

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	70 (2012)
Heft:	3
Artikel:	L'impact des valeurs culturelles et des discours fonctionnels sur les modèles émergents de la GRH en Russie
Autor:	Krylov, Valéry
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-390918

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 02.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'IMPACT DES VALEURS CULTURELLES ET DES DISCOURS FONCTIONNELS SUR LES MODÈLES ÉMERGENTS DE LA GRH EN RUSSIE

VALÉRY KRYLOV

Université de Lorraine

valery.krylov@univ-lorraine.fr

> En Russie, l'amalgame entre traces anciennes, adaptations locales et outils importés du management structure l'action organisée. Les changements récents ont bousculé les repères individuels et collectifs, les entraînant vers des sens hétérogènes voire ambivalents. Nous proposons un fondement théorique pour analyser la gestion des ressources humaines (GRH). Quelles théories permettent de décrire l'articulation entre valeurs culturelles enracinées et discours fonctionnelles importées? Après avoir exposé les repères historiques, nous présenterons la problématique. Pour répondre à cette dernière, le modèle théorique ouvrira la voie à de futures investigations.

Mots-clés: Culture, valeur, discours, argument, comportement, pratique, configuration, structuration.

En Russie, l'amalgame entre traces anciennes, adaptations locales et outils importés du management structure l'action organisée. Les changements récents ont bousculé les repères individuels et collectifs, les entraînant vers des sens hétérogènes voire ambivalents. Nous proposons un fondement théorique pour analyser la gestion des ressources humaines (GRH). Quelles théories permettent de décrire l'articulation entre valeurs culturelles enracinées et discours fonctionnelles importées?

Après avoir exposé les repères historiques, nous présenterons la problématique. Pour répondre à cette dernière, le modèle théorique ouvrira la voie à de futures investigations.

1. HISTOIRE PROBLÉMATIQUE: PASSÉ CONTRASTÉ ET PARADOXES ACTUELS

Pays de contrastes, la Russie a connu une histoire mouvementée dont les conséquences ne peuvent se comprendre grâce au seul équipement conceptuel «classique» des sciences de l'organisation.

La bureaucratie soviétique utilisait les prisonniers politiques dans des conditions difficiles. En parallèle, l'idéologie mobilisait les travailleurs au nom d'un avenir lumineux. Les efforts étaient exemplaires, mais le recours aux déclarations de façade se multipliait.

Depuis le XXe Congrès du Parti en 1956, la structure réelle des organisations s'éloignait de l'organigramme officiel, dont la lourdeur était progressivement compensée par des échanges

informels. Ce décalage a amené l'URSS à la chute, poussant les entreprises à rechercher le profit face à la concurrence, en quasi-absence de régulation et sans expérience.

Depuis, plusieurs entrepreneurs se sont réalisés grâce à l'économie reformée et aux relations de l'ombre. Pour eux, le marché sauvage mal régulé par des institutions inadaptées était un mal nécessaire comme une source d'opportunités: accès aux ressources d'Etat lors des privatisations et aux marchés grâce aux monopoles administratifs.

De plus, face à la venue de multinationales, les organisations innovaient, visant les performances économiques. Des pratiques d'inspiration souvent anglo-saxonne étaient assimilées via la traduction de manuels, l'expertise de consultants et la supervision d'expatriés.

Exposée à ces influences hétérogènes, la GRH renvoie à la logique interculturelle: en 1992, la population (post)soviétique s'est retrouvée, souvent involontairement, dans un nouvel environnement complexe perçu comme hostile. «Étrangers» dans leur propre pays sans chemin de retour, les Russes se retrouvent aujourd'hui dans une dynamique d'acculturation (Prime, Triers, 2012). La construction et la chute de l'URSS, puis l'ouverture du pays et l'importation des techniques et des concepts de gestion ont relancé cette polémique «local *versus* global».

