

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RHSH&ID\\_NUMPUBLIE=RHSH\\_016&ID\\_ARTICLE=RHSH\\_016\\_0137](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHSH&ID_NUMPUBLIE=RHSH_016&ID_ARTICLE=RHSH_016_0137)

---

## De l'histoire des valeurs à la sociologie de l'entreprise : retour sur « La logique de l'honneur » de Philippe d'Iribarne

par Frédéric LEFEBVRE

| Sciences Humaines | Revue d'histoire des sciences humaines

2007/1 - N° 16

ISSN 1622-468X | ISBN 2-912601-56-8 | pages 137 à 164

---

Pour citer cet article :

— Lefebvre F., De l'histoire des valeurs à la sociologie de l'entreprise : retour sur « La logique de l'honneur » de Philippe d'Iribarne, Revue d'histoire des sciences humaines 2007/1, N° 16, p. 137-164.

---

Distribution électronique Cairn pour Sciences Humaines.

© Sciences Humaines. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## De l'histoire des valeurs à la sociologie de l'entreprise : retour sur « *La logique de l'honneur* » de Philippe d'Iribarne

Frédéric LEFEBVRE

### Résumé

Un débat vieux de vingt ans oppose Ph. d'Iribarne à l'« analyse stratégique » de M. Crozier et E. Friedberg. Contre une sociologie des intérêts, d'Iribarne a voulu en effet souligner la dimension implicite de l'« honneur » dans les entreprises françaises. Mais *La logique de l'honneur*, publié en 1989, est le résultat d'un long processus de maturation et de découverte, qui, à partir d'un idéal de réforme morale inspiré par la société médiévale, en particulier l'amour franciscain, a conduit d'Iribarne à reconnaître l'ancienne notion d'« état » dans l'entreprise d'aujourd'hui, à travers le recours à la notion indienne de caste et au principe aristocratique de « modération ». Une analyse où il se montre fidèle à ses premiers travaux et à la figure du chevalier médiéval, mais aussi d'une infidélité créatrice, qui le pousse à corriger l'un par l'autre Montesquieu et Tocqueville, dans une vision unifiée de la France traditionnelle qu'il veut source d'inspiration pour le présent. On pourra alors juger comment d'Iribarne conçoit la notion de culture, en rapport avec l'anthropologie générale, dont il se réclame, bien plus que de la sociologie.

**Mots-clés** : Anthropologie – Sociologie des organisations – France – Moyen-Âge – Montesquieu – Philippe d'Iribarne – Honneur – Modération – État – Caste – *Logique de l'honneur*.

**Abstract** : *From the history of values to the sociology of organizations. Return to Philippe d'Iribarne's « Logic of Honour »*

*For over twenty years, Ph. d'Iribarne has been contesting the « strategic analysis » model of M. Crozier and E. Friedberg. Rejecting a sociology of interest based model, d'Iribarne tried to underline the implicit dimension of « honour » within French organizations. But The Logic of Honour, published in 1989, is the result of a long process of maturation and discovery. Originally inspired by medieval society and its ideologies of moral reformation, first of all the Franciscan movement, d'Iribarne was led to use such notions as the Indian concept of caste or the aristocratic notion of « moderation », before he could recognize the ancient notion of « estate » underlying the study of contemporary organizations. Faithful to his earlier work and to the medieval figure of the knight, d'Iribarne turns out to be innovatively unfaithful when he refers to Montesquieu and Tocqueville, correcting one with the help of the other, offering thus a unified vision of traditional France that could be an inspiration for today. It then becomes possible to reflect on the way he uses the notion of culture, with reference to general anthropology, a reference eventually more important than sociology itself.*

**Key-words** : Anthropology – Sociology of Organizations – France – Middle Ages – Montesquieu – Philippe d'Iribarne – Honour – Moderation – Estate – Caste – Logic of Honour.

Ingénieur formé à Polytechnique, d'abord économiste puis sociologue, s'adressant aux gestionnaires mais recourant aux catégories de l'ethnologie, et surtout grand lecteur de Montesquieu et Tocqueville : on n'enferme pas facilement Philippe d'Iribarne dans une discipline. Le récent échange publié par la *Revue Française de Sociologie* en témoigne<sup>1</sup>. Reprenant un débat vieux de 20 ans<sup>2</sup>, d'Iribarne relit à sa manière les travaux de l'école de Michel Crozier et Ehrard Friedberg – la fameuse *analyse stratégique des organisations* – et défend la pertinence de son *analyse culturelle* (d'ailleurs bien présente dans les premiers travaux de Crozier, mais négligée par la suite), qu'il rapporte aux développements les plus récents de l'anthropologie (le fameux « tournant linguistique » symbolisé par les travaux de Clifford Geertz)<sup>3</sup>. Ce à quoi Friedberg répond en dénonçant le déterminisme sous-jacent de d'Iribarne, celui de la *culture nationale* considérée comme nécessairement cohérente (le remplacement du mot « culture » par l'expression « contexte de sens » ne changeant rien à l'affaire). S'exprimant au nom de la sociologie – de ce qui « semblerait une évidence pour tout sociologue sérieux » – Friedberg voit chez d'Iribarne à la fois une « régression » au point de vue scientifique et une attitude « conservatrice » au point de vue « idéologique ». Il rappelle à juste titre ce que son propre parcours de chercheur doit au contraire à une « vision existentialiste du monde » (sans parvenir cependant à nommer Jean-Paul Sartre, alors que *L'acteur et le système*, le livre de Crozier et Friedberg construit précisément contre la notion de culture, le faisait plus facilement)<sup>4</sup>. L'incompréhension semble totale entre les deux auteurs, qui se renvoient même l'accusation de procéder par un « tour de magie » ou un « tour de passe-passe »<sup>5</sup>.

La controverse est intéressante parce qu'elle met en évidence une opposition philosophique : Friedberg ne met pas en cause la « méthode » d'enquête de d'Iribarne, mais son « raisonnement », sa « problématique », son « cadre théorique »<sup>6</sup>. Cependant, il s'en tient à *La logique de l'honneur*, le *best-seller* de d'Iribarne publié en 1989, et à l'article récent qui ouvre le dossier de la *Revue Française de Sociologie*. Pour juger efficacement la problématique de d'Iribarne, il faudrait faire plus et tâcher de reconstituer son parcours, comme Friedberg a reconstitué le sien. On reviendra donc ici sur la genèse de *La logique de l'honneur*, et particulièrement sur l'étude consacrée à la France, qui forme la première partie du livre<sup>7</sup>. En opérant un « retour aux sources » (précisément ce que d'Iribarne attend aujourd'hui de Friedberg et de

---

<sup>1</sup> Cf. IRIBARNE, 2005 ; FRIEDBERG, 2005.

<sup>2</sup> Cf. FRIEDBERG, 1986 ; IRIBARNE, 1986b, où s'expriment déjà deux conceptions différentes de la notion de « culture » et de son intérêt pour comprendre les organisations.

<sup>3</sup> IRIBARNE, 2005, 164, note 15. Pour la première référence à Geertz et à la culture comme « contexte » ou « référentiel de sens », cf. IRIBARNE, 1992b, 137. Pour une mise au point, voir le chapitre « Des cultures politiques » dans *Cultures et mondialisation* (le livre-somme, à la fois aboutissement d'une recherche collective et explicitation d'une démarche individuelle), IRIBARNE *et al.*, 1998, 255-275.

<sup>4</sup> FRIEDBERG, 2005, 191, 181-182 et 178. Cf. CROZIER, FRIEDBERG, 1977, 32, 57, 212 et 424.

<sup>5</sup> Par disciple interposé, puisque d'Iribarne adresse cette critique à Mathilde Bourrier, qui contribue aussi au dossier par un article. Cf. IRIBARNE, 2005, 161 ; FRIEDBERG, 2005, 183.

<sup>6</sup> FRIEDBERG, 2005, 191, note 26.

<sup>7</sup> *La logique de l'honneur* réunit 3 monographies, sur la France, les États-Unis et les Pays-Bas (3 des 4 premiers terrains d'enquête de d'Iribarne, au début des années 1980, le 4<sup>e</sup> étant le Cameroun). Chaque monographie est divisée en 3 parties : 1) partie descriptive, description des relations dans l'usine ; 2) partie historique, analyse socio-historique de la culture du pays ; 3) partie prescriptive, orientations d'action pour la gestion. Sur la méthode et l'historique des premières enquêtes, cf. IRIBARNE, 1989a, 277-280.

*l'analyse stratégique*), on verra comment, à partir d'un projet de réforme morale inspiré de la société médiévale, se met progressivement en place dans les années 1980 une analyse originale des entreprises, à travers un processus complexe de *découverte* et le recours inattendu aux notions de *caste*, d'*honneur* et d'*état*.

## La morale de l'histoire

Dans les années 1970, avant de s'intéresser à la gestion, d'Iribarne est économiste au CEREBE (Centre de recherche sur le bien-être) et pour un temps conseiller à la présidence de la République, responsable des questions de « qualité de la vie ». Ses travaux portent alors sur les instruments de la politique économique (le PNB, la RCB...) <sup>8</sup>, sur les pratiques de consommation et sur l'histoire des sociétés occidentales (avec une forte dimension comparative, même si la France est au centre de ses réflexions). Son orientation est nettement critique : critique du « mythe » de la croissance et du progrès (donc critique des États-Unis), critique des sciences sociales et de la mesure quantitative du « bien-être », critique de la société de consommation et de la quête « solipsiste » d'une bonne « image de soi » à travers les objets, critique des systèmes d'éducation qui perpétuent cette « recherche de l'excellence » au détriment de vrais « rapports de personnes », d'une « vraie paix », d'une vraie « qualité de l'être » <sup>9</sup>. Un projet qui se veut réformateur au sens fort du terme, à la fois moral et social. Il s'agit de faire face à une véritable « crise morale » de l'Occident, symbolisée par ce que d'Iribarne appelle l'idéal malheureux de « l'homme de bien », commun au laïc et au religieux :

« Dans tous les cas, les ressorts de l'action sont analogues. Il existe une image du "bien" définie par un ensemble de préceptes, qui peuvent être très généraux (être désintéressé, non violent...) ou très précis (donner à l'Église le dixième de ses revenus, ne pas boire de vin...). L'homme de bien cherche à agir conformément à cette image du "bien", que cela lui plaise ou non, qu'il lui en coûte ou non. Dans les cas les moins purs, il agit de façon mercenaire, pour obtenir des récompenses ou éviter des châtimens terrestres ou célestes, et en particulier pour être bien vu d'autrui. Mais, idéalement, il se veut simplement instrument du bien parce que c'est le bien (instrument du bien en soi dans les versions laïques, instrument du bien voulu par Dieu, donc de Dieu, dans les versions religieuses). Et il n'attend rien d'essentiel de celui en faveur de qui s'exerce le bien » <sup>10</sup>.

L'objectif de la critique est ambitieux : l'« homme de bien » doit être combattu à la fois comme figure (ou « personnage ») et comme « logique », il doit être démasqué à la fois dans le passé et dans le présent, dans l'héritage gréco-romain (le stoïcisme) et dans la tradition chrétienne dévoyée par cet héritage (c'est par excellence l'attitude du Pharisien dénoncée dans l'Évangile, qui respecte en tout les « prescriptions », la « loi », les « règles », la « consigne », en tout la *lettre* plutôt que *l'esprit*) <sup>11</sup>. Une ambition à la hauteur de l'enjeu, quand on comprend que l'« homme de bien » n'est rien moins que l'autre nom de l'homme moderne occidental, l'idéal-type de

<sup>8</sup> Cf. IRIBARNE, 1970, 119-121 et 344-347 ; 1973, 55 (RCB pour Rationalisation des Choix Budgétaires). Pour une brève évocation de son parcours dans les années 1960 et 1970, voir IRIBARNE, 2001 (entretien avec la revue *Projet*).

<sup>9</sup> IRIBARNE, 1978, 52-53 et 59 ; 1973, 15 et 113.

<sup>10</sup> IRIBARNE, 1981, 88.

<sup>11</sup> *Ibid.*, 87-91 et 93.

l'entrepreneur décrit par Max Weber, l'homme de la « vertu » bourgeoise décrite par Montesquieu (tous les deux cités en note) : « L'homme de bien unit un dynamisme conquérant et un respect des règles qui le conduit à "bien agir" vis-à-vis de ceux-là mêmes qui lui indiffèrent. Pareille manière d'être le rend remarquablement apte à faire preuve de la combinaison d'initiative, d'honnêteté et de distance qui permet la marche d'une économie évoluée, d'une société démocratique et d'un État moderne »<sup>12</sup>.

