Philippe Pierre, Nicolas Delange

Compte-rendu d'ouvrage

Note de lecture de l'ouvrage de Philippe D'Iribarne

D'IRIBARNE, Philippe, *Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles*. O. Jacob, 2003, 273 pages.

Pour citer cet article :

Nicolas Delange, Philippe Pierre. Note de lecture de l'ouvrage de Philippe D'Iribarne, *ethnographiques.org*, Comptes-rendus d'ouvrages [en ligne]. http://www.ethnographiques.org/2004/Pierre,Delange.html (consulté le [date]).

Le management est aujourd'hui appelé à mieux connaître l'anthropologie sur laquelle il se fonde (Chanlat et Barmeyer, 2004). C'est afin d'infléchir une position classique dans la littérature managériale, volontiers « a-historique » que P. D'Iribarne accorde un intérêt particulier au poids du passé dans son travail sociologique. Avec l'équipe de recherche « Gestion et société », qu'il dirige au CNRS, il veut produire un savoir opératoire aidant les entreprises à passer d'une reconnaissance théorique des bons principes du management à leur mise en ?uvre efficace. Depuis la parution de *La logique de l'honneur* (D'Iribarne, 1989), cette équipe a ainsi entrepris un inventaire des cultures politiques que l'on rencontre dans une trentaine de pays, considérées dans leur influence sur les faits d'organisation. Précisément, son travail consiste à dresser l'inventaire de ces cultures, « à comprendre ce qui les distingue, ainsi qu'à analyser leur enracinement dans l'histoire. L'hypothèse qui l'anime est que l'on retrouve les mêmes formes de régulation aux divers niveaux d'une société ou d'un Etat pris dans son ensemble. Les auteurs constatent à maintes reprises cette homologie et déduisent de ces constats renouvelés la validité de l'hypothèse » (Chevrier, 2003 : 85). Dans l'ouvrage de P. D'Iribarne, nous repérons une tendance à appréhender la culture de manière relativiste, en ce qu'elle produit des effets différents selon les systèmes symboliques ou les visions du monde. La communication (comme le management) sont vus eux de façon rationaliste en ce qu'ils compteraient certains processus et composantes à caractère universel en dépit de leur forme en rapport avec la culture dont ils procèdent.

L'approche de P. D'Iribarne construit en cela une critique d'un certain culturalisme français, de ses réticences à admettre la pluralité des formes culturelles et à condamner tout net l'impossibilité de classer par ordre de perfection croissante les formes que se donne l'humanité dans le temps et l'espace.

Paru en septembre 2003 aux éditions Odile Jacob, *Le Tiers-Monde qui réussit*, dernier ouvrage de P. D'Iribarne, comporte 273 pages qui se décomposent en six chapitres organisés en deux temps. Tout d'abord, quatre expositions de cas, au Mexique, au Maroc, au Cameroun, en Argentine qui tous illustrent la même problématique : « la rencontre de l'universel et du local » [1]. L'universel est (en général) la culture d'une entreprise multinationale confrontée à des contraintes culturelles locales. Puis, dans un deuxième temps, deux chapitres synthétiques permettant de conclure l'ouvrage. La question liminaire que se pose P. D'Iribarne est de savoir si « l'adaptation des institutions aux cultures au sein desquelles elles prennent *sens* [nous soulignons] serait moins nécessaire dans les pays en voie de développement » (12), avec comme préalable l'opposition nécessaire et absolue entre la culture économique occidentale, la seule à même de faire de manière efficiente et efficace du « business » et les « cultures traditionnelles » qui seraient autant d'entraves, d'obstacles au bon fonctionnement, au déploiement des cultures d'entreprises désireuses de s'implanter sur des marchés « émergents ».

Une première attitude est de chercher à imposer les pratiques de management qui prévalent en certains pays économiquement dominants ou émergents. Certaines études de management comparé des années cinquante visaient ainsi à éclairer le choix des investisseurs, à établir des critères d'efficience et des notations sur la perméabilité des cultures locales aux sommes investies. Une seconde voie, choisie par P. D'Iribarne, est de répertorier des "best practices", « en prêtant une grande attention à la délimitation des aires culturelles au sein desquelles elles s'appliquent et aux conditions précises de leur succès quand elles sont mises en ?uvre dans ces aires » (267). L'auteur parle de géographie raisonnée de bonnes pratiques utiles aux autres entreprises dudit pays mais aussi des gouvernements avec l'examen des interactions entre relations communautaires, personnelles d'un type particulier et relations professionnelles.

Les recherches en sociologie des relations interculturelles portent soit sur la comparaison entre différentes cultures dans une perspective comparative, "cartographique" parfois, soit sur l'interaction entre les cultures, ou mieux voudrait dire, des sujets porteurs (créatures et créateurs) de cultures.