Les débats qui traversent la société russe opposent de manière «idéologique» les «occidentalistes universels» aux «slavophiles enracinés». Deux modes d'évolution se font face: la «voie particulière» locale de la Russie ou la «voie occidentale» qui se fonde sur le besoin d'importer les techniques modernes élaborées à l'Ouest.

Compte tenu du contexte historique et des oppositions observées, la problématique de notre étude s'articule autour de *quatre questions*: 1) l'influence des traces du passé soviétique; 2) la structure et l'intensité des nouveaux comportements émergents depuis la chute de l'URSS; 3) l'assimilation des outils importés suite à l'ouverture des frontières. 4) Enfin, les expressions contextuelles des configurations composées par les influences citées.

2. PROPOSITION DE MODÈLE THÉORIQUE: STRUCTURATION DES TRACES HÉTÉROGÈNES

Depuis l'URSS, les exigences rigides et l'intolérance des responsables devaient produire un «homme nouveau» et une organisation idéale. Si les axes de coercition évoluaient constamment, la réalité était censée correspondre exactement à la vision idéaliste promue. Le contrôle formel imposé aux citoyens soviétiques influençait et modifiait leurs comportements, au point de pouvoir dire que les Russes avaient acquis l'art de s'accommoder de cette contrainte. L'évolution des comportements et des pratiques organisationnelles, imposée par l'avalanche de transformations des années 1980-1990, a été plus rapide que celle des valeurs et des institutions, souvent dépassées par les événements. En parallèle, les équipements obsolètes et les structures archaïques persistaient dans les organisations moins modernisées. Dans ce contexte, face aux exigences externes, il est toujours possible d'afficher un comportement attendu, de jouer le jeu, ce qui permet de préserver une certaine distance et de conserver les valeurs partagées. Ainsi se creuse l'écart entre les pratiques déclarées et les références qui sous-tendent les conduites. Pour répondre à une situation nouvelle qui s'impose, toute réaction défensive distingue dès lors les principes de l'intégration interne des principes de l'adaptation externe:

« *Imitation* est le mot clé de l'analyse des actions et des évaluations des différents domaines et des différents niveaux de la vie publique du pays. L'imitation signifie que l'on use de la forme, de la façade, des paroles, le tout sans contenu réel. [...] Cela peut être plus ou moins conscient (et ainsi se transformer en un jeu conditionnel, une farce, pas forcément légère) ou – plus rarement, voire dans des cas isolés – être pris «au sérieux»... »¹ (Levada, 2003, p.163). Ce fossé entre les discours déclaratifs et les valeurs partagées renvoie à l'équilibre entre les structures et les comportements au sein des organisations. Ayant pour objectif de restituer cet équilibre, notre cadre conceptuel doit prendre en compte le niveau comportemental et le niveau structural de l'action organisée. Il prévoit également la description et l'analyse des logiques plurielles, souvent ambivalentes.

Un regard sur la littérature permettra d'identifier les pistes pour accéder à ces multiples aspects de la réalité. Deux grands paradigmes reviennent souvent: 1) *culturaliste* et 2) *institutionnaliste*.

1) D'un côté, les traditions, les attitudes, les «mentalités», ou les «traces mnésiques» (Giddens, 1984, p.74), renvoient aux approches d'inspiration *culturaliste*. Du point de vue du sens attribué aux comportements, les pratiques existantes résultent avant tout de leur construction socio-historique.

Effectivement, si toute valeur n'est pas héritée, tout héritage ou tradition peuvent être décodés au niveau souvent implicite et même inconscient des valeurs culturelles. Ainsi, les comportements, qui oscillent entre inertie enracinée et adaptation aux nouvelles contraintes, peuvent être appréhendés via l'approche *culturaliste*, pour mieux saisir la dynamique des valeurs individuelles.

Poussée à l'extrême, cette approche peut mener à l'*essentialisme*: certains auteurs russes vont jusqu'à affirmer l'appartenance territoriale des ethnies (pour la revue de littérature voir Blum, Filippova, 2006).