Qu'est-ce que l'histoire de l'Occident, se demande d'Iribarne, sinon le lent triomphe de la « vertu » comme idéal ? Deux articles historiques re-parcourent les étapes de ce prétendu « progrès », en soulignant les contradictions nées de la rencontre des valeurs « barbares » et des valeurs de « civilisation » (chez les Grecs, chez les Juifs, dans le premier Christianisme...). Dans cette histoire, d'Iribarne s'arrête longuement sur le Moyen-Âge français (en s'appuyant sur Georges Duby, pour *Le temps des cathédrales* et *Saint-Bernard. L'art cistercien*)<sup>13</sup> et donne une description particulièrement critique du personnage du clerc :

« Le clerc ordinaire du Moyen-Âge préfigure par bien des côtés l'occidental actuel, avec certes des représentations et des valeurs très différentes, mais un rapport au monde voisin. Il développe, face au modèle du chevalier, le modèle d'un homme qui renonce, au moins en principe, à la violence physique et aux jouissances immédiates. Mais il cherche à se faire reconnaître par des prouesses, que celles-ci soient intellectuelles (et les joutes intellectuelles se multiplient) ou ascétiques (et il est frappant de voir combien, dans un monde qui se dit chrétien, l'ascèse n'est guère un moyen d'obtenir plus d'ouverture au monde et aux autres mais plutôt de s'élever au-dessus d'eux). Il est à la poursuite de l'excellence »<sup>14</sup>.

À l'esprit du clerc, d'Iribarne oppose l'esprit évangélique originel, incarné par le mouvement franciscain : « Certes il existe également dans l'Église un courant, marqué par la personnalité de François d'Assise, qui est beaucoup plus influencé par l'esprit évangélique et produit une transformation beaucoup plus profonde d'être au monde mais ce courant reste minoritaire »<sup>15</sup>. Saint François, une des « grandes figures (...) qui ont marqué notre histoire »<sup>16</sup>, sur laquelle s'achèvera plus tard *Vous serez tous des maîtres* (le livre le plus personnel de d'Iribarne, le plus ambitieux, sans doute aussi le moins compris). Une référence essentielle, un guide dans la lecture de l'Évangile<sup>17</sup>, un modèle d'« humilité », de profondeur, de cette vraie « grandeur » qu'est « la grandeur de celui qui sert » (comme Jésus dans sa réponse paradoxale : « (...) celui qui voudra devenir grand parmi vous, sera votre serviteur, et celui qui voudra être le premier d'entre vous, sera votre esclave »)<sup>18</sup>. Autrement dit, un modèle d'*amour*, mais d'*amour* bien compris, dégagé de la fausse opposition entre l'*éros* grec et l'*agapè* chrétien, qui conduit dans la pratique « à identifier purement et simplement ce qu'enseigne Jésus au modèle classique de l'homme de bien, en remplaçant, dans l'image idéale à laquelle on s'efforce de ressembler, la fidélité à la loi par une "conduite aimante" »<sup>19</sup>. Le véritable

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, 93.

<sup>13</sup> Cf. IRIBARNE, 1978, 55 ; 1981, 93.

<sup>14</sup> IRIBARNE, 1978, 55.

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> IRIBARNE, 1996, 210.

<sup>17</sup> À plusieurs reprises, d'Iribarne citera des passages déjà soulignés par Saint-François (en particulier Mt 6 1-2, Mt 9 10-11, Mt 20 25-27, cités in FRANÇOIS D'ASSISE, 1982, 107, 58 et 98). Cf. IRIBARNE, 1996, 206-207.

<sup>18</sup> *Ibid.*, 25, 207.

<sup>19</sup> IRIBARNE, 1981, 94.

amour au sens chrétien ne se réduirait pas à l'*agapè*, à des « bienveillances mutuelles » (car on peut être « bienveillant et détaché », comme l'« homme de bien »), mais il serait aussi *philia*, c'est-à-dire amitié, « lien », « relation », « communion » d'un genre particulier, qui « s'exprime dans une grande qualité de rencontres »<sup>20</sup>. Une « communion » bien comprise, où « l'amour des hommes les uns pour les autres » s'apparente à « l'unité qui règne entre Jésus et son Père », et qui met en rapport des vraies « personnes » et non des « personnages », qui jouent un « rôle » ou portent un « masque » (comme « dans un théâtre où l'on jouerait à être parfait suivant la règle du jeu définie par la Loi »)<sup>21</sup>. Ainsi, parce qu'il donne une place aux « épreuves », à la « souffrance », à la vulnérabilité (contrairement à la sagesse antique), l'amour bien compris est « expérience », « transformation profonde de l'être », accès à la vraie « joie », qui n'est ni dans l'« utilisation d'autrui » traité comme « objet », ni dans le geste de donner « en échange » de quelque chose, mais dans une véritable « gratuité »<sup>22</sup>.

La référence à Saint-François et à l'amour bien compris déborde le strict exposé historique (le mouvement franciscain contre l'Église des clercs) : c'est une véritable alternative à la modernité, qui emprunterait la voie de l'*esprit* contre la *lettre*<sup>23</sup>. L'idéal franciscain apparaît en effet comme la seule voie possible pour une réforme « en profondeur » de l'Occident (réforme nécessairement lente et progressive), qui échapperait à l'ambiguïté fondamentale des aspirations à la « libération », au « dilemme » de la « crainte du pouvoir » et de la « crainte de l'autre ». L'amour bien compris s'oppose autant à l'« intérêt », au « désir », à l'absence de « règle » et à leur corollaire, la « crainte de l'autre », qu'à la « vertu », à la « règle », à l'« excellence » et à leur corollaire, la « crainte du pouvoir » (qu'il soit intérieur, c'est-à-dire « moral », ou extérieur, c'est-à-dire « social »)<sup>24</sup>. Il est la condition unique pour que la « liberté » (l'« agir à sa guise ») soit compatible avec la « sécurité » (la « paix sociale »)<sup>25</sup>. Il rend même obsolètes les notions de « sanction » et de « récompense » :

« On peut agir de façon policée parce qu'on craint un châtement, ou qu'on attend une récompense ; le gendarme, le "qu'en dira-t-on", l'enfer, le surmoi, les honneurs, le ciel, interviennent alors pour empêcher de tuer, de voler, de négliger autrui, etc. en incitant à "bien agir" suivant les critères moraux et sociaux en vigueur. Mais on peut aussi agir avec de tout autres motivations : parce qu'on a expérimenté la joie que procurent des relations confiantes à autrui fondées sur une ouverture réciproque, permettant de trouver une vraie paix, au delà des oppositions d'intérêt. Il s'agit alors de chercher *pour elle-même* une qualité d'"être-avec" qui est d'une tout autre nature que ce que peuvent apporter sanctions et récompenses (...) »<sup>26</sup>.

Mais l'histoire en a décidé autrement. Elle a toujours promu la recherche du « bien », de la « vertu », de la « morale » mal comprise, au détriment de l'« amour ».

<sup>20</sup> IRIBARNE, 1985b, 228 ; 1981, 94. L'opposition entre *éros* et *agapè* est exposée en particulier dans l'ouvrage classique d'Anders Nygren, *Eros et Agapè*, évoqué in IRIBARNE, 1981, 94, note 14 ; 1985b, 228, auquel il oppose un ouvrage de Johannes B. Lotz, *Pour aimer. Désir, amitié, charité*, qui développe la notion de *philia* (cf. IRIBARNE, 1981, 94, note 14).

<sup>21</sup> IRIBARNE, 1981, 91-92 et 95-97 ; 1978, 50 et 61.

<sup>22</sup> IRIBARNE, 1985b, 232 ; 1981, 96 ; 1979, 86 et 82 ; 1981, 96.

<sup>23</sup> Saint-François cite le mot de Saint-Paul : « *La lettre tue, mais l'esprit vivifie* » (FRANÇOIS D'ASSISE, 1982, 100).

<sup>24</sup> IRIBARNE, 1979, 86-87 ; 1978, 60-61.

<sup>25</sup> IRIBARNE, 1979, 86 ; 1985b, 229.

<sup>26</sup> IRIBARNE, 1979, 79-80.

Avant les clercs du Moyen-Âge, les Grecs avaient déjà réinterprété la sagesse des Égyptiens dans ce sens, puis les « barbares d'Occident » avaient tenté de « copier de l'extérieur », de « singer » l'esprit évangélique, sans succès : incapables de « sentir de l'intérieur » le modèle qu'ils voulaient imiter, ils n'ont su que mettre en place « une logique de l'évaluation et de l'excellence »<sup>27</sup>. Plus tard, à la Renaissance, à la suite de la Réforme et de la Contre-Réforme, « une moralisation systématique de la population est entreprise », par l'instauration de l'éducation au collège, qui fixe plus que jamais comme objectif l'obtention d'une « haute image de soi » (image qui pourra être, selon la capacité de chacun à intérioriser le modèle, une « image favorable aux yeux d'autrui » ou « à ses propres yeux »). Un processus auquel n'échappe aucune catégorie sociale, pas même l'aristocratie :

« Le processus triomphe d'abord dans la grande et moyenne bourgeoisie. La noblesse résiste quelque peu et préfère d'abord les académies militaires aux collèges. Pour elle l'évaluation sociale garde longtemps le pas sur l'évaluation morale. L'honneur et le "goût" aristocratique s'opposent à la "vertu" bourgeoise. Mais elle est progressivement gagnée. Au XVIII<sup>e</sup> et au XIX<sup>e</sup> les manières d'être des couches dominantes tendent à s'uniformiser, avec un rapprochement des valeurs sociales et des valeurs morales qui tendent à la limite à devenir "ce qui se fait" sans qu'on n'ait plus besoin de références spécifiques à des canons moraux ou sociaux »<sup>28</sup>.

La suite de l'histoire confirme la même tendance à l'uniformisation par la « moralisation » et la « socialisation » réunies : « l'école primaire, publique ou privée, du XIX<sup>e</sup> et du début du XX<sup>e</sup>, a repris la mission des collèges, en cherchant à étendre à tous ce qui était d'abord l'apanage d'une élite », et aujourd'hui encore « le processus de socialisation paraît toujours, pour la grande majorité, fonctionner de manière forte »<sup>29</sup>. De ce tableau historique, d'Iribarne tire une conclusion particulièrement désabusée : « De nos jours, tout Occidental qui a reçu une "éducation chrétienne" (ou une éducation laïque tant soit peu exigeante) a été fondamentalement éduqué à être un homme de bien déguisé en homme qui aime ». Et il n'envisage pas de progrès à l'horizon d'une vie humaine, à peine à un horizon plus lointain : comme la « transformation de l'être (...) demande du temps », la « réforme » ou « transformation en profondeur » de la société qu'il appelle de ses vœux, « si elle constitue l'essentiel à très long terme, ne peut porter de fruits manifestes qu'au fil des siècles »<sup>30</sup>.

## Le chevalier et l'entreprise

Des années 1970 aux années 1980, de l'idéal de la « vraie paix » à la question du « pacte social »<sup>31</sup>, il n'y a qu'une inflexion de vocabulaire (*paix* est l'étymologie de *pacte*). Et s'il y a *a priori* plus d'un écart entre l'idéal de la société d'amour et l'idéal de l'entreprise bien gérée (l'impératif économique, la contrainte technique, le travail), il y a aussi un point commun d'importance : une sorte de stabilité, de « *modus vivendi* »<sup>32</sup>

---

<sup>27</sup> IRIBARNE, 1978, 53-55.

<sup>28</sup> *Ibid.*, 56-57.

<sup>29</sup> *Ibid.*, 57 et 61.

<sup>30</sup> IRIBARNE, 1981, 97 ; 1985b, 227 ; 1979, 87.

<sup>31</sup> IRIBARNE, 1986a, 437-438 ; 1985a, 5.

<sup>32</sup> IRIBARNE, 1989a, 30.

qui limite la compétition et la mobilité sociale. Par rapport à la société française en général, où d'Iribarne étudiait en priorité « la compétition du statut et de la consommation »<sup>33</sup>, l'entreprise lui apparaît comme une zone de cohésion obligée, un ensemble constitué pour une cause commune, un intérêt supérieur qui peut sembler négligé au quotidien (dans les « escarmouches », les « éclats de voix », la « violence verbale » bien connus des observateurs des entreprises françaises), mais qui s'impose immédiatement à tous en cas de « crise », de situation jugée assez grave, en vertu d'un principe négligé par les observateurs, que d'Iribarne appelle « devoir de modération »<sup>34</sup>. C'est le premier enseignement du matériau d'enquête recueilli dans l'usine d'aluminium de Saint-Jean-de-Maurienne en 1982, tel qu'il apparaît dans une première série de travaux publiés en 1985-1986 :

« Si les accrochages sont fréquents, "ils ne vont pas chercher bien loin" (...). Dès que des choses graves risquent de se passer dans les rapports entre personnes ou dans le fonctionnement des installations, chacun fait preuve d'une grande bonne volonté. La "panne qui arrête complètement" est traitée avec diligence par les services d'entretien, alors que ce qui n'est "pas vital" "traîne souvent". La remise en cause de situations acquises (sanctions, changement d'affectation) n'est faite qu'avec une grande modération »<sup>35</sup>.

Ce principe très français se révèle en particulier par contraste avec le matériau d'enquête recueilli dans le même temps aux États-Unis, dans une usine comparable :

« Là-bas, la contrainte réside dans le respect scrupuleux de la lettre des règles et la liberté consiste à pouvoir étendre largement son champ de souveraineté, y compris en restreignant fortement celui d'autrui, dès lors qu'on le fait dans les règles. Au contraire, en France, la contrainte met au premier plan un devoir de modération dans les actes susceptibles de remettre en cause la situation d'autrui, modération qui n'est pas précisément codifiée, ni codifiable, mais relève d'un certain esprit »<sup>36</sup>.

