand il s'est agi d'interpréter nos observations. La mémoire du monde austro-hongrois, auquel sa Slovénie natale avait longtemps appartenu, était vive dans sa famille qui y avait tenu une place de premier plan. Cette recherche a conduit à un chapitre d'un livre collectif.

Après cette sorte de phase préliminaire, la contribution majeure de Tatjana Globokar au management interculturel s'est réalisée en Slovénie, dans une recherche qui a conduit à une action où elle a pleinement tiré parti de sa double identité et de sa double culture, slovènes et françaises.

Renault s'interrogeait sur la diversité des manières dont les démarches qualité mises en œuvre dans ses usines prenaient forme en fonction de la diversité des contextes culturels. Dans le cadre d'une comparaison entre les usines de Flins, de Valladolid en Espagne et de Revoz en Slovénie, Tatjana Globokar s'est chargée de la partie slovène. Elle s'est trouvée confrontée à une incompréhension profonde entre Français et Slovènes, incompréhension qui faisait écho à ce qu'avait pour elle de pas toujours facile à vivre son expérience d'intégration progressive dans la société française. « J'étais prise dans une situation exceptionnelle et qui me touchait profondément » relate-t-elle. Elle a analysé en profondeur, dans ses publications, les différences entre les manières slovènes et françaises de communiquer. Ainsi, évoquant les rapports entre un technicien français et un chef d'atelier slovène, elle montre combien l'un et l'autre vivent différemment une même situation : « Avec celui-ci je n'ai aucun problème de communication. Je suis pratiquement son patron. Tout ce que je lui dis, il le fait » affirme le Français. « Parfois, j'essaie d'expliquer mon point de vue à mon collègue français qui est ici pour nous instruire dans les nouvelles procédures. Mais je sens qu'il ne m'écoute pas, qu'il ne me prend pas en considération » se plaint le Slovène. Ces différences marquent la vie de l'usine. « Je serai content le jour où, en réunion des départements, mon adjoint slovène frappera du poing sur la table et criera 'je ne suis pas d'accord!' » souhaite vivement le directeur industriel de l'usine qui, observant la situation à travers ses lunettes françaises, ne peut pas comprendre pourquoi les Slovènes n'agissent pas comme le feraient des Français en situation de désaccord : manifester une certaine agressivité verbale, dire ce qui ne va pas, sans que les rapports que l'on entretient en soient dégradés pour autant. De fait les Slovènes ne parlent spontanément que quand ils sont sûrs qu'ils seront écoutés. C'est que l'on a affaire à deux formes bien différentes de gestion de la parole. Les Slovènes ne se retrouvent nullement dans la joute oratoire à la française. « Quand nous cherchons à résoudre un problème nous utilisons la méthode du *brain storming* », note un acteur slovène. « Chacun dit ce qu'il pense ; même si c'est idiot nous le laissons parler. Si le groupe est plus important, nous laissons à chacun le temps d'exprimer son opinion afin que les plus âgés n'écrasent pas les jeunes... que chacun puisse avoir raison, qu'il puisse démontrer, qu'il y ait une tolérance entre eux. ». « Ces propos, analyse T. Globokar, touchent à l'essentiel de ce qui forme le lien social en Slovénie. Être digne de la parole et de l'écoute veut dire faire pleinement partie de la communauté. En être privé signifie être exclu, être sans rôle, donc ne pas être pris en considération. »

La manière même de rendre compte de cette incompréhension aux acteurs posait un problème culturel. Fallait-il, à la française, tenter de convaincre les acteurs de la justesse de l'analyse, en comptant sur eux pour en tirer les conséquences ? Ou fallait-il, dans une approche slovène, tenter de catalyser un dialogue entre les parties ? Et quelle identité revêtir, pour une Franco-Slovène : Française envoyée par le siège