2) D'un autre côté, le point de vue des structures collectives plus ou moins codifiées suppose que le comportement s'adapte, alors que les normes, même très différentes des étalons habituels, finissent par être internalisées. Focalisée sur les techniques, les outils, ou les institutions, cette approche prescrit l'application des pratiques supposées neutres et universelles, souvent liées à l'expérience étrangère. Considérées comme secondaires, les mentalités sont soit réduites à une des formes de rationalité (le plus souvent économique), soit perçues comme un frein conduisant à des effets de blocage, des pièges institutionnels (Brendeleva, 2006), une dépendance du sentier, etc. Par ailleurs, ces termes indiquent les limites d'application des théories institutionnelles en Russie.

Face à ces limites, il semble logique d'envisager les changements structurels à travers l'assimilation ou le rejet des discours. Effectivement, si tout discours fonctionnel n'est pas émergent ou importé, toute élaboration ou importation des instruments est forcément discutée. Ainsi, l'étude des discours s'impose afin de repérer les logiques fonctionnelles structurant les cadres d'action, étant donné qu'évaluer les influences des institutions – en mouvement car non encore stabilisées – s'avère difficile.

¹ Dans l'ensemble du document, ces étoiles signifient que nous avons traduit la citation utilisée du russe «*» et de l'anglais «**»

En Russie, l'action organisée doit être analysée à la fois des points de vue *culturaliste* et *structuraliste*. S'ils ne sont pas dogmatiques, ces deux paradigmes reflètent les aspects incontournables de la réalité complexe et mouvementée. Dès lors se pose la question: *Comment articuler ces deux approches?*

Une des solutions peut être la théorie de la structuration de Giddens (1984), traduite pour l'organisation sous la forme des configurations de Mintzberg (1981) et pour la GRH sous la forme des modèles de Pichault et Nizet (2000). En effet, les comportements qui découlent des valeurs comme les structures reflétées dans les discours constituent ensemble les configurations contextuelles de pratiques reproduites dans l'action organisée.

Rappelons que les cultures et les discours peuvent s'avérer en Russie mutuellement ambivalents. Naturellement, ce sont les contextes qui vont configurer les pratiques. Les assemblages complexes des traces hétérogènes, éclatées entre l'intériorisation des valeurs et l'expression des discours, structurent les configurations lesquelles, à leur tour, canalisent l'action collective.

Dans ce sens, les valeurs d'un côté et les arguments de l'autre sont autant de repères pour la coordination. «Alors que les acteurs compétents peuvent presque toujours formuler de façon discursive les intentions et les raisons de leur action, ils n'y parviennent pas nécessairement lorsqu'il s'agit de leurs motifs» (Giddens, 1987, p.55). Cependant, quelle que soit la façon dont les acteurs évaluent la réalité sociale – par leurs valeurs ressenties ou leurs arguments fonctionnels –, ils sélectionnent un comportement, déplacent puis justifient leurs actions:

«Les règles formulées – celles qui sont exprimées de façon verbale, comme les codes de droit, les règles bureaucratiques, règles de jeu et d'autres – sont les interprétations codifiées des règles plutôt que des règles comme telles» (Giddens, 1987, p.70).

Une telle «dualité du structurel» (Giddens, 1987, p.68) permet de penser dans un seul cadre cohérent les valeurs culturelles et les discours fonctionnels en tant que «règles» de la structuration des pratiques. Toutefois, Giddens n'a pas explicitement proposé de méthode pour décrire la structuration: «Outil abstrait forgé par le sociologue afin de saisir ce qui, stabilisé, ne s'invente pas dans chaque nouvelle interaction, le structurel n'a toutefois de réalité empiriquement saisissable qu'actualisé dans l'action et l'interaction» (Corcuff, 1995, p.49). Cependant, cet outil peut intégrer d'autres cadres conceptuels, lesquels, en retour, le relient à un contenu empirique.