Cette opposition, qui était en creux dans les travaux précédents, s'affirme maintenant comme une donnée fondamentale (ce sera, dans *La logique de l'honneur*, l'opposition cardinale de l'*honneur* et de la *vertu*). Mais à ce stade de la recherche, sans faire encore référence à Montesquieu, d'Iribarne renvoie à une première source historique de la *modération* : l'univers de la chevalerie. Il insiste ainsi sur la « large place » faite dans l'usine « au plaisir de la lutte »<sup>37</sup>, sur l'ambiance « d'affrontement généralisé », de « conflit permanent », mais un conflit ritualisé qui paraît « codifié à la manière d'un tournoi », dans l'esprit de la chevalerie du Moyen-Âge, avec des « règles chevaleresques : on ne frappe pas un adversaire à terre, on se réconcilie, on rend les honneurs au vaincu »<sup>38</sup>. La référence est bien présente, dans des incises, des rapprochements inattendus : « Être armé chevalier et entrer à l'École Polytechnique, c'est, suivant le point de vue que l'on adopte, tout à fait pareil ou radicalement différent »<sup>39</sup>. Implicitement au moins, la chevalerie semble être la référence première de l'honneur (l'équivalence sera explicite dans un texte de 1995 : « la place spécifique

<sup>33</sup> IRIBARNE, 1973, 205.

<sup>34</sup> IRIBARNE, 1985a, 6 et 9.

<sup>35</sup> IRIBARNE, 1986a, 443.

<sup>36</sup> IRIBARNE, 1985a, 5-6.

<sup>37</sup> IRIBARNE, 1986b, 81.

<sup>38</sup> AA, 1984, 25. Il s'agit ici de notes prises par un rédacteur anonyme pendant un exposé de d'Iribarne, le 30 mars 1984 (il n'y a pas d'autre usage du mot « honneur(s) » dans les premiers articles de 1985-1986).

<sup>39</sup> IRIBARNE, 1986b, 84.

tenue par la référence au "rang" et à l'honneur s'observait déjà au Moyen-Âge (la France a été, par excellence, la patrie de la chevalerie) »<sup>40</sup>. Explicitement, elle est la référence du « devoir de modération », comme il apparaîtra clairement dans un passage de *La logique de l'honneur* (où se manifestera, dans un étonnant raccourci, l'équivalence fondamentale entre *noble, honorable et chevaleresque*) :

« Le devoir de modération trouve lui aussi son sens dans l'opposition du noble et du vil. S'attacher de manière rigoureuse à ses intérêts, aller "au bout de ses droits", chicaner, a quelque chose de vulgaire. C'est au contraire s'élever que de se montrer magnanime. Combattre "noblement" exige que l'on respecte une esthétique de la joute, qui interdit tout particulièrement de frapper un homme à terre (conduite bonne pour les "vilains"). L'honneur demande de rendre son arme à celui qui l'a perdue au combat, non de l'achever sans risques »<sup>41</sup>.

Ainsi, à travers le « devoir de modération » et l'opposition entre la France et les États-Unis, la première description des entreprises ressemble en bien des points au diagnostic et au remède exposés dans les publications des années 1970 : même équilibre à trouver entre « liberté » et « sécurité » (autrement dit même arbitrage entre des formes liées de « liberté » et de « contrainte », des formes liées de « sécurité » et d'« insécurité ») et même opposition entre un système de « personnes », d'« arrangement local », de « relations », de « gratuité », et un système de « règles », de « rôles », de « sanctions », d'« échange » (un strict « donnant-donnant »)<sup>42</sup>. D'un côté, la France, où « la personne, en même temps qu'elle peut s'exprimer plus largement, se trouve beaucoup plus en question », où « les droits et les devoirs associés à chaque fonction » semblent résulter d'« ajustements locaux entre les personnes » ; de l'autre, les États-Unis, où l'on observe un « respect scrupuleux de la lettre des règles », où l'on joue des « jeux » conventionnels « où la personne est assez peu en cause », où chacun a un « job bien défini » mais aucune « liberté d'interprétation », et où règne un système rigoureux « de récompenses et de sanctions »<sup>43</sup>. Et si l'on considère en détail l'analyse des « relations personnelles » dans l'entreprise française, la continuité avec les années 1970 est encore plus parlante. Dans un cas, en effet (les rapports hiérarchiques), on peut y espérer une relation que d'Iribarne appelle relation d'« allégeance » :

« Lorsque s'établissent des relations personnelles particulièrement positives entre les divers niveaux hiérarchiques (...), on peut avoir une coopération informelle très poussée, allant bien au delà de ce qu'une règle est susceptible de prescrire. On a alors un niveau de confiance réciproque élevé et une forte diminution des affrontements aux frontières. La relation entre la contribution de chacun et sa rétribution ne relève pas d'une série d'échanges dûment équilibrés à chaque instant, mais s'établit dans le long terme. On voit croître la place d'un rapport personnel d'homme à homme fondé sur des liens d'allégeance et une réciprocité de gratuité et de confiance entre celui qui, sans contreparties immédiates, délègue son pouvoir et procure divers avantages bien au delà de ce à quoi il est tenu »<sup>44</sup>.

---

<sup>40</sup> IRIBARNE, 1995, 123.

<sup>41</sup> IRIBARNE, 1989a, 74.

<sup>42</sup> IRIBARNE, 1985a, 5-9.

<sup>43</sup> *Ibid.*, 6-8.

<sup>44</sup> *Ibid.*, 9.

Dans l'autre cas (la coordination entre services), on peut espérer une relation de « proximité » et de « confiance » :

« La coordination des actions peut, comme pour les rapports hiérarchiques, être considérablement améliorée si de bonnes relations personnelles se nouent entre ceux qui ont à coopérer (relations qui sont susceptibles de changer du tout au tout dès qu'une personne change). Les rapports difficiles avec l'"étranger" entraînent des rapports beaucoup plus positifs avec des familiers. Suivant qu'on se "connaît" ou non, qu'on a ou non le "contact", on se "parle" ou on ne se "parle pas", on se fait ou non "confiance", on cherche à comprendre les problèmes d'autrui ou on l'accuse. Quand de bonnes relations sont établies, on agit "à l'amiable", on "s'arrange" sans trop se préoccuper des règles et des procédures »<sup>45</sup>.

Étonnante entreprise française, qui, tout en perpétuant l'esprit de la chevalerie (le « devoir de modération », la relation d'« allégeance »), semble se tourner spontanément vers *l'amour bien compris*, l'amour franciscain, en exploiter précisément les propriétés sociales (même si le mot lui-même n'est pas employé, seulement ses attributs : « autrui », « confiance », « familial », « proche », « qualité », « recevoir »...) <sup>46</sup> ! Une entreprise qui ne connaît pas le mécanisme de la crainte, où l'autorité, « plutôt débonnaire », ignore « les abus de pouvoir », où il n'y a ni réelle « sanction » ni « récompense »<sup>47</sup>. Où, comme dans l'amour bien compris, « l'esprit l'emporte sur la lettre », où « le droit d'interpréter l'esprit de la règle suivant sa propre vision et d'agir en conséquence fait partie de la sphère de souveraineté de chacun » (ce qui ouvre évidemment la voie aux « querelles d'interprétations », qui font que l'entreprise reste une entreprise, un espace de « lutte », même rituelle, pas une communauté d'amour). Tout à l'envers de l'entreprise américaine, qui emprunte pour ainsi dire la voie de *l'homme de bien* : respect exclusif de la « lettre » et des « règles », « codification » stricte, « procédures »<sup>48</sup>. Une entreprise française qui aura sans doute surpris d'Iribarne par sa singularité, par sa façon de trancher à la fois avec le modèle théorique de l'entreprise enseigné dans les écoles de gestion (le modèle américain, l'entreprise comme fleuron de la modernité) et avec la réalité de la société française contemporaine (la société de consommation, la perte des valeurs d'autorité, les revendications libertaires). On peut même parler d'une heureuse surprise, comme la découverte d'un gisement de respect et d'amour dans une société où on ne les attend plus en si bonne place<sup>49</sup>. À plusieurs reprises, d'ailleurs, d'Iribarne soulignera la spécificité du monde du travail, du monde de l'entreprise, en décalage avec les tendances générales de la société française (avant de souligner que l'usine de Saint-Jean-de-Maurienne, où « les cadres étaient tous hautement diplômés », était sans doute pour cette raison plus décalée encore que la plupart des entreprises françaises)<sup>50</sup>.

<sup>45</sup> *Ibid.*, 11

<sup>46</sup> *Ibid.*, 9, 13.

<sup>47</sup> Ce que *La logique de l'honneur* soulignera d'entrée de jeu (IRIBARNE, 1989a, 23-24).

<sup>48</sup> IRIBARNE, 1985a, 6-9.

<sup>49</sup> Une heureuse surprise qui se répètera plus tard, mais à l'envers, dans une usine marocaine, où d'Iribarne étudiera avec un intérêt particulier un cas spectaculaire de « réforme morale » collective, depuis le patron jusqu'aux ouvriers, sur la base de valeurs présentes dans la société marocaine mais généralement absentes des entreprises (cf. IRIBARNE *et al.*, 1998, 248 ; IRIBARNE, 2003a, 71).

<sup>50</sup> Cf. IRIBARNE, 1994b, 184 ; 1996, 194 ; IRIBARNE *et al.*, 1998, 339.

## La découverte de l'Inde

Mais s'il rapproche résolument, dans ces premières publications de 1985-1986, la « logique » de l'usine et le « pacte social français » (selon l'hypothèse de l'explication par la culture nationale)<sup>51</sup>, d'Iribarne est loin de détenir toutes les clefs de ce rapprochement. Surpris par certains résultats de l'enquête, il se trouve encore face à une série de « bizarreries », un mélange d'« "arrangements" informels » avec les procédures et de « conflictualité ouverte » dans les « ajustements de points de vue et d'intérêts », qui peut faire penser aux « jeux de pouvoir » analysés par Crozier dans *Le phénomène bureaucratique*<sup>52</sup>. Un mode de fonctionnement théoriquement incompatible avec une productivité élevée, ce qui n'est pas le cas en réalité (le niveau de productivité de l'usine française étant comparable à celui des autres usines du même groupe industriel). Il y a donc bien régulation, mais sous une forme encore obscure, comme il l'explique *a posteriori* dans un article de 1989, véritable *récit de la découverte*<sup>53</sup> :

« À regarder les choses de plus près deux éléments de régulation apparaissent sans trop de difficulté à travers les récits des acteurs et les valeurs auxquelles ils se réfèrent : l'existence d'un certain devoir de modération (...) et la force des coopérations informelles entre pairs lorsque ceux-ci "ont le contact". Je m'en suis tenu pendant plusieurs années à ce niveau d'interprétation, que j'ai présenté dans plusieurs publications. Et le détail (...) des diverses singularités observées dans le fonctionnement de l'usine continuait à m'apparaître comme un ensemble peu structuré »<sup>54</sup>.

La suite est affaire de saut décisif, de surgissement d'une idée nouvelle qui rend possible la bonne interprétation, le passage « d'une collection d'éléments disparates à une structure cohérente » :

« Une étape décisive a été franchie, quatre ans après le travail de terrain, en reprenant mes données pour écrire un livre. J'ai alors essayé de décrire de manière ordonnée la manière dont les acteurs présentaient la définition de leurs fonctions. Un ensemble d'expressions apparemment disparates, auxquelles je n'avais d'abord prêté aucune attention, sont alors entrées en résonance avec l'expression classique "les devoirs de ma charge". L'un parlait de ce qu'il devait faire "en tant que technicien", l'autre notait que "un surveillant, ça doit faire ceci et cela", un troisième indiquait ce qu'il était "normal" de faire pour un membre de tel groupe dans telles circonstances et évoquait les différences entre les conceptions du "normal" propres aux divers groupes. Puis, en réfléchissant un peu plus, le terme de "charge" m'est apparu comme trop particulier pour désigner ce qui était ainsi évoqué et l'expression "devoirs de son état" m'est venue à l'esprit. Le lien était alors établi avec les considérations de Montesquieu sur l'honneur »<sup>55</sup>.

Il y a donc un avant et un après : avant, de l'« informe », des « bizarreries » que la conception « moderne » de la gestion tend à « rejeter hors du champ de l'analyse », en tant que conduites « aberrantes » ou « irrationnelles » ; après, une « forme », une « structure », une « logique » que d'Iribarne n'hésite pas à qualifier de

---

<sup>51</sup> IRIBARNE, 1985a, 7, 5.

<sup>52</sup> IRIBARNE, 1989b, 43-44.

<sup>53</sup> D'Iribarne emploie à plusieurs reprises le verbe « découvrir » : « pour découvrir cela », « nous avons découvert », « nous avons pu progressivement découvrir » (IRIBARNE, 1989a, 57 et 279).

<sup>54</sup> IRIBARNE, 1989b, 44.

<sup>55</sup> *Ibid.*, 43-44.