parisien de Renault ? Slovène solidaire de son peuple face aux envahisseurs français. Se sentant parfois sommée de choisir, elle s'est construit une sorte de rôle mixte, ainsi qu'elle le rapporte : « La recherche a aidé une compréhension mutuelle à se construire non seulement en apportant des connaissances sur la manière de travailler des Slovènes mais aussi par sa démarche même, à l'occasion de la phase d'enquête puis de la restitution des résultats. [...] Lors de l'enquête, nous avons cherché à créer un climat qui permette aux Slovènes, interrogés dans leur langue, de s'exprimer librement. Les entretiens débutaient par une évocation du blocage des rapports franco-slovènes. Le sujet était abordé de manière rassurante pour la personne interrogée, en lui présentant une description hypothétique des Français pour qu'elle la complète à partir de sa propre vision. [...] La démarche de l'entretien, mené sous forme d'un dialogue plutôt que de questions et de réponses, s'est ainsi approchée de cette situation d'échanges que représente pour les Slovènes le partage de la parole. Le discours des interviewés a pu prendre un libre cours, déclenchant un dynamisme d'échanges riche en réflexions et en observations. [...] Les séances de restitution aux responsables français et slovènes, réunis à cette occasion autour d'une table, ont constitué une occasion de plus de progresser sur une voie de compréhension mutuelle. Certes, il s'agissait surtout de présenter aux Français les résultats du travail concernant le fonctionnement comparé des deux ateliers étudiés, mais, pour faciliter leur compréhension, d'autres éléments ont été évoqués. Ainsi, les modes de gestion observés ont été mis en relation avec le contexte culturel slovène, illustré lui-même par quelques images empruntées à l'histoire. Les siècles de soumission des Slovènes à une domination étrangère, leur vie dans la communauté villageoise, leur expérience de l'autogestion pendant les quarante dernières années ont été évoquées, ce qui a non seulement aidé à mieux comprendre leur besoin de partager la parole mais a également donné consistance à l'histoire slovène face à l'histoire de France. Cette dernière, l'Ancien Régime, la hiérarchisation de la société, ont été également évoqués pour mieux faire comprendre aux Slovènes le comportement des Français, et notamment l'aspect hiérarchique de leurs rapports. Ils ont ainsi pu mieux comprendre que, si la culture française favorise chez les supérieurs un comportement qui apparaît comme méprisant aux Slovènes, celui-ci se comprend tout autrement si on décode ce qu'il signifie dans l'univers français. [...] Un soin particulier a été consacré aux questions de présentation lors des séances de restitution. Ainsi, tous les supports écrits (le compte rendu des travaux, le résumé de celui-ci, les transparents) ont été réalisés dans les deux langues et la présentation orale a été également bilingue. Il s'est agi à la fois de permettre à chacune des parties d'accéder à une compréhension plus fine, grâce à l'utilisation de références familières et d'expressions idiomatiques, et de donner le sentiment à chacun, en utilisant sa langue, qu'il était pleinement considéré. »

Ayant bifurqué vers l'administration de la recherche, puis ayant repris ses activités de recherche au CRG, où une approche mettant l'accent sur la diversité des cultures nationales n'était pas particulièrement à l'honneur, Tatajana Globokar n'a pas rompu pour autant avec une telle approche, dont elle a tenté de faire percevoir l'intérêt à ses nouveaux collègues. Elle n'a pas manqué de mettre en relief l'aspect bien français des rapports de sous-traitance qu'elle étudiait dans l'industrie nucléaire et a travaillé à améliorer ces rapports en s'appuyant sur cette compréhension de leur dimension culturelle. Elle a suivi de près l'évolution de nos recherches, participant à la discussion des textes qui en tiraient les enseignements. Ce faisant, elle a continué à manifester sa fidélité à une approche slovène, spécialement dans la conception de la prise de parole et du débat, nous aidant ainsi à prendre conscience, par contraste, de

ce que pouvaient avoir de françaises des manières de faire qui nous paraissaient aller de soi. Quand la maladie a interrompu son activité, elle était pleine de projets, en particulier écrire, en slovène, un ouvrage qui aiderait les Slovènes à se comprendre eux-mêmes. Au moment où elle nous quitte, le regard étonné et quelque peu souffrant qu'elle portait sur la société française et sur la force de la violence symbolique qui y règne continue à nous interroger. Quels chemins tracer, dans notre culture, qui rendent notre société plus humaine ? ■