Plus particulièrement, la *mobilisation situationnelle des logiques plurielles* est développée dans le cadre conventionnaliste en termes d'épreuves des logiques discursives par leur mise en pratique: «une «épreuve» constitue le moment de vérité, qui détermine dans quel «monde» on se situe» (Livan, 2011, p.210). Lorsque plusieurs logiques de coordination sont disponibles, elles sont valorisées ou dévalorisées dans «une épreuve ouverte de remise en cause» (Thévenot, 2006, p.150) en quête de légitimité. En d'autres termes, les catégories d'évaluation «disponibles» aux membres sont mises en confrontation au moment de justifier l'engagement en action d'une ou plusieurs logiques potentiellement applicables.

C'est le contexte contingent qui conditionne l'*engagement*, défini comme «le mouvement par lequel on s'élève au-dessus des circonstances, en reconnaissant ce qui importe et qui devra être engagé dans l'action» (Boltanski, Thévenot 1991, p.163). Un tel mouvement implique l'examen du contexte problématique.

«Cet examen ne consiste donc pas à considérer toutes les circonstances possibles dans leur singularité contingente, ce qui serait une tâche sans fin, mais à les spécifier en les intégrant dans l'épreuve de l'engagement qui les absorbe et les détermine» (Boltanski, Thévenot, 1991, p.164).

Ainsi, tout groupe humain engagé dans une action collective aura régulièrement besoin de choisir une solution sur la base de plusieurs arguments proposés par ses membres et des raisonnements qu'ils mobilisent: plus le problème est complexe, plus il est probable que les propositions divergent. «C'est précisément la pluralité des dispositifs relevant de différents mondes qui rend compte des tensions par lesquelles ces organisations sont travaillées» (Boltanski, Thévenot, 1991, p.32-33).

Face aux incertitudes de l'environnement et du résultat, chaque protagoniste de chaque logique sera amené soit à renoncer à sa proposition, soit à l'engager dans l'action collective de manière à ce que les autres participants suivent. A l'issue de ses ressources, compétences et valeurs ressenties, un acteur pourrait argumenter pour persuader de l'utilité de sa proposition, mais aussi imposer sa logique grâce à sa légitimité contextuelle ou par coercition. Ensuite, une des solutions évoquées est testée en pratique. Les résultats perçus et ressentis tendent à répondre aux objectifs communs d'action, aux attentes personnelles des membres et aux engagements par rapport aux autres. Cette rétroaction «valide» ou «invalidé» la solution adoptée et la logique que cette solution engage. Le degré d'importance de l'événement détermine donc la «profondeur» d'une trace que ce précédent laissera sur les valeurs ressenties individuellement ainsi que les arguments acceptés par ce groupe l'ayant éprouvé collectivement.

Quel que soit le résultat, chaque individu engagé dans l'action organisée en retient certaines attitudes par rapport aux causes, au contexte et aux conséquences des précédents vécus, en fonction de sa perception et de ses ressentis. Plus particulièrement les acteurs retiennent les traces cognitives des événements à forte charge émotionnelle et les évoquent ensuite en justifiant leurs pratiques. Si le groupe continue à s'organiser, une culture émerge dans l'enchaînement de tels événements significatifs, structurant leur comportement contextuel à partir d'un premier précédent collectivement vécu (Schein, 2007, p.64-67).

Dans cette logique, suite aux épreuves d'engagement, les outils discutés sont assimilés parmi les valeurs et les structures de la configuration en place en fonction de leur mise en pratique. Ces épreuves réactualisent ou modifient les pratiques, lesquelles structurent l'action en incitant les acteurs à privilégier une situation à une autre pour chaque contexte concret. Ainsi, la réalité complexe est simplifiée et équilibrée dans les procédures qui ordonnent et standardisent les activités et leurs conséquences. La reproduction stable d'une pratique semble être définie par la force des impressions individuelles et collectives lors de son épreuve d'engagement, puis par expérience argumentée et par l'habitude, jusqu'à devenir une tradition culturelle implicite, voire inconsciente.