« traditionnelle », et qui a valeur de régulation « efficace »<sup>56</sup>. Entre les deux, un *effet de sens* : une fois le lien établi avec Montesquieu, les données « ont très rapidement pris sens », des informations essentielles sont parvenues à « prendre sens » pour le chercheur<sup>57</sup>. Un effet spectaculaire, si l'on compare, par exemple à propos de la coopération entre services, un article de 1985 et un autre de 1987. Dans le premier, on voit assez bien les limites de l'analyse, malgré le recours aux notions de « dépendance », de « confiance » et de « modération » :

« Ceux qui ont un besoin vital des autres se sentent dans une situation de "dépendance". S'ils cherchent, pour en sortir, à mettre en place des moyens de contrôler ceux dont ils dépendent, ils sont perçus par ceux-ci comme s'ingérant dans leurs propres affaires (...). Des rapports difficiles paraissent inévitables, leurs effets négatifs étant toutefois limités par un souci de modération. Un fonctionnement pleinement efficace n'est alors possible que si s'établissent des relations personnelles de confiance »<sup>58</sup>.

Dans le second, l'analyse semble retraduite presque mot pour mot en termes de « préséance », de plus ou moins « noble », de peur de « déchoir », dans une logique que d'Iribarne appelle maintenant la « logique du noble et du vil » :

« Les conflits techniques, qui ont certes quelque chose d'universel, (...) dégénèrent en conflits de préséance. Chacun entend bien montrer que c'est son activité à lui qui est la plus noble, en se conduisant avec hauteur, en refusant d'obtempérer aux réquisitions de l'autre partie... Tant qu'il n'y a pas de panne urgente qui lui permet d'accourir sans déchoir, l'entretien montre son indépendance en traînant les pieds. La fabrication prétend pour sa part régenter la politique d'entretien pour bien montrer qu'elle est le maître. Et sauf quand de bonnes relations personnelles permettent d'arrondir les angles, la coopération entre fonctions est médiocre »<sup>59</sup>.

On voit ce que d'Iribarne tire de sa découverte : à travers l'entreprise observée, une vue d'ensemble de la « gestion à la française » devient possible, et d'Iribarne ne craint plus de la « caricaturer en quelques lignes »<sup>60</sup>, ouvrant la voie à une présentation monographique de ses travaux comparatifs, qui sera la forme choisie

---

<sup>56</sup> *Ibid.*, 40, 43 et 38.

<sup>57</sup> *Ibid.*, 43-44.

<sup>58</sup> IRIBARNE, 1985a, 11.

<sup>59</sup> IRIBARNE, IRIBARNE, 1987, 47. On constate le même progrès spectaculaire au plan des recommandations. Dans un premier temps, les « orientations d'action » sont encore assez vagues : il est question d'améliorer la « confiance », la « proximité », de chercher à « faire de l'étranger un familier », pour faire jouer au mieux le principe de « modération » (IRIBARNE, 1985a, 13). Dans un deuxième temps, les orientations sont plus précises et volontaires, d'autant qu'elles s'appuient sur une expérience de changement réussi dans l'industrie automobile (l'opération ISOAR), que d'Iribarne sait maintenant interpréter en termes d'« état » et de « rang » pour en tirer des leçons applicables ailleurs : cette opération, qui a permis de « faire entrer les ouvriers de fabrication dans la logique du métier », leur permettant ainsi d'accéder à une « identité claire », à contribué à « aplanir les querelles de préséance » entre les services de fabrication et d'entretien, désormais placés en position symbolique d'« égalité dans la hiérarchie du plus ou moins noble », car appartenant symboliquement « à un même "état" » (IRIBARNE, IRIBARNE, 1987, 48-49).

<sup>60</sup> IRIBARNE, 1985a, 5 ; 1989b, 37.

pour *La logique de l'honneur*<sup>61</sup>. Un saut, un « pas » décisif qui doit beaucoup à une expérience insolite, au produit d'un véritable dépaysement :

« Ce pas a sans doute été considérablement facilité par le fait que, à l'époque où je faisais ce travail de rédaction, je sortais d'une enquête dans une usine indienne et je m'étais plongé dans des textes relatifs à la société indienne. En Inde la notion de devoirs particuliers associés à un état (une caste) constitue de manière explicite le fondement de la vie en société et j'avais cette notion d'autant plus présente à l'esprit que je me demandais comment elle avait pu être réinterprétée dans l'Inde moderne. Cela m'a probablement permis de remarquer ce à quoi sans cela je serais resté inattentif »<sup>62</sup>.

À l'été 1986, en effet, d'Iribarne mène une série d'entretiens dans une usine indienne (avec Michel Matheu, qui en tirera une publication)<sup>63</sup>. Pour interpréter les entretiens, il lit les travaux de Louis Dumont et d'un anthropologue indien, M.N. Srinivas, qui s'attachent à décrire la double logique des castes<sup>64</sup> en termes de *pureté*, système rigide qui autorise cependant une certaine forme de mobilité :

« La hiérarchie des grands états de vie [*varnas*] fait jouer un rôle central à une hiérarchie de la pureté ; en particulier c'est parce qu'ils sont regardés comme les plus purs que les brahmanes en occupent le sommet et parce qu'ils sont regardés comme les moins purs que les intouchables en constituent le dernier échelon. Dans la pratique de la société indienne, cette hiérarchie de la pureté se juxtapose avec la hiérarchie du pouvoir et de l'argent pour déterminer la situation sociale des individus et des groupes (*jâtis*). Et, pour échapper à une situation où ils sont à la fois craints et méprisés, les groupes relevant des états de vie inférieurs qui se sont élevés dans la hiérarchie du pouvoir et de l'argent cherchent à s'élever également dans l'échelle de la pureté »<sup>65</sup>.

Sur l'évidence de cette logique des castes, qui serait partagée par les Indiens comme le fondement « explicite » de leur société, le récit de la découverte connaît quelques variations<sup>66</sup>. Mais cela ne change rien à la force du modèle, que d'Iribarne prendra souvent pour exemple pour illustrer un premier principe, le principe de

---

<sup>61</sup> Dans les articles de 1985-1986, les données sur l'usine française sont encore intégrées de préférence dans des comparaisons terme à terme entre plusieurs pays, ordonnées par grands thèmes (*régulation, rapports hiérarchiques, coordination, coopération*). Ou bien l'analyse est un peu plus développée et tente de comparer deux « systèmes » nationaux : France et États-Unis ; France et Pays-Bas. Cf. IRIBARNE, 1985a, 5-7 ; 1986b, 81-82 ; AA, 1984, 25-26.

<sup>62</sup> IRIBARNE, 1989b, 44.

<sup>63</sup> MATHEU, 1987.

<sup>64</sup> Les cinq « grands états de vie » ou *varnas* : « brahmanes, guerriers, marchands, paysans, intouchables », et les « innombrables groupes concrets, héréditaires » ou *jâtis* (IRIBARNE, 1989a, 64).

<sup>65</sup> *Ibid.*, 64-65.

<sup>66</sup> Dans la version la plus récente, *Cultures et mondialisation*, d'Iribarne répète l'argument selon lequel « l'existence de devoirs coutumiers propres à un groupe social particulier reste très apparente » en Inde, en précisant avoir rencontré dans l'usine des Indiens « qui se posaient explicitement la question de la réinterprétation, dans l'Inde moderne, des devoirs traditionnels de leur caste » (IRIBARNE *et al.*, 1998, 333). Mais dans la préface à la seconde édition de *La logique de l'honneur*, où il donne une version plus concise de la découverte, il commençait par rappeler que Dumont avait dû, sur un point précis, à un certain stade de sa recherche, faire « une incursion dans l'Inde ancienne pour comprendre le sens de données contemporaines difficiles à interpréter » (ce qui n'avait pas manqué « de soulever de vives réactions »), avant de faire le parallèle avec sa propre démarche (et avec la réception parfois très conflictuelle de *La logique de l'honneur*) : « C'est une démarche du même type qui a permis de comprendre le fonctionnement de l'usine française (...). C'est la référence à un principe d'ordre, l'honneur, jamais explicitement évoqué par les acteurs, qui a enfin permis, après des années de tâtonnements infructueux, de donner sens aux données recueillies dans l'usine » (IRIBARNE, 1993a, XII-XIII). Et dans la première édition du livre, il prenait soin de rappeler en préambule que « tout n'est pas clair quant au fonctionnement des castes » (IRIBARNE, 1989a, 64).

*cohérence* d'une culture<sup>67</sup>. Ou bien il se sert de l'Inde pour illustrer un deuxième principe, le principe de *continuité* d'une culture dans le temps, qui découle de « la stabilité du système d'oppositions fondamentales » sur laquelle toute culture est construite<sup>68</sup> (principe en accord avec la thèse de Claude Lévi-Strauss, et qui empruntera bientôt sa formulation préférée au premier chapitre de *L'Anthropologie structurale*)<sup>69</sup>. Dans le cas de l'Inde, c'est la réinterprétation des rapports de caste dans le contexte de l'entreprise (comme le souligne Matheu)<sup>70</sup> qui permet de rendre compte des comportements : « Un Africain ou un Indien "modernes" sont loin d'être des copies conformes des Occidentaux qui les ont influencés. Ils réinterprètent plutôt certains schémas fondamentaux de leur culture en les adaptant à certains aspects du monde moderne. C'est ainsi que l'on voit se constituer, suivant des critères "modernes", des groupes mettant en œuvre des formes "traditionnelles" de solidarité »<sup>71</sup>.

On voit que l'Inde est plus qu'un simple « détour »<sup>72</sup>. Si d'Iribarne insiste sur l'Inde dans *La logique de l'honneur* – ce qui « surprendra sans doute le lecteur » –, c'est qu'elle donne à voir la « logique » des sociétés indo-européennes là où elle est le plus en évidence :

« On sait que la division de la société en trois ordres renvoie à une structure qui régit l'ensemble du monde indo-européen (cf. les travaux de Georges Dumézil). On sait qu'un système d'ordres est en quelque sorte un reflet atténué d'un système de castes. Et on sait que pour comprendre la logique d'une structure, d'une institution, dans une société où elle a dû composer avec d'autres logiques, il est généralement utile d'analyser les institutions équivalentes dans les sociétés où elles se présentent de la façon la plus pure. Tournons-nous donc vers l'Inde »<sup>73</sup>.

Ainsi d'Iribarne mobilise Dumont, Dumézil et à nouveau Duby (cette fois pour *Les trois ordres ou l'imaginaire du féodalisme*), pour faire voir à travers l'Inde « comment la division d'une société en groupes hiérarchisés, ayant chacun son éthique propre, peut fonder une manière de vivre en société »<sup>74</sup>. L'Inde, c'est le modèle de la France du Moyen-Âge, la France des trois « ordres » (les clercs, les combattants et les laboureurs), où « l'opposition entre le pur et l'impur est très explicite » et où il est

<sup>67</sup> D'Iribarne emploie à plusieurs reprises le mot « cohérence » (IRIBARNE, 1989a, 73 ; 1990a, 64 ; 1991d, 613) pour désigner une hypothèse déjà posée dans les publications de 1985-1986. Sur l'Inde comme exemple de *cohérence* culturelle, cf. IRIBARNE, 1991d, 613 ; 1993a, VI.

<sup>68</sup> IRIBARNE, 1993a, VI.

<sup>69</sup> D'Iribarne emploie le plus souvent le mot « continuité » (IRIBARNE, 1989a, 82 ; 1989b, 40 ; 1993a, VI), mais aussi le mot « persistance » (IRIBARNE, 1994a, 43). Le passage de Lévi-Strauss plusieurs fois cité (IRIBARNE, 1991a, 12 ; 1991d, 613 ; 1993a, VII ; 1994c, 92) est celui-ci : « Dans tous les cas il y a quelque chose qui se conserve et que l'observation historique permet de dégager progressivement, par une sorte de filtrage laissant passer ce qu'on pourrait appeler le contenu lexicographique des institutions et des coutumes, pour ne retenir que les éléments structuraux » (L'original dit en réalité « Dans tous ces cas (...) » : LÉVI-STRAUSS, 1958, 30.)

<sup>70</sup> Cf. MATHEU, 1990, 44 : « (...) en Inde, à de notables exceptions près, les relations de caste ne se retrouvent pas intactes au sein de l'entreprise : on peut avoir un chef de caste inférieure, on peut manger dans la même cantine avec les mêmes couverts que des gens beaucoup moins purs que soi. Mais le type de relations qui s'établit entre les différents niveaux hiérarchiques d'une usine *ressemble* à celui qui existe entre les castes ».

<sup>71</sup> IRIBARNE, IRIBARNE, 1987, 7.

<sup>72</sup> IRIBARNE, 1989a, 64. Ou alors il faut prendre le mot au sens de Georges Balandier, dont les travaux d'anthropologie (et en particulier son livre intitulé *Le détour*) sont plusieurs fois mentionnés par d'Iribarne avant *La logique de l'honneur*, et encore une fois à la fin du livre (cf. IRIBARNE, 1986a, 437 ; 1986b, 81 ; 1989a, 262).

<sup>73</sup> IRIBARNE, 1989a, 64.