*Philippe d'Iribarne*

*Directeur de Gestion et Société*

## **Bibliographie sélective des recherches de Tatjana Globokar**

### *Management interculturel*

- Globokar Tatjana (ss la dir. de) (1993) “*Entreprise, Société, Communauté*”, Ed. Autrement, ‘Recherche en cours’, 1<sup>er</sup> semestre.
- Globokar Tatjana (1994) “Europe de l’Est : quelques leçons d’histoire”, *Le Courrier de l’Unesco*, avril, pp. 32-35.
- Globokar Tatjana (1995) “Quand l’Ouest rencontre l’Est : un industriel français en Europe Centrale”, *Entreprise et Histoire*, n° 8, juin, pp. 95-105.
- Globokar Tatjana (1995) “Gérer en Slovénie - Les difficultés de la communication interculturelle”, *Gérer et Comprendre*, n°39, juin, pp. 4-14.
- Globokar Tatjana (1995) interview “Le miracle de Revoz. En Slovénie, l’usine Renault piétinait. Aujourd’hui, elle a atteint le meilleur coefficient de qualité”, *le Monde Initiatives Emploi*, vendredi 15 décembre.
- Globokar Tatjana & Cabin Philippe (1995) Avant-propos des Cahiers de Cargèse *Sciences sociales et entreprises - Histoire et partenariats*, L’Harmattan.
- Globokar Tatjana (1996) “Intercultural Management in Eastern Europe: an Empirical Study of a French-Slovenian Plant”, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 26(3), Fall, pp. 47-59.
- Globokar Tatjana (1997) “Eastern Europe Meets West - an Empirical Study on French Management in a Slovenian Plant” In Sackmann Sonja A. [ed.] *Cultural Complexity in Organizations*, London, Sage pub., pp. 72-86.
- Globokar Tatjana (1998) “A propos des références culturelles dans la gestion des entreprises dans les Pays d’Europe Centrale et Orientale (PECO)”, *Accomex* (Actualités du commerce extérieur), n°22, juillet-août, pp.17-20.
- Globokar Tatjana (1998) “Une expérience française en Slovénie : comprendre un mode communautaire de gestion”, in Ph. d’Iribarne (ed.), *Cultures et mondialisation*, Le Seuil, Paris, pp. 117-135.
- Globokar Tatjana (1999) “Quand l’Ouest rencontre l’Est : un industriel français en Europe centrale”, Actes du Colloque “Les Pays en Transition - Opportunités et difficultés”, *Les Cahiers de la Recherche de l’ESSCA*, n° 5, décembre, pp. 165-182.
- Globokar Tatjana (2000) “Culture-Bound Management in East-West Co-Operation”, *Economic Trends*, n° 3, pp. 42-46.
- Globokar Tatjana (2002) “Amour, culture et sociologie, compte rendu de l’ouvrage de A. Swidler: Talk of Love. How Culture Matters”, *Sociétal*, n° 37, 3<sup>ème</sup> trimestre, pp. 117-118.

- Globokar Tatjana (2002) "From socio-historical macro model to organizational behavior" *In* Mastenbroek Willem, Newton Tim, Smith Dennis, Van Iterson Ad [eds.] *The Civilized Organization - Norbert Elias and the Future of Organizations Studies*, Amsterdam/Philadelphia, J.B Pub. Company, pp. 119-130.
- Iribarne Philippe d', Henry Alain, Segal Jean-Pierre, Chevrier Sylvie, Globokar Tatjana (1998) *Cultures et mondialisation - Gérer par-delà les frontières*, Le Seuil, (Ed. revue et corr., mai 2002), Paris, 359 pages.
- Globokar Tatjana (2004) "Compromis temporel dans la gestion des projets. Le cas de la maintenance nucléaire" *Revue Française de Gestion*, n° 152, septembre-octobre, pp. 81-96.
- Globokar Tatjana (2004) "Knowledge, object and communication in action, the organization as a set of dynamic relationships", comm. 20<sup>th</sup> EGOS Colloquium, Ljubljana, July, 1-3.
- Globokar Tatjana (2005) "A propos du livre de Guy Olivier Faure : How People Negotiate. Resolving Disputes in Different Cultures", *Négociations*, n° 1, pp.175-178.
- Globokar Tatjana (2007) "Contextes culturels des pays de l'Europe centrale et orientale : éléments de l'apprentissage culturel" *In* Lee Yih-Teen, Calvez Vincent & Guenette Alain-Max [eds.], *La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international*, Paris, L'Harmattan, pp.281-297.
- Globokar Tatjana (2008) "Culture et gestion en Slovénie" *in* Chanlat Jean-François, Davel Eduardo, Dupuis Jean Pierre [eds.] *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université de Laval, coll. Sciences de l'administration, partie V, chap. 9.

#### *Sur la maintenance dans le nucléaire*

- Globokar Tatjana (2002) "Les pratiques de la maîtrise d'ouvrage dans la maintenance des installations nucléaire", Rapport de recherche EDF-Direction du Parc Nucléaire, février, CRG, Paris.
- Globokar Tatjana (2004) "Compromis temporels dans la gestion des projets. Le cas de la maintenance nucléaire", *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, n° 152, septembre/octobre, pp. 81-96.
- Globokar Tatjana (2005) "Expérimentons, expérimentez - Pour mieux gérer", *Gérer et Comprendre*, n° 79, mars, pp. 5-15.
- Globokar Tatjana (2006) "Introduction des formes d'intégration des prestataires à la préparation des arrêts", Rapport de recherche EDF, mai, CRG, Paris.
- Globokar Tatjana (2007) "L'enjeu de la sécurité : réorganiser la sous-traitance", *La Tribune*, Série 'Le meilleur de la stratégie et du management', 5/5 La maîtrise des risques, n° 3635, Lundi 2 avril.
- Globokar Tatjana (2007) Le paradoxe de la relation de sous-traitance dans la gestion des risques industriels majeurs : le cas de la maintenance nucléaire, Colloque Risques industriels majeurs, sciences humaines et sociales', Toulouse, Université Paul Sabatier, Toulouse, 6-7 décembre, Actes, pp. 151-160.
- Globokar Tatjana (2008) la gestion des paradoxes organisationnels, un défi pour la maintenance nucléaire, 16<sup>ème</sup> congrès de maîtrise des risques et de sûreté de fonctionnement, Avignon, octobre.