La trace profonde d'un événement fort suivi d'une rétroaction positive sera de nouveau parcourue et ainsi d'avantage approfondie: «La dépendance du sentier (path dependency) peut se résumer à une situation où les solutions réussies d'un problème conduisent à essayer de résoudre les problèmes similaires de manière similaire» ** (Hellie, 2005, p.89). Même si les individus sont les protagonistes des différents régimes d'actions, ayant des ressentis différents, «le fait que des formations identiques ou similaires puissent être constituées pendant

de longues périodes par des individus différents, donne l'impression que ces formations auraient une sorte d'«existence» indépendamment des individus» (Elias, 1985, p.LXI). Ainsi une configuration organisationnelle peut être définie comme un équilibre stable de logiques engagées par les individus dans l'action.

Dans le contexte russe, l'équilibre entre les logiques comportementales et structurelles exprime le mieux l'état des pratiques. Pour analyser cette dualité des configurations canalisée par une multitude de «traces», la théorie de la structuration les subdivise en deux niveaux: logiques mobilisés à travers des arguments discursifs et valeurs ressenties. Symétriquement, deux groupes d'approches tiennent compte des régimes d'évaluation plurielle à deux niveaux respectifs: conventionnaliste et culturaliste.

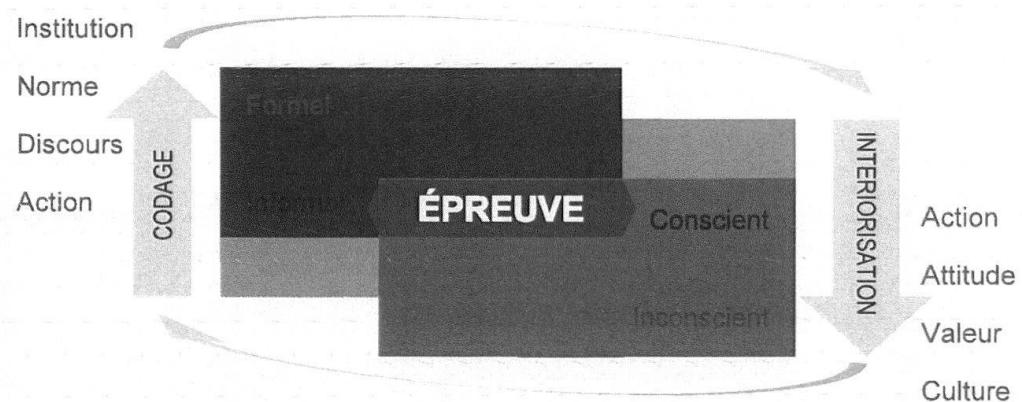


Figure 1. Structuration cyclique des pratiques à la source des discours et des valeurs

Suivant les évolutions du contexte interne et, ou externe de l'action, une crise puis une nouvelle configuration équilibrée vont, à leur tour, laisser leurs empreintes sur les attitudes des acteurs (Thévenet, 1993, p.58), – traces de contacts des valeurs et des discours sur les pratiques. En même temps ce précédent va doter les acteurs d'arguments pour justifier leurs positions respectives dans l'avenir (Thévenot, 2006, p.193-194). La pratique d'aujourd'hui imprime les ressentis implicites et les arguments explicites de demain.

CONCLUSION:

LA GRH ENTRE LES COMPORTEMENTS ENRACINÉS ET LES TECHNIQUES IMPORTÉES
 Dans cette logique cyclique, la théorie de la structuration décompose l'action organisée en causes et en conséquences: pour un contexte donné, la sélection des logiques ainsi que la «raison d'être» de chacune résultent de son épreuve d'engagement. Etant donné que les événements forts à l'origine des traces que nous recherchons relèvent du passé révolu, les ressentis et les arguments mobilisés actuellement sont pour le chercheur les clés de décodage des pratiques en cours.