Force est d'ailleurs de reconnaître que la recherche autour des migrations et du "contact culturel" s'est surtout construite avec l'image d'une dévalorisation de la culture d'origine et du rejet raciste. Plus qu'une problématique de l'interculturation, la majorité des travaux ont fait vivre une sorte de problématique d'altération d'une

matière brute que serait la culture d'origine. Une recherche en sciences sociales qui a toujours eu du mal à s'inspirer de différentes perspectives liées à des aires géographiques plutôt que de se cloisonner à des traditions nationales. Avec son enquête comparative à trois termes (au moins) dans *La logique de l'honneur*, l'étude des cultures françaises, américaines et néerlandaises, P. D'Iribarne avait montré la voie de pratiques innovantes.

Les travaux en sciences sociales sur cette question ont souvent souligné la plus ou moins grande formalisation des rôles et les conceptions de la hiérarchie dans leurs variantes nationales ou ethniques (les sociétés latines par opposition à celles du Nord et de l'Est, par exemple dans les travaux de E. T. Hall). Conformément au schéma parsonien où la notion de « culture » est usuellement rattachée à celle de « valeurs » (D'Iribarne, 1991 : 599), par des comparaisons systématiques d'attitudes, de pratiques et de valeurs entre membres du personnel appartenant à différents pays, des enquêtes extensive par questionnaires en entreprise ont eu le mérite de souligner que les formes « d'intérêt » et de « rationalité » ne se construisent pas de la même façon dans chaque société (on pensera ici aux travaux de G. Hofstede). Elles permettent alors, surtout aux praticiens, par leur approche modélisante, de faciliter et systématiser une vision comparative des différentes cultures.

Avec elles, une dynamique du « milieu », des fondements symboliques propre à un imaginaire industriel, des lois et coutumes de la collectivité, complète une dynamique de « l'acteur ». Ce courant « comparativiste », que l'on ne pourra hâtivement qualifier de « culturaliste », soutient que les situations de rencontre en contextes interculturels soulèvent derrière les problèmes techniques, des difficultés d'ordre symbolique. Ce courant a aussi partie lié avec le constat d'usure des approches quantitatives en sciences sociales et d'essoufflement de l'influence marxiste en termes de lecture « consensus/conflit » ou « régulation/changement ». Il tend à faire reconnaître que les êtres humains s'ils créent des systèmes de sens et d'ordre (même s'il n'en existe pas d'unique), hiérarchisent ce sens et le font de manière temporaire.

Les travaux de P. D'Iribarne s'inscrivent pleinement dans cette volonté de souligner que l'action managériale est une action sociale « située ». Sans postuler de stricte homologie entre le mode de citoyenneté politique d'un Etat-nation et les pratiques de management de ses principales entreprises, P. D'Iribarne pose l'hypothèse de l'entreprise comme lieu de réfraction et de distorsion de comportements et de rapports pré-structurés élaborés aussi en dehors de son espace propre. En n'inversant pas la charge de la preuve (faire de l'entreprise le lieu central ou unique de construction des rapports sociaux), l'auteur parle également « d'éléments structuraux traversant remarquablement les siècles » et distordus dans l'entreprise par le contexte technique et la contrainte économique.

Il faut reconnaître que P. D'Iribarne ne stipule pas l'invariabilité des conduites mais la permanence des références qui servent à l'interprétation et signent l'appartenance à une culture politique. Il mentionne ainsi, depuis la publication de *La logique de l'honneur*, plusieurs modèles qui sous-tendent les rapports d'autorité en France : le modèle aristocratique entre sous-officier et soldat, le modèle clérical entre maître et compagnon, le modèle de l'obéissance du laquais servile à son maître... L'opposition, dans notre pays, entre ce qui est noble et ce qui est vil a profondément varié dans ses définitions mais pas dans sa force de signification pour les acteurs. P. D'Iribarne justifie qu'au sein d'une même culture, pratiques, enjeux, stratégies n'ont pas la même valeur et propose le recours aux "références ultimes" venues de l'histoire (Dupuis, 2002). Ce raisonnement, par extension, est appliqué dans *Le Tiers-monde qui réussit*, avec l'exploration dans des pays du Sud des liens entre perte de face et pouvoir. Il débouche sur la confirmation de l'hypothèse d'une variété de conceptions de l'homme libre, d'une variété des sanctions et du sens donné à l'échec comme de la transposition souhaitable au sein des entreprises de formes de coopération habituellement existantes au sein de réseaux familiaux comme au Mexique, amicaux comme en Argentine, tribaux comme au Cameroun ou de groupements religieux comme au Maroc. Une norme étrangère ne peut être acceptée et utilisée dans un pays que si elle est interprétée par le personnel de l'entreprise dans les catégories de la culture locale comme quelque chose de respectable.