<sup>74</sup> *Ibid.*, 56.

possible, précisément comme en Inde, de s'élever « en accédant à un état de vie jugé plus pur ». Ainsi les chevaliers, « initialement (...) rattachés par leur condition domestique à l'échelon le plus bas de la hiérarchie sociale », marqués « par ce qui est considéré comme la "souillure" des armes », ont su, grâce aux croisades en particulier, s'élever « dans une échelle du pur et de l'impur », progression qui n'a pu se faire « sans une transformation de valeurs et de mœurs » : à travers l'instauration d'un rituel d'initiation, à travers la littérature de chevalerie, « une image de noblesse, de pureté (de "cortoisie"), distinguant le chevalier du vulgaire, a imprégné, non semble-t-il sans conséquences concrètes quant à ses mœurs, l'image idéale que ce groupe se faisait et qu'il donnait de lui-même ». Et les marchands ont tenté pareillement de s'élever dans la hiérarchie sociale, ce qui n'impliquait pas seulement « une progression suivant la dimension de la richesse et du pouvoir, mais une transformation de leurs valeurs et de leurs mœurs ». Sans doute, ils n'y sont pas parvenus (puisqu'ils appartiennent encore au Tiers État au XVIII<sup>e</sup> siècle), mais l'important est de comprendre leur stratégie, de les voir agir « à la fois sur le terrain de l'idéologie et sur celui de leurs mœurs », cherchant à rendre « honorables » les gains issus du négoce, « à promouvoir dans l'ordre de l'honneur les vertus morales qu'ils cultivent »<sup>75</sup>.

Mais il ne s'agit pas seulement d'histoire. Il s'agit de la France contemporaine, des entreprises, du monde du travail (et aussi de l'école, des immigrés, de la gestion du chômage et de l'exclusion, tous sujets que d'Iribarne s'apprête à traiter dans une série d'études). Il s'agit du principe de *continuité* appliqué à la culture française en général : « (...) dans de multiples domaines, la distinction entre le noble et le vil, et plus largement entre le pur et l'impur, joue toujours un rôle fondamental dans la société française d'aujourd'hui ». Et plus précisément, pour illustrer le phénomène de réinterprétation sans fin d'un système d'oppositions fondamentales : « (...) la place de l'opposition entre le noble et le vil, le pur et l'impur est beaucoup plus permanente que la définition de ce qui, à chaque époque, est considéré comme pur et impur et que les termes précis qui servent à exprimer cette opposition »<sup>76</sup>. Un principe de *continuité* sans cesse réaffirmé, retravaillé (et questionné aussi, pour mieux le comprendre, pour mieux en saisir la force étrange), comme par exemple dans un article de 1991, où il est fait référence à l'Inde et à l'ordre du *dharma*<sup>77</sup> :

« Nous n'avons pas oublié (...) une conception que l'on pourrait qualifier d'indienne (peut-être indo-européenne) d'une société de castes. Selon pareille conception, il nous faut éviter de nous souiller en partageant l'abaissement, les obligations mesquines, les plaisirs grossiers, la compagnie vulgaire de qui nous est inférieur en dignité. L'inférieur peut bien sûr être conçu de mille manières, prolétaire pour le commerçant, bourgeois pour l'artiste, technicien pour le financier, il reste séparé par un abîme. Et ce n'est pas seulement un souci étroit de ses intérêts qui voue chacun à la "distinction" ; il n'est pas évident que ses intérêts y trouvent toujours leur compte. C'est le respect d'une sorte d'ordre cosmique qui enjoint de "tenir son rang", sous peine de déchoir bien au dessous de la condition de ceux avec qui il se commettrait »<sup>78</sup>.

---

<sup>75</sup> *Ibid.*, 65-68.

<sup>76</sup> *Ibid.*, 71. Ou dit plus simplement, dans la préface à la seconde édition : « (...) l'opposition noble/common est restée au cours de l'histoire extrêmement significative au sein de la culture française, alors même que la définition de ce qui est noble et de ce qui est commun a profondément varié » (IRIBARNE, 1993a, VI).

<sup>77</sup> Le *dharma* ou ordre cosmique est explicitement évoqué dans IRIBARNE, 1989a, 64 (« chaque caste a ses devoirs particuliers (son *dharma*) ») et 1993a, XXXI.

<sup>78</sup> IRIBARNE, 1991e, 12.

De la *pureté*, on passe ici à l'*honneur* en général (qui est, suivant la leçon de Montesquieu, « intimement lié à la fierté que l'on a de son "rang" et à la crainte d'en déchoir » et « proscrit sévèrement, une fois que l'on a été placé dans un rang, "de rien faire ni souscrire qui fasse voir que nous nous tenions inférieur à ce rang même" »)<sup>79</sup>. Ce sera un des enjeux de *La logique de l'honneur* : étendre les principes de *cohérence* et de *continuité* – bien établis pour la pureté dès l'article de 1987 – à l'honneur dans son ensemble. Parvenir à passer sans rupture de la déchéance du brahmane à la déchéance du chevalier du Moyen-Âge, du bourgeois du XVIII<sup>e</sup> siècle ou de l'ingénieur d'aujourd'hui. Et ainsi passer sans rupture de la culture indienne à l'usine française, avec ses « conditions », ses « états » et ses « rangs » (les grandes strates : ingénieur, cadre, agent de maîtrise, etc. ; les « corps », « métiers » et « ordres » professionnels ; les filières : électricité, mécanique...) <sup>80</sup>, qui s'inscrivent dans un système complexe de hiérarchies (de pouvoir, de savoir, de dignité). Un enjeu d'écriture qui rencontre un lieu commun, une comparaison courante, que d'Iribarne vient précisément réactiver pour en tirer une leçon inattendue et paradoxale : en mettant à jour dans les entretiens la *logique de l'honneur* dissimulée par le « discours moderne », « il est devenu compréhensible que la division, souvent dénoncée, de la société française en "castes" jalouses de leurs privilèges, soit compatible avec un haut niveau d'efficacité productive » <sup>81</sup>. Un renversement que d'Iribarne veut radical, dirigé contre une certaine idée de la modernité, qui ne pourra plus se définir entièrement contre la tradition : « Il est vrai que, comme l'esprit communautaire germanique, la religion américaine du contrat ou la solidarité d'ethnie africaine, notre passion de l'honneur est grosse d'ambiguïtés et lourde de dérives. Elle demande à être civilisée. Mais on ne commande à la culture autant qu'à la nature qu'en lui obéissant. Nous pouvons être modernes avec nos traditions, non contre elles » <sup>82</sup>.

### La société des états

Dans le processus de la découverte, la référence à Montesquieu est essentielle. Sans lui, pas de notion d'*honneur*, pas de logique d'ensemble. Tandis qu'avec lui, il est possible d'unifier les deux époques de la France traditionnelle (le Moyen-Âge et le XVIII<sup>e</sup> siècle) sous l'étiquette de « l'ancienne France » <sup>83</sup>, pour mieux montrer la réalité de la *continuité* avec l'usine d'aujourd'hui (continuité dissimulée par le « discours moderne »). Une continuité qui échappait à d'Iribarne dans ses travaux historiques des années 1970, où il postulait, comme les sociologues, comme les historiens, un « effacement de la noblesse », la transformation de la noblesse militaire en noblesse de cour, désormais « plus attachée aux apparences de la puissance qu'à la puissance elle-même », et finalement la disparition des spécificités de « l'honneur » aristocratique face à la généralisation de la « vertu » bourgeoise <sup>84</sup>. Sur ce point, *La logique de l'honneur* prendra l'exact contre-pied de ces premiers travaux, au terme

<sup>79</sup> IRIBARNE, 1989a, 59.

<sup>80</sup> Cf. en particulier IRIBARNE, IRIBARNE, 1987 ; IRIBARNE, 1989a, 38-42 ; 1991d.

<sup>81</sup> IRIBARNE, 1989b, 45.

<sup>82</sup> IRIBARNE, 1992a, 167.

<sup>83</sup> IRIBARNE, 1989a, 41, 57-58, 62 et 84.

<sup>84</sup> IRIBARNE, 1978, 58, 51 et 56.

d'« un long et minutieux travail », d'« un long cheminement, scrutant attentivement des détails », qui aura permis de « progressivement découvrir les richesses contenues dans les données » de l'enquête, c'est-à-dire de *voir* enfin ce qui était dissimulé par une forme d'évidence (comme dans l'histoire de la « lettre volée » d'Edgar Poe)<sup>85</sup>. D'Iribarne ne s'attendait en réalité ni à une telle *continuité*, ni à une telle *cohérence* : « l'hypothèse d'homologie entre les formes du lien social (...) à l'intérieur des entreprises d'un pays et (...) dans la société globale correspondante, a été vérifiée au delà même de mes espérances »<sup>86</sup>. Dans la genèse de *La logique de l'honneur*, la découverte prend donc aussi la forme d'un revirement<sup>87</sup>.

Mais elle prend surtout la forme d'une distorsion, d'une infidélité créatrice (dont d'Iribarne n'était sans doute pas capable dans les années 1970)<sup>88</sup>. L'essentiel est dans le résumé de *L'esprit des lois* donné dans *La logique de l'honneur*. Là, d'Iribarne rapproche pour la première fois le « devoir de modération » de sa définition chez Montesquieu : principe du gouvernement « aristocratique » (variante du gouvernement républicain, « où seulement une partie du peuple a la souveraine puissance »), la modération chez Montesquieu est une sorte de « vertu », mais « une vertu moindre »<sup>89</sup>. Et c'est là qu'intervient la principale infidélité de d'Iribarne (et aussi la plus féconde) : alors que Montesquieu développe, si l'on veut, quatre principes (la *vertu*, la *modération*, l'*honneur* et la  *Crainte*) pour quatre types de gouvernement (*républicain populaire*, *républicain aristocratique*, *monarchique*, *despotique*), d'Iribarne restructure en profondeur le texte de *L'esprit des lois* dans le sens d'une dichotomie, d'un système d'oppositions, réunissant deux principes *a priori* sans rapport (*modération* et *honneur*) pour mieux en opposer deux autres (*honneur* et *vertu*). Ce qui suppose de radicaliser la dimension théorique de *L'esprit des lois*, de considérer l'ouvrage avant tout comme une « théorie pure des formes de gouvernement », une « logique » à utiliser comme telle, comme une boîte à outils :

« Analysant la logique de ce qu'il appelle le "gouvernement monarchique", Montesquieu lui a attribué l'honneur comme principe. Il ne faut pas assimiler hâtivement cette catégorie avec la monarchie au sens courant, marquée par la présence d'un roi héréditaire. Les catégories de Montesquieu renvoient à des modes théoriques de fonctionnement du pouvoir, auxquels aucune réalité ne correspond exactement, pas plus celle de l'ancienne France que la nôtre. Et il reste éclairant pour nous de réfléchir aux propriétés d'une société régie par une logique de l'honneur »<sup>90</sup>.

L'honneur chez Montesquieu est un principe monarchique, la modération un principe aristocratique, et les deux semblent s'exclure car relevant de deux

---

<sup>85</sup> IRIBARNE, 1989a, 57 et 279 ; 1993a, XVIII. Sur la « lettre volée », cf. IRIBARNE, 1989b, 45 ; IRIBARNE *et al.*, 1998, 350.

<sup>86</sup> IRIBARNE, 1989b, 42.

<sup>87</sup> Par exemple, entre les années 1970 et *La logique de l'honneur*, d'Iribarne lit autrement *La civilisation des mœurs* de Norbert Elias : non plus pour l'histoire de la transformation de la société française (IRIBARNE, 1978, 55), mais pour la comparaison entre les sociétés française et allemande dans leur continuité historique (IRIBARNE, 1991d, 609-612).

<sup>88</sup> Dans l'article de 1978, s'il oppose l'« honneur » aristocratique et la « vertu » bourgeoise, c'est encore dans un cadre fidèle au raisonnement ternaire de Montesquieu. Une note sur les questions d'« absence de règle », de « crainte », de « pouvoir extérieur » et de « pouvoir intérieur » souligne la correspondance souhaitée avec la logique de Montesquieu : « "Grâce à la crainte, l'honneur ou la vertu", dirait Montesquieu » (IRIBARNE, 1978, 60).

<sup>89</sup> IRIBARNE, 1989a, 58-60.

<sup>90</sup> *Ibid.*, 61-62 et 57-58.

gouvernements opposés : monarchique et républicain. D'Iribarne, qui a déjà identifié dans l'usine un principe de modération et des comportements de type aristocratique-chevaleresque, reformule maintenant sa première analyse en juxtaposant les deux principes de Montesquieu dans une nouvelle et brève description de l'usine, qui ne semble « pas régie par une forme unique de gouvernement », mais par deux à la fois :

« À l'intérieur de chaque service, c'est une logique "monarchique" qui tend à prévaloir. Le chef de service dispose d'une grande autorité qui n'est guère bornée par des obligations légales ou contractuelles. (...) Ce mode de gouvernement se retrouve, de manière plus ou moins pure, aux échelons inférieurs. Dans les services d'entretien, la logique de l'honneur prédomine jusque chez les ouvriers, où elle s'incarne en devoirs et prérogatives du métier. En fabrication, où la protection contre l'arbitraire par les coutumes du métier est moins forte, on voit s'introduire, au dernier échelon, un zeste au moins de gouvernement "despotique". Par ailleurs, les chefs de service constituent une sorte de "corps aristocratique", guère soumis à l'autorité du directeur, et le raccord entre les logiques propres des divers services doit beaucoup au principe de modération »<sup>91</sup>.