Ces clés se composent d'une part des valeurs culturelles implicitement partagées par l'effectif, «empreintes» dans les choix des pratiques en place (Thévenet, 1993, p.60-62), et, d'autre part, des cadres de l'action retenues collectivement, identifiables dans les discours

fonctionnels justifiant les choix des pratiques (Thévenot, 2006, p.138). Ensemble, les comportements et les discours composent un nombre limité de configurations ou de modèles contextuels (au sens de Pichault et Nizet, 2000). Une configuration reproduisant un certain type de traces correspondrait alors à un certain état de l'action organisée.

Dans cette dynamique, les structures pourraient basculer vers plus de traçabilité grâce aux nouvelles technologies d'information, ou vers plus de formalisme suivant la réappropriation des incertitudes par certains acteurs. A son tour, l'implication des dirigeants aboutirait à des comportements arbitraires vis-à-vis de la main d'œuvre nombreuse, faiblement qualifiée et privée de statut légal. Toutefois, face à l'exigence des salariés compétents, leurs dirigeants pourraient faire preuve d'intégrité, ce qui enferme l'organisation autour de son cercle méritocratique face à l'environnement hostile.

En somme, l'adhésion individuelle aux normes semble porteuse d'un équilibre qui s'avère le point nodal de la performance, alors que les configurations «bloquées» par la lourdeur des structures et, ou par les comportements arbitraires – s'avèrent sous-optimales.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Blum A., Filippova E. (1996), «Territorialisation de l'ethnicité, ethnicisation du territoire. Le cas du système politique soviétique et russe», *Espace géographique*, 4, Tome 35, p.317-327.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Brendelova E. A. (2006), «Effets QWERTY, pièges institutionnels du point de vue de la théorie des dépenses transactionnelles», *Vestnik économique de l'université nationale de Rostov*, vol. 4 n°2, p.42-47.
- Corcuff P. (1995), *Les nouvelles sociologies*, Paris, Nathan.
- Elias N. (1985), *La société de cours*, Paris, Flammarion.
- Giddens A. (1987), *La Constitution de la société: Eléments de la théorie de la structuration*, Paris, PUF.
- Hannan M.T., Freeman J. (1984), «Structural Inertia and Organizational Change», *American Sociological Review*, Vol. 49, n°2, p.149-164.
- Hellie R. (2005), «The Structure of Russian Imperial History», *History and Theory*, Thème Issue 44, December, p.88-112.
- Krylov V. (2012), «Gestion des ressources humaines en Russie. Quelles pratiques entre l'héritage et l'importation?», 2e Conférence annuelle d'Atlas/AFMI, Lyon, 31 mai.
- Levada Y.A. (2003), «Cadres et variantes du choix historique: quelques réflexions à propos des transformations russes» dans: T.I. Zaslavskaya (dir.), *Où en est arrivée la Russie? Bilans de la transformation sociétale*, Moscou, Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Sociales de Moscou, p.162-170.
- Livian Y.-F. (2011), «La conduite des rapprochements par les firmes multinationales: pour une relativisation des effets de la culture nationale», dans: Mayrhofer U. (coordination) *Le management des firmes multinationales*, Paris, Vuibert, p.199-212.
- Mintzberg H. (1981), «Organization Design: Fashion or Fit?», *Harvard Business Review*, January-February, p.103-116.
- Pichault F., Nizet J. (2000), *Les Pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*. Paris, Seuil.
- Prime N., Triers A. (2012), «The Russian Consumer Behaviour 20 Years After the Fall of Communism: Insights from Consumer Acculturation Theory», *11th International Marketing Trends conference*, Venice, January 19-21.

Schein E. (2007), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 3rd ed., translated by Piter ed.

Thévenet M. (1993), *La Culture d'entreprise*, Paris, PUF.

Thévenot L. (2006), *L'Action au pluriel: Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, la Découverte.