Bien évidemment, la culture ne correspond pas aux frontières de l'Etat-nation. Et à l'heure d'entreprises « mondialisées », ne doit-on pas s'éloigner d'un raisonnement « par » la culture nationale ? Pour le dire autrement, les principes socio-politiques, liés à l'Etat-nation (les concepts d'honneur, de contrat, de communauté...) sont-ils le « summum » de la culture quand s'amplifient flux, migrations et métissages et capacités pour l'acteur de manipuler, forcément partiellement, sa « matière culturelle » ?

Précisément, pour M. Maurice, F. Sellier et J. J. Silvestre, les travaux de P. D'Iribarne sur la diversité des « modèles nationaux » s'apparentent à une démarche « essentialiste », « dans la mesure où (...) en remontant aussi loin que possible dans le cours de l'histoire, on devait retrouver « l'état le plus pur » du principe fondateur des rapports sociaux contemporains, dans la société comme dans l'entreprise » (Maurice, Sellier et Sylvestre, 1992 : 78). En écrivant que la diversité des formes du lien social qui marque les sociétés nationales se retrouve dans le fonctionnement interne des entreprises, en faisant appel à un principe qui parcourt l'histoire, le risque pris par P. D'Iribarne est d' « endogénéiser » l'explication sociologique. Il n'y a pas nécessairement continuité entre formations sociales à travers le temps : « l'éthos de l'homme de cour n'est pas l'éthos économique de la

société bourgeoise à venir », par exemple (Maurice, Sellier et Sylvestre, 1992 : 78). Ainsi, la manipulation des références ultimes (l'honneur, la tradition, le contrat...) pour un individu donné, cela « n'existe pas ». Seuls « existent » des n ?uds de compréhension, des réseaux de signification bricolés par des individus, à la fois artisans et dépositaires de leurs appartenances culturelles. La culture se reconstruit sans cesse parce qu'elle n'est pas un état. Consistance symbolique n'est pas constance, capable de prendre le pas sur l'évènement et la liberté du sujet.

Le pas franchi par P. D'Iribarne, dans cet ouvrage, est d'approfondir une approche interprétative, visant à souligner la part d'intentionnalité autour de catégories, d'oppositions structurantes que les acteurs utilisent pour donner sens aux situations de travail. Les recherches de P. D'Iribarne veulent précisément rapprocher la culture d'autre chose que des représentations collectives, des traits culturels, moyenne des valeurs d'une population, sorte d'"universaux" dont la base ne serait ni les individus, ni les groupes sociaux, ni leurs rapports. L'auteur s'attarde sur la notion de culture comme contexte d'interprétation et constate que c'est parce qu'un individu peut avoir des attitudes fort contrastées selon les circonstances, qu'il convient de le saisir à travers ses différentes stratégies, à travers différents jeux identitaires que l'individu cherche à faire naître autour du registre de ses appartenances. « Ainsi, il est courant d'affirmer que les Américains sont individualistes, en voyant là une caractéristique de la culture américaine. Mais en fait cet individualisme est très inégalement développé selon les domaines de l'existence que l'on considère » reconnaît P. D'Iribarne (227). L'homme n'est pas un empire dans un empire et cela veut dire qu'on doit le comprendre dans le contexte de la nature, du contexte social, et des structures inconscientes du psychisme, révélant alors une grande dispersion des comportements dans une même population en général. « L'unité d'un contexte d'interprétation implique-t-elle le partage des mêmes valeurs ? La réponse varie du tout au tout suivant ce que l'on entend par là. Si c'est accorder valeur aux mêmes réalités, et être prêt à agir de concert pour les défendre, la réponse est non. Si c'est au contraire se servir des mêmes repères pour situer ce que l'on estime, la réponse est oui. Manquer à distinguer ces deux dimensions est source de grande confusion » (D'Iribarne, 1998 : 258).

Le Tiers Monde qui réussit, on pourra le déplorer, offre assez peu d'exemples illustrant que des attitudes différentes peuvent coexister dans divers domaines de l'existence. Les autres formes de coopération, régies par des logiques bien différentes, et qui peuvent se développer hors des murs de l'entreprise, dans un autre domaine de la vie sociale telle que la famille, sont plus évoquées qu'analysées. A des positions qui diffèrent dans un espace social correspondent bien des différences de styles de vie et de stratégies de l'identité portées par les individus que P. D'Iribarne semble hésiter encore à explorer plus pleinement (15). A mesure qu'il étudiera des mondes interconnectés (fruits de mobilités internationales du