Mais d'Iribarne fait davantage que juxtaposer. Il réunit de fait les deux principes dans une catégorie englobante, appelée maintenant « logique de l'honneur », *qui contient en réalité l'honneur et la modération*<sup>92</sup> (celle-ci étant désormais rapportée à Montesquieu, mais prenant toujours son sens ultime dans l'opposition « du noble et du vil », dans le chevaleresque du Moyen-Âge). L'enjeu de cette synthèse est essentiel : c'est la synthèse de la chevalerie et de la noblesse, du Moyen-Âge et du XVIII<sup>e</sup> siècle, sous la double étiquette de l'« ancienne France » et de l'« honneur » (soit l'équivalence déjà évoquée entre *chevaleresque*, *noble* et *honorable*). Synthèse qui permet d'accentuer par ailleurs l'antithèse de l'*honneur* et de la *vertu*, d'en faire l'opposition cardinale du livre : « On pourrait dire, en reprenant les catégories de Montesquieu (...), que l'on se trouve dans une logique de l'honneur (qui insiste sur les devoirs, fixés par la coutume, par lesquels le groupe auquel on appartient se distingue), plus que dans une logique de la vertu (qui incite à respecter les lois qui s'appliquent à tous) »<sup>93</sup>. Et Montesquieu vient corriger ici Tocqueville, qui pour sa part « n'a pas analysé la logique de l'honneur », qui ne comprend ni la logique de la pureté ni le « peu de respect accordé à la loi dans la France du XVIII<sup>e</sup> siècle », qui décrit finement les phénomènes sans pouvoir les comprendre, car il est trop influencé par le discours moderne : Tocqueville « suit la logique des philosophes du "droit naturel", du contrat social, et de l'égalité des citoyens », et « juge à l'aune de cette référence une société qui fonctionnait en fait suivant d'autres principes (...) »<sup>94</sup>.

Mais d'Iribarne va plus loin encore, pour se situer d'emblée dans un honneur « constructif », contre ce qu'il appelle l'« aspect défensif de l'honneur »<sup>95</sup>, mis en avant par un autre lieu commun de la sociologie française : la survivance des « privilèges », le « souci défensif du rang », le goût de la « distinction »<sup>96</sup>... Dans une

<sup>91</sup> *Ibid.*, 61-62.

<sup>92</sup> D'Iribarne évoque encore une fois au début de la partie historique « les logiques de l'honneur et de la modération », mais ne fait plus référence par la suite qu'à « une société régie par l'honneur », à la France comme « patrie de l'honneur » (IRIBARNE, 1989a, 57, 94 et 258).

<sup>93</sup> *Ibid.*, 28.

<sup>94</sup> *Ibid.*, 92, 74-75.

<sup>95</sup> IRIBARNE, 1994a, 44-46.

<sup>96</sup> D'Iribarne cite alors Crozier, un peu vite évacué dans *La logique de l'honneur* (cf. IRIBARNE, 1989a, 41, 51 et 274), mais aussi Pierre Bourdieu pour *La distinction* (IRIBARNE, 1990a, 93-95) ou des essayistes comme Octave Gélienier et François de Closets (IRIBARNE, 1990c, 254).

deuxième infidélité à Montesquieu, il privilégie les deux termes d'une expression qui ne se trouve ni chez Montesquieu ni chez Crozier et ses collègues sociologues, mais bien plutôt chez Tocqueville (qui vient ainsi corriger Montesquieu à son tour) : « les devoirs de son état »<sup>97</sup>. De fait, là où Montesquieu parle de « condition » et de « rang », d'Iribarne choisit en priorité de parler d'« état » (préféré à « charge »)<sup>98</sup>. Et il lui associe de façon systématique le mot *devoir*, s'opposant ainsi à la fois à la sociologie des *intérêts* et à la sociologie des *règles* : il s'agit de montrer que les membres d'un « état » dans l'entreprise se donnent des « devoirs » autant que des « droits » (des *intérêts*), et que ces « devoirs » sont hérités d'une tradition et non pas produits par une décision collective (une *règle*)<sup>99</sup>. C'est bien le sens de la référence à l'honneur chez Montesquieu (« le préjugé de chaque personne et de chaque condition »), reformulé en termes d'« état » :

« Chacun des groupes que nous avons observés ne paraît pas seulement attaché à des prérogatives, mais aussi à des devoirs. Chaque "état" est marqué par une conception exigeante des responsabilités que le seul fait de lui appartenir impose à ses membres, sans attendre qu'une autorité quelconque les en ait chargés ; il est riche de devoirs exigeant d'être remplis au delà de toute obligation légale ou contractuelle et de toute sanction formelle menaçant celui qui s'y dérobe »<sup>100</sup>.

Qu'est-ce qu'un « état » ? C'est d'abord, dans la partie descriptive de la monographie, « la catégorie particulière à laquelle on appartient », « le groupe auquel on appartient »<sup>101</sup>. Mais le mot n'est pas vraiment défini, il s'impose de lui-même, tiré du vocabulaire de l'Ancien Régime et de son étude historique par Tocqueville. Et si ce contexte historique fait défaut, comme par exemple dans un article de 1990 consacré au « modèle français d'entreprise », la définition se borne à le restituer : « des traditions (...) d'état, au sens qu'avait ce terme dans l'ancienne France ». Ou encore : « au sens qu'avait ce terme dans l'ancienne société ». Plus tard seulement, d'Iribarne proposera une vraie définition : « au sens traditionnel de position sociale durablement associée à une activité »<sup>102</sup>. Définition qui met en évidence les deux aspects de la notion d'« état », qui en font l'exact équivalent de la caste indienne : l'aspect hiérarchique (l'aspect *varna*) et l'aspect identitaire (l'aspect *jâti*)<sup>103</sup>. Deux aspects qui conditionnent déjà l'emploi du mot dans *La logique de l'honneur*, où il apparaît tantôt comme synonyme d'« ordre » et de « rang », en rapport avec la société globale et son

---

<sup>97</sup> L'expression apparaît dans un extrait de *De la démocratie en Amérique* cité in IRIBARNE, 1989a, 167, et le mot « état » dans l'appendice de *L'Ancien Régime et la Révolution* cité in *ibid.*, 90-92 (sur la différence entre « pays d'états » et « pays d'élection »). Crozier employait déjà incidemment le mot « état » dans *Le phénomène bureaucratique*, mais d'Iribarne le remarquera seulement après la parution de *La logique de l'honneur*, lorsqu'il relira le livre de Crozier pour y montrer l'importance de l'analyse culturelle (IRIBARNE, 1994c, 89).

<sup>98</sup> Il faut rappeler que les mots « état » et « honneur » n'apparaissent pas dans les entretiens : « les termes d'état ou d'honneur qui ont finalement permis de structurer les données françaises n'ont jamais été utilisés par nos interlocuteurs et étaient absents des documents que nous avons recueillis » (IRIBARNE *et al.*, 1998, 334). Dans les premiers articles de 1985-1986, d'Iribarne parle encore de « fonction » ou de « mission » (cf. IRIBARNE, 1985a, 8 et 10-11). Sur le mot « charge », cf. IRIBARNE, 1989a, 38.

<sup>99</sup> Sur la sociologie des *intérêts* de Crozier et Friedberg, cf. IRIBARNE, 1993a, IV-V. Sur la sociologie des *règles* de Jean-Daniel Reynaud, cf. *ibid.*, XIV-XV ; 1993b, 353-354.

<sup>100</sup> IRIBARNE, 1989a, 57-58.

<sup>101</sup> *Ibid.*, 27-28.

<sup>102</sup> IRIBARNE, 1990c, 256 ; 1994c, 85 ; 1995, 121.

<sup>103</sup> Dumont, pour sa part, rapproche les *varnas* (littéralement : « couleurs ») des « états », « au sens du mot dans la France d'Ancien Régime » (DUMONT, 1979, 93).

histoire (l'histoire sociale de la France), tantôt comme synonyme de « corps » et de « métier », en rapport avec l'entreprise (et avec l'histoire plus spécifiquement industrielle, depuis les corporations du Moyen-Âge jusqu'à leur réinterprétation au XIX<sup>e</sup> siècle). Dans d'autres publications, on verra pareillement, selon l'objet du texte, l'un des deux aspects privilégié : tantôt le mot « état » sera assimilé au « rang », à la « position » ou à la « place » (la France « divisée en états jaloux de leur rang », les sociétés traditionnelles qui attribuent à chaque « position » des « droits et des devoirs spécifiques »)<sup>104</sup> ; tantôt il sera assimilé au « groupe professionnel » et à une « identité claire » (de l'ordre de ce qu' « on est », de « qui on est ») : « Si les corporations ont disparu, l'esprit qui les animait est resté bien vivant. (...) On "est" ingénieur, et même ingénieur chimiste, chercheur ou tourneur. Cela n'est pas un simple "job" que l'on occupe en passant. Quitter une activité pour une autre, c'est quelque peu trahir, et en tout cas changer de peau »<sup>105</sup>.

Mot polysémique, mot-carrefour, « état » est plus efficace, plus utile que « rang » (qui tend à réduire l'honneur à sa dimension défensive)<sup>106</sup>, et d'un emploi plus large que « corps » ou « métier » (restreints au monde professionnel). Synthèse de hiérarchie et d'identité, il vient naturellement englober les deux notions d'« ordre » (hiérarchie) et de « corps » (identité) et se substituer à elles. Et si *La logique de l'honneur* maintient volontiers la distinction des trois termes (la France comme une société « d'ordres, d'états et de corps »), la tendance est à la simplification, à ne conserver que deux termes (« la logique des corps et des états »), ou un seul (la France comme une « logique d'états », ou la « division de la société en états » pour définir « l'ancienne France »)<sup>107</sup>. Riche de plusieurs sens, le mot « état » l'est aussi par sa famille linguistique : d'un côté, il évoque les notions de « statut » (*status* en anglais) et de « standing », familières en sociologie (et on verra les Pays-Bas, par contraste avec la France, présentés comme une société sans appartenance particulière de « groupe social » ni différence de « statut », autrement dit comme une société sans « état »)<sup>108</sup> ; de l'autre, il se rapporte au verbe « être », à ce qu' « on est » (« on est ingénieur, comptable, ou électricien »), et celui qui n'a pas d'identité de métier est prisonnier d'un « état bâtard », d'un « entre-deux » qui ne sera jamais un véritable « état », comme l'« ingénieur maison » ou le « pontier-cariste »<sup>109</sup>. Mais il est encore une autre forme d'association (par homophonie et non plus par étymologie), forcée en quelque sorte par l'expression « les devoirs de son état », qui rattache « état » à « éthique »<sup>110</sup> (et aussi à « *ethos* », un mot que d'Iribarne emploiera par la suite pour désigner les « droits et (...) devoirs spécifiques » de chaque catégorie, en insistant sur les « devoirs » et les « limites »)<sup>111</sup>. Mais une « éthique » singulière, qui ne ressemble

<sup>104</sup> IRIBARNE, 1992a, 164 ; 1994b, 178.

<sup>105</sup> IRIBARNE, 1991b, 398 ; 1989a, 111-112 ; IRIBARNE, IRIBARNE, 1987, 45.

<sup>106</sup> Pour un exemple de glissement de « rang » à « état », cf. IRIBARNE, 1992a, 157-158.

<sup>107</sup> IRIBARNE, 1989a, 112 ; 1990c, 257 ; 1991d, 608 ; 1992a, 164 ; 1989a, 57.

<sup>108</sup> IRIBARNE, 1989a, 217-218.

<sup>109</sup> *Ibid.*, 110, 113 et 39.

<sup>110</sup> *Ibid.*, 56.

<sup>111</sup> IRIBARNE, 1994b, 174. Cf. aussi IRIBARNE *et al.*, 1998, 259 : « la diversité des *ethos* propres aux divers groupes sociaux ».

pas à ce qu'on entend généralement par « éthique », « morale », ou « recherche du bien » :

« Cette conception du devoir, loin d'être incompatible avec la défense de particularismes et de privilèges, s'y associe étroitement. L'ensemble de ses devoirs et de ses privilèges caractérise l'identité de chaque groupe. Certes, pareille alliance d'un refus de se plier à la loi commune et d'une exigence d'accomplir ce qu'elle ne réclame pas peut paraître étrange si l'on croit trop vite que le respect d'une loi universelle est nécessairement au centre de toute recherche du bien. Mais, à se tourner vers l'ancienne France, on voit que cette combinaison a longtemps constitué dans notre pays la manière normale de concevoir ce que l'on est et les rapports que l'on entretient avec ses semblables »<sup>112</sup>.

La logique de *l'honneur* et des *états* telle que la reconstitue d'Iribarne s'oppose donc à la *vertu*, à la *règle*, à la *raison*, aux logiques de *l'intérêt* et de *l'échange*, et en dernier ressort à la notion moderne de « morale universelle » ou « morale universaliste » issue des Lumières<sup>113</sup>. L'éthique revisitée devient une notion relative, non seulement d'une culture ou d'un pays à l'autre, mais aussi à l'intérieur d'une culture, et encore à l'intérieur d'une entreprise : tout dépend des « états » en présence. Les pages sur la variété des formes d'autorité selon les « états » impliqués sont d'ailleurs parmi les plus fortes du livre, et l'argument figure en bonne place dans le récit de la découverte : « Ainsi les bizarreries de l'exercice français de l'autorité se sont mises en ordre, à partir du moment où j'ai pu voir que la notion générale de rapports d'autorité recouvrait des réalités fort contrastées, déterminées par la nature des "états" propres au supérieur et au subordonné (...) »<sup>114</sup>. La notion de « rapport hiérarchique » n'est donc pas une « catégorie cohérente », comme peut l'être la « logique contractuelle » américaine, mais une « catégorie un peu fourre-tout », qui regroupe des rapports « qui diffèrent considérablement suivant les types d'états qui se trouvent mis en relation (...) »<sup>115</sup>. En témoigne le spectaculaire « triangle du contremaître », qui donne lieu à deux schémas récapitulatifs<sup>116</sup>, dont le contenu est bien résumé dans un article de 1992 :

« La relation de contremaître à ouvrier recouvre (...) une pluralité de cas qui correspondent à des rapports d'états bien distincts. Le "petit chef", héritier du rôle vil de l'intendant du seigneur, chargé de pressurer ses paysans, s'oppose à deux figures beaucoup plus nobles : le contremaître d'entretien, héritier du rôle du maître vis-à-vis des compagnons de sa corporation, et le contremaître de fabrication à qui un itinéraire initiatique approprié a donné une légitimité qui n'est pas sans rapport avec celle du sous-officier en temps de guerre. Et on observe plus généralement une infinie variation des formes d'autorité quand on passe d'un rapport d'états à un autre »<sup>117</sup>.

## L'amour comme compétence

L'analyse du « triangle du contremaître » repose à la fois sur l'équivoque du mot « service » (« rendre service » n'est pas du tout la même chose qu'« être au service »

---

<sup>112</sup> IRIBARNE, 1989a, 58.

<sup>113</sup> IRIBARNE, 1991b, 399 ; 1992a, 158. Cf. IRIBARNE, 1989a, 264, sur « l'illusion de la modernité » représentée par « l'impératif catégorique kantien ».

<sup>114</sup> IRIBARNE, 1989b, 44.

<sup>115</sup> IRIBARNE, 1989a, 37-38.

<sup>116</sup> *Ibid.*, 114 et 118.

<sup>117</sup> IRIBARNE, 1992a, 160.

de quelqu'un)<sup>118</sup>, sur l'opposition des deux formes d'obéissance selon Tocqueville (obéir « dans l'honneur » et obéir « hors l'honneur »)<sup>119</sup>, et sur la division médiévale des trois ordres selon Duby (puisque l'on retrouve en arrière-plan respectivement l'« autorité cléricale » pour le maître, l'« autorité aristocratique » pour le sous-officier et l'« autorité servile » pour l'intendant)<sup>120</sup>. Cependant, malgré son apparence triangulaire (ternaire), l'analyse repose encore une fois sur une dichotomie fondamentale, sur l'opposition du « noble » et du « vil », du bon couple « autorité aristocratique »/« obéissance aristocratique » et du mauvais couple « autorité servile »/« obéissance servile »<sup>121</sup>. Tout se joue dans l'opposition entre le « respect » ou la « révérence » envers le bon supérieur (dans le jargon de l'usine un « seigneur » ou un « Monsieur ») et le « mépris » et la « crainte » envers le mauvais supérieur (qu'il soit comme un « courtisan », s'il appartient à une strate élevée, ou simplement « petit chef »)<sup>122</sup>. Le troisième modèle, le modèle « cléricale » du contremaître d'entretien, qui repose sur l'autorité d'un « savoir », joue un moindre rôle, car il offre moins de possibilités pour l'action : « sa personne ne suscite qu'une révérence modérée, et sa capacité à trancher de façon arbitraire est réduite »<sup>123</sup>. Il est moins « patron » que le contremaître de fabrication, dont l'autorité repose sur un « pouvoir », qui peut jouer le rôle d'« arbitre » et semble « parfaitement adapté au fonctionnement d'une ligne hiérarchique » (à condition d'être d'une « condition » plus élevée que ses ouvriers, « pour maintenir l'écart qu'exige le fonctionnement de ce modèle »)<sup>124</sup>. La vraie figure de référence, c'est donc lui, le « chef révérent », identifié ici au sous-officier (et même au sous-officier de l'armée de Napoléon), situé en troisième position dans le triangle :

« La relation entre un sous-officier de la garde impériale et un de ses grognards représente un troisième pôle. Le sous-officier s'est ennobli à l'épreuve du feu, en même temps qu'il a gagné ses galons. Il s'est couvert d'une gloire et de médailles dont l'aura appelle la révérence du soldat. Même s'il a une humble origine, il s'est élevé à une condition plus haute. Les rapports entre les deux hommes sont régis par l'honneur militaire, qui demande une obéissance extrême, mais fière, à des ordres qui ne doivent rien exiger de vil. Et le sous-officier obéit de même à l'officier. Son savoir n'est pas nécessairement beaucoup plus grand que celui du soldat, mais sa personne en impose. Elle ne suscite ni la crainte, ni le mépris, ni l'obséquiosité, ni la confraternité, mais le respect. On peut alors parler d'obéissance aristocratique »<sup>125</sup>.

C'est lui, le modèle « aristocratique » d'autorité, qui s'incarne à chaque strate de l'entreprise. Au niveau des dirigeants, à la tête « des grands services, des grandes filiales », ce sont les « barons » ou « seigneurs », « fort jaloux de leurs prérogatives », et dont on prétend souvent « briser les féodalités » (selon l'expression convenue), bien à tort selon d'Iribarne, car le « baron indocile » est « respecté des siens », à la différence d'une « créature du prince » ou d'une « bureaucratie », qui forment « un

<sup>118</sup> Cf. IRIBARNE, 1989a, 107-109 ; 1990b, 48.

<sup>119</sup> IRIBARNE, 1989a, 77.

<sup>120</sup> *Ibid.*, 114-115.

<sup>121</sup> *Ibid.*, 114-115, 67 et 100.

<sup>122</sup> *Ibid.*, 85, 41 et 117.

<sup>123</sup> *Ibid.*, 115-116.

<sup>124</sup> *Ibid.*, 117-119.

<sup>125</sup> *Ibid.*, 258 et 115.

pouvoir craint sans être respecté »<sup>126</sup>. Au niveau intermédiaire, on l'a vu, ce sont les contremaîtres de fabrication, qui « ne sont pas comme leur chef de service des "seigneurs du saturnium" » (comme on dit dans l'usine), mais qui « en reprennent le modèle, un cran au dessous »<sup>127</sup>. Au niveau inférieur, ce sont les ouvriers de métier, dont l'histoire montre comment ils ont « utilisé à leur tour le type de stratégie qu'avaient adopté longtemps avant eux les chevaliers et les bourgeois », s'appelant « Chevalerie française du travail », « *aristocratie* ouvrière », « *noblesse* de métier », « Devoirs » (en référence au compagnonnage), revendiquant une « esthétique du geste », un véritable « *art* », acquis au terme d'un « apprentissage moral » autant que « technique »<sup>128</sup>. Derrière la variété des rapports hiérarchiques selon les « états » en présence se cache donc un modèle préféré, au croisement de l'« honneur » selon Montesquieu et de l'« honneur militaire », où l'on reconnaît en arrière-plan les valeurs de l'aristocratie médiévale, caractérisée ici non plus par sa « courtoisie » et sa « modération », mais par sa singulière « hiérarchie d'égaux » (selon le mot de Jacques Le Goff, dans *Pour un autre Moyen-Âge*, cité ici en complément de Duby) : « Au XI<sup>e</sup> siècle, (...) dans les relations internes à la partie de la société gouvernée par l'honneur, la révérence de l'inférieur envers le supérieur n'excluait pas une certaine forme d'égalité. Ainsi l'archétype de ces relations, la relation entre suzerain et vassal, combinait l'inégalité de l'"hommage" à l'égalité de la "foi", pendant que le roturier, le vilain, étaient exclus de cette "hiérarchie d'égaux" »<sup>129</sup>. C'est en effet cette relation du « suzerain » et du « vassal », échange d'« allégeance » et de « confiance » (étymologiquement de « foi »), qui représente l'idéal du rapport hiérarchique dans l'usine, comme le suggérait déjà le texte de 1985 (où il était question de « liens d'allégeance » dans la relation hiérarchique), et comme le montre un texte de 1991 qui fait le lien avec la société d'« états » :

« Le suzerain et le vassal avaient tous deux la pleine dignité qui s'attache à l'homme libre. Le rituel de foi et d'hommage qui scellait leur relation manifestait que, au sein même d'une relation de subordination, ils restaient fondamentalement égaux. (...) Loin d'être la simple créature du suzerain, le vassal était quelqu'un par lui-même, avait ses propres privilèges, son propre honneur, que le suzerain était tenu de respecter. (...) Ce modèle constitue aujourd'hui, dans les entreprises françaises, une référence bien vivante. Chaque groupe professionnel y défend avec opiniâtreté ses privilèges coutumiers. Chacun s'emploie à y montrer qu'il n'est "au service" de personne et qu'il est pleinement maître de son "fief". Mais, à partir du moment où la dignité de son état est respectée, où on ne lui demande rien qui ne soit jugé comme honorable suivant les canons de celui-ci, il est prêt à des formes d'allégeance, pour son entreprise et pour ses supérieurs, inacceptables pour l'idéal contractuel »<sup>130</sup>.

Qui est ce chef idéal ? Un Marcel Dassault, un Georges Besse sont évoqués, pour les éloges reçus après leur mort<sup>131</sup>. Plus généralement, ce sera un homme à la fois

---

<sup>126</sup> *Ibid.*, 99-100.

<sup>127</sup> *Ibid.*, 116.

<sup>128</sup> *Ibid.*, 71-72.

<sup>129</sup> *Ibid.*, 87.

<sup>130</sup> IRIBARNE, 1991e, 21-22.

<sup>131</sup> Cf. IRIBARNE, 1992a, 162. D'Iribarne cite André Giraud, à la mort de Georges Besse : « Il y a ceux de Renault, qui pleurent aujourd'hui le patron qui les sortait du gouffre. (...) Ils ont admiré l'extraordinaire chef d'industrie en qui ils avaient confiance. *Ils ont surtout senti l'homme de cœur, attentif aux humbles*, soucieux de limiter au strict minimum les difficultés de chacun » (IRIBARNE, 1989a, 85, souligné par lui).

*respecté* (révéré) et *respectueux*, seule solution à l'étrange problème posé par le fondement de l'autorité dans une « société d'ordres » ou d'« états » :

« Il reste à bien des égards paradoxal de vouloir asseoir le respect de la dignité de tout homme sur le sentiment que chacun a de son rang. Cela ne peut sans doute être réalisé que si le prince manifeste, de manière éclatante, qu'un respect scrupuleux des inférieurs est un élément fondamental d'une vraie grandeur. Il est des époques où de grands personnages, attachés à de grands idéaux, ayant une conscience aiguë du devoir qu'ont les grands de servir, donnent une forte crédibilité à pareille éthique »<sup>132</sup>.

Le grand personnage désigné ici à demi-mot, c'est le général De Gaulle, donné en exemple dans *La logique de l'honneur*, pour « le type de relations qu'il entretenait avec les Français » et « l'étendue de sa popularité »<sup>133</sup>. Juste avant un passage au ton particulièrement volontaire, qui introduit cette autre notion fondamentale, cet autre attribut du bon chef, qui n'est ni la « modération », ni le « respect », ni la « confiance », mais la notion que d'Iribarne place à la fois à la source et à l'horizon de son travail – où l'on voit qu'au delà des enquêtes de terrain dans les usines, au delà de l'Inde, des castes et de la découverte de 1986-1987, au delà de la réorientation vers Montesquieu, l'*honneur* et les *états*, la sociologie de d'Iribarne reste fidèle à son projet réformateur, à son idéal de l'« amour » bien compris :

« Il existe toujours un modèle de rapports hiérarchiques conformes à l'honneur, marqués par l'antique idéal de la révérence et de l'amour. Que l'on ne prétende pas que pareils rapports n'ont jamais existé dans l'industrie ou qu'ils ont disparu. Ce serait bien maltraiter les faits les plus patents. Ne renvoie-t-on pas directement à ce modèle quand, parlant d'un dirigeant, on dit que c'est un "Monsieur", ou un "grand Monsieur", en donnant sans ambiguïté à ces termes le sens qu'ils avaient dans l'ancienne France ? Certes, la révérence pour pareil personnage (qui peut aller, dans les cas extrêmes, jusqu'à une sorte de vénération) ne s'exprime que de façon discrète et voilée du vivant de ceux à qui elle s'adresse. Mais on la voit se répandre en pleurs quand la mort a rendu son expression légitime. Ne dit-on pas volontiers, quand vient l'heure de son oraison funèbre, qu'il aimait *ses* hommes, sans que cela soit ressenti comme vaine rhétorique ? »<sup>134</sup>.