personnel, de rapports inégalitaires entre siège(s) et filiale(s), entre filiales entre elles...), s'enrichira certainement une démarche davantage dynamique du sujet-travailleur, incorporant des éléments dialogiques, sémantiques et pragmatiques de l'expression des identités. Dans les sociétés de demain, la référence ne sera plus donnée, elle sera à extraire et de même que les individus s'apparentent de plus en plus à des « répertoires » de représentations, et particulièrement dans les pays du Tiers-Monde, les sociétés globales sont elles aussi constituées de segments innovants et d'autres plus traditionnels. On n'en trouve assez peu trace dans *Le Tiers-Monde qui réussit*, nous invitant à nous demander si les idées dominantes sont réellement toujours celles de la classe dominante ? La lecture des travaux de P. D'Iribarne rappelle peu le poids des contre-cultures dans les pays du Tiers-Monde. Pour nombre de jeunes cadres originaires de pays en voie de développement, nous devons pourtant faire le constat que ceux-ci ont « un pied dans la culture de leur père et l'autre dans celle de leur génération, mais le second est plus entraînant que le premier » pour reprendre la belle image de P. Mayol (1992). A une société de parenté forte se substitue fréquemment pour les jeunes élites du Tiers-Monde, une société où ce ne sont plus les pères, les « anciens » qui formulent l'identité culturelle mais peut-être surtout les « pairs » de l'univers professionnel. Leurs réseaux sont donc modernistes (par opposition aux réseaux de résistance identitaire des « anciens »), en ce qu'il est question de « s'exprimer comme tout le monde », d'entrer dans le jeu de la concurrence interindividuelle afin de « faire carrière dans l'entreprise ». Ces aspects sont peu présents dans le dernier livre de P. D'Iribarne alors que la quête identitaire de ces jeunes élites, pour qui « le droit à la ressemblance » semble succéder au droit à la différence, apparaît liée à la modernisation et à l'internationalisation des entreprises.

Ajoutons, aspect peut être moins souligné, que les travaux de P. D'Iribarne nous apparaissent marqués par une solitude du sujet contemporain. On peut lire en effet en creux, dans *Le Tiers-Monde qui réussit*, que l'être humain se trouve désormais en extériorité par rapport aux autres et au monde, pris dans une logique opératoire, celle de l'entreprise, où l'efficacité prime sur la communion. La rationalisation de la vie sociale tranche les liens moraux et symboliques de respect mutuel. La contestation en restera néanmoins là chez P. D'Iribarne. Nulle critique appuyée du fait que chacun trouve en Occident en naissant l'économie comme un habitacle dans lequel il doit vivre et prospérer et le fait que la pensée « calculante », pour parler comme M. Heidegger, celle de la raison utilitaire, de tout ce qui se compte, s'accumule, se transforme avec le plus grand sérieux dans des réalisations opérationnelles et des savoirs pratiques a fait entrer la pensée méditante dans la sphère du divertissement. Un « éthos » qui implique conscience professionnelle, esprit de sérieux et accumulation du capital et dont les fondements symboliques ne sont pas discutés dans cet ouvrage. Il y a pourtant, dans les travaux de P. D'Iribarne, une tentative de naturalisation de la culture occidentale en affirmant non

pas l'existence d'un inconscient individuel de même nature, ni encore l'absolue dispersion des systèmes de pensée et de pratiques sociales mais un éthos du management qu'il est très riche de discuter.

Notes

[1] C'est le titre du cinquième chapitre du livre.

Bibliographie

CHANLAT J.-F., C. BARMEYER, 2004, "Cultures, nations et management", *Management International*, 3 (vol. 8), HEC Montréal.

CHEVRIER S., 2003, *Le management interculturel*, Paris : PUF (Que sais-je ?).

DUPUIS J. P., 2002, "Problèmes de cohérence théorique chez Philippe D'Iribarne. Une voie de sortie", *Cahier de recherche*, 2 (8), HEC Montréal.

D'IRIBARNE P. , 1989, *La logique de l'honneur*, Paris : Le Seuil.

D'IRIBARNE P. , 1991, "Culture et « effet sociétal »", *Revue Française de Sociologie*, XXXII.

D'IRIBARNE P. , 1998, *Cultures et mondialisation*, Paris : Le Seuil.

D'IRIBARNE P. , 2004, "Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique", *Management International*, 3 (vol. 8), HEC Montréal.

MAURICE M., F. SELLIER et J. J. SILVESTRE, 1992, "Analyse sociétale et cultures nationales. Réponse à P. D'Iribarne", *Revue Française de Sociologie*, (XXXIII).

MAYOL P., 1992, "Radiographie des banlieues", Revue *Esprit*.

Philippe Pierre, Nicolas Delange,
Note de lecture de l'ouvrage de Philippe D'Iribarne,
Comptes-rendus d'ouvrages.