Antique, intemporel, cet amour n'est-il pas aussi et surtout médiéval, chevaleresque lui aussi ? *La logique de l'honneur*, citant toujours *Les trois ordres* de Duby, en fait un devoir du « prince », énoncé ici par le pape Grégoire le Grand : « La Providence a institué des degrés (*gradus*) divers et des ordres (*ordines*) distincts afin que si les inférieurs (*minores*) témoignent de la déférence (*reverentia*) aux supérieurs (*potiores*) et si les supérieurs gratifient d'amour (*dilectio*) les inférieurs, se réalise la vraie concorde (*concordia*) (...) »<sup>135</sup>. Commentaire de d'Iribarne, qui intègre désormais les *ordres*, la *modération* et l'*honneur* dans la société des *états* : « Celui qui commande doit respecter lui aussi les devoirs que l'honneur lui fixe. Suivant la théorie des trois ordres, il doit "gratifier d'amour" ceux qui lui sont inférieurs ». Et il cite ici Tocqueville en complément de Duby : « Les Français du XVII<sup>e</sup> siècle, affirme Tocqueville, obéissaient au roi "non seulement parce qu'ils le jugeaient fort mais parce qu'ils le croyaient bienfaisant et légitime" »<sup>136</sup>. Plus tard, dans *Vous serez tous*

<sup>132</sup> IRIBARNE, 1991e, 23.

<sup>133</sup> IRIBARNE, 1989a, 84.

<sup>134</sup> *Ibid.*, 84-85.

<sup>135</sup> *Ibid.*, 78-79.

<sup>136</sup> *Ibid.*, 81.

*des maîtres*, d'Iribarne tirera les conséquences de sa synthèse personnelle de la chevalerie et de la noblesse, de l'unité de l'« ancienne France », en faisant de l'amour des inférieurs une qualité propre, non seulement au prince, mais au chevalier (confirmant ainsi que la chevalerie est bien la référence ultime de son système, *modération, honneur et amour* réunis) : « Barbares plus ou moins évangélisés, nous n'avons pas fini d'être tiraillés entre notre fascination pour la grandeur et notre souci des humbles. Depuis de longs siècles, nous cherchons à les concilier. Le preux chevalier, ardent aux joutes et défenseur de la veuve et l'orphelin, le faisait à sa manière, au sein d'une société médiévale qui imaginait des inférieurs pleins de respect et des supérieurs pleins d'amour »<sup>137</sup>.

## Conclusion

Ce parcours volontairement limité, centré sur l'interprétation d'une seule recherche (la première vague d'enquêtes en entreprise menée par d'Iribarne et son équipe, au début des années 1980), ne saurait rendre compte de l'ensemble des travaux de d'Iribarne, pas même de ses travaux sur la France (il faudrait citer ses travaux sur le chômage, l'école, la gestion de l'exclusion, ou plus récemment sur l'origine historique des conceptions nationales de l'émancipation politique, en référence à *La société féodale* de Marc Bloch)<sup>138</sup>. Mais ce retour sur *La logique de l'honneur* permet d'éclairer sur certains points l'échange entre Friedberg et d'Iribarne, marqué par l'incompréhension.

Difficile, en effet, d'imaginer points de vue plus éloignés que les leurs ! Friedberg est le *moderne* par excellence, comme son modèle Sartre ; il rejette l'histoire, aussi bien l'histoire sociale que l'histoire des idées<sup>139</sup> ; il rejette la culture nationale comme facteur explicatif, et même comme objet ; enfin, il se veut strictement sociologue. Au contraire, d'Iribarne est engagé dès le départ dans une critique radicale de la modernité, au nom de l'idéal franciscain de l'*amour bien compris* ; lecteur de Duby, Le Goff, Bloch, il se nourrit de l'histoire des sociétés médiévales et met en avant la figure du chevalier, à la source de l'équivalence fondamentale entre *noble, honorable* et *chevaleresque* qui structure *La logique de l'honneur*, plus encore que les catégories de Montesquieu et Tocqueville ; il construit son interprétation du premier matériau d'enquête sur les principes de *cohérence* et de *continuité* des cultures nationales<sup>140</sup> ;

---

<sup>137</sup> IRIBARNE, 1996, 208-209. Du chevalier à l'ingénieur, il y a plus d'un raccourci : on remarquera que « preux » et « prouesse » sont une seule et même chose, que les deux mots sont liés par l'étymologie. Ainsi, au « preux chevalier » succède logiquement l'ingénieur de production dans les « domaines nobles » de l'industrie (aviation, espace, nucléaire), qui « n'a pas le sentiment de déchoir en se consacrant à des tâches de production » car « l'aspect prouesse technique est de toute façon si éclatant que s'intéresser en prime aux désirs des clients n'a rien d'infamant » (IRIBARNE, IRIBARNE, 1987, 49).

<sup>138</sup> Cf. IRIBARNE, 1990a, 1994b, 1996 et 2003b.

<sup>139</sup> Dans son livre majeur, *Le pouvoir et la règle*, aucune référence bibliographique n'est antérieure à Chester I. Barnard et Herbert A. Simon, c'est-à-dire aux débuts officiels de la gestion des organisations dans les années 1930 (FRIEDBERG, 1993).

<sup>140</sup> Une analyse infléchie et complexifiée par la suite en faisant appel à un troisième principe, qu'on pourrait appeler principe de *composition* des cultures. Un principe mal compris par la critique (et par Friedberg en particulier), que d'Iribarne ne désigne pas par un mot mais par plusieurs : « ajustement », « association », « combinaison », « compromis », « intégration », « interférence », « mélange », « raccord », « rencontre », « synthèse » (liste à compléter par quelques verbes : « articuler », « composer », « concilier ») (IRIBARNE, 1990a,

enfin, il se situe en amont de la sociologie, en amont des catégories fondatrices de la discipline <sup>141</sup>, et même franchement en dehors, dans une « anthropologie des sociétés modernes » (comme Balandier, Dumont, Geertz...) <sup>142</sup>, et même dans une tentative de synthèse, dans une ambitieuse « géographie raisonnée des bonnes pratiques » de gestion <sup>143</sup>, un objectif de comparaison générale qu'il considère d'ailleurs comme le *summum* de la sociologie (il cite volontiers Durkheim : « La sociologie comparée n'est pas une branche particulière de la sociologie ; c'est la sociologie même, en tant qu'elle cesse d'être purement descriptive et aspire à rendre compte des faits ») <sup>144</sup>. On n'est pas surpris, alors, que Friedberg s'arrête sur l'attitude « conservatrice » de d'Iribarne et que leur confrontation paraisse sans solution (comme l'opposition de Sartre et Lévi-Strauss, en quelque sorte).

L'objectif n'est pas ici de juger du déterminisme ou du conservatisme prêtés à d'Iribarne, mais de comprendre la singularité de sa démarche, marquée, dans le cas de la France, par l'attachement à la *dignité* et à la *liberté*, avant l'*égalité*. En cela il est différent. Résolument dans la tradition évangélique, et même biblique, contre la tradition grecque (il faut lire, ou relire, la fin de *Vous serez tous des maîtres*). Et en même temps résolument attaché à des valeurs que l'on dit (et qu'il dit) aristocratiques. On peut évidemment discuter ces valeurs et la priorité qui leur est donnée. Mais l'important est de comprendre comment elles s'incarnent dans des « figures », des personnages emblématiques, des types (que d'Iribarne appelle aussi des « formes » ou des « images ») <sup>145</sup>, dont le chevalier du Moyen-Âge n'est qu'un exemple, supposé le plus proche de l'idéal franciscain (« la grandeur de celui qui sert »). À chaque société, à chaque culture sa série de « figures » et de « logiques », plus ou moins compatibles

---

41-48 et 120 ; 1991c, 755 et 758-759 ; 1994b, 177 ; 1989a, 191). Ainsi, de même que dans l'Inde de Dumont, la « hiérarchie de la pureté se juxtapose avec la hiérarchie du pouvoir et de l'argent », de même que dans la France de Montesquieu, la « logique de l'honneur peut interférer dans la pratique avec d'autres logiques, porteuses d'autres devoirs » (IRIBARNE, 1989a, 64 et 59), il s'agira d'étudier comment ces logiques *composent* entre elles, comme par exemple dans *Le chômage paradoxal*, construit sur l'« interférence », la « combinaison », etc., de la « logique marchande » et de la « logique sociale française » (IRIBARNE, 1990a, 82, 87 et 45-46). C'est tout l'enjeu du travail qui se poursuit aujourd'hui dans *Le Tiers-monde qui réussit*, un livre construit précisément sur la « mutation » ou l'« alchimie » du « basculement » d'une logique dans une autre, à l'intérieur d'une même culture (IRIBARNE, 2003a, 42, 47 et 93).

<sup>141</sup> Par son désir de franchir les frontières entre économie, sociologie et philosophie politique, et par son recours systématique à des mots et catégories antérieurs au XIX<sup>e</sup> siècle, le projet de d'Iribarne n'est pas sans rapport avec celui de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, dans *Les économies de la grandeur*, qui proposent une autre « grammaire politique » qui échappe aux dichotomies traditionnelles de l'économie et de la sociologie (cf. BOLTANSKI, THÉVENOT, 1991, 57 ; IRIBARNE, 1991d, 19, note 18). On remarquera que dans *L'amour et la justice comme compétences* (BOLTANSKI, 1990), Boltanski développe les propriétés politiques des notions d'*éros*, *agapè* et *philia* (à la différence près que Boltanski s'appuie sur Nygren et non sur Lotz). D'une manière générale, on pourrait rapprocher le projet de d'Iribarne de ceux réunis par François Dosse dans *L'empire du sens* (DOSSE, 1995), où Boltanski et Thévenot sont en bonne place, ainsi que Jean-Pierre Dupuy, qui a codirigé le CEREBE avec d'Iribarne dans les années 1970.

<sup>142</sup> Cf. IRIBARNE, 1993a, XVI-XVII, où est revendiqué le double décentrement en amont et en dehors de la sociologie : « Cette démarche a été cohérente avec le recours à des cadres d'analyse empruntés à un "protosociologue" tel que Montesquieu, dont les travaux sont antérieurs à la séparation sociologie-ethnologie. Elle l'a été également avec le fait que nous ayons eu recours à une conception de la culture qui, incompatible avec la manière dont les sociétés modernes se voient elles-mêmes, est une conception non de sociologue mais d'ethnologue ».

<sup>143</sup> IRIBARNE, 2003a, 267.

<sup>144</sup> IRIBARNE, 1989b, 39.

<sup>145</sup> IRIBARNE, 2003a, 182-184.

entre elles, plus ou moins mobilisables par les praticiens de la gestion, de la politique, de l'économie, auxquels s'adresse toujours en priorité d'Iribarne. Ce qui vaut pour la France ne vaut pas pour les États-Unis et les Pays-Bas, et pas non plus pour la Belgique, l'Allemagne ou l'Angleterre<sup>146</sup>. *La logique de l'honneur* vaut-elle pour la France ? Est-elle structurellement plus importante que les logiques de l'intérêt, de la règle ou du pouvoir ? Plus pertinente pour comprendre et agir ? On aura seulement essayé ici de documenter ces questions, d'en faire l'histoire.

Frédéric LEFEBVRE  
lefebvre@ined.fr

### Bibliographie

- AA., 1984, Compte rendu de la réunion du 30 Mars 1984, in COLLECTIF, *Ethnographie des organisations*, Paris, Centre de Recherche en Gestion, École Polytechnique, 23-34.
- BOLTANSKI L., 1990, *L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié.
- BOLTANSKI L., THÉVENOT L., 1991, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, Collection « Points ».
- DOSSE F., 1995, *L'empire du sens. L'humanisation des sciences humaines*, Paris, La Découverte.
- DUMONT L., 1979, *Homo hierarchicus. Le système des castes et ses implications*, Paris, Gallimard, Collection « TEL ».
- FRANÇOIS D'ASSISE (SAINT), 1982, *Œuvres*, Paris, Seuil, Collection « Points ».
- FRIEDBERG E., 1986, La culture... quelle culture ?, *Gérer et Comprendre*, 4, 78.
- FRIEDBERG E., 1993, *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- FRIEDBERG E., 2005, La culture « nationale » n'est pas tout le social. Réponse à Philippe d'Iribarne, *Revue Française de Sociologie*, 46, 1, 177-193.
- IRIBARNE P. D', 1970, *La science et le prince*, Paris, Denoël.
- IRIBARNE P. D', 1973, *La politique du bonheur*, Paris, Seuil.
- IRIBARNE P. D', 1978, Essai sur la société de consommation, *Futuribles*, 13, 49-63.
- IRIBARNE P. D', 1979, Vers une société libérée ?, *Esprit*, 27, 78-87.
- IRIBARNE P. D', 1981, L'Occident, l'Évangile et « l'homme de bien », *Études*, 355, 1, 87-97.
- IRIBARNE P. D', 1985a, La gestion à la française, *Revue Française de Gestion*, 50, 5-13.
- IRIBARNE P. D', 1985b, René Girard et l'amour évangélique, in DUMOUCHEL P., (dir.), *Violence et vérité. Autour de René Girard*, Paris, Grasset, 227-234.
- IRIBARNE P. D', 1986a, Régulation sociale, vie des entreprises et performances économiques, *Revue Économique*, 3, 429-454.
- IRIBARNE P. D', 1986b, Vers une gestion « culturelle » des entreprises, *Gérer et Comprendre*, 4, 77-85.
- IRIBARNE P. D', 1987, Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas, *Revue Française de Gestion*, 64, 6-9.

---

<sup>146</sup> Cf. IRIBARNE *et al.*, 1998 ; IRIBARNE, 2003b.

- IRIBARNE P. D', 1989a, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.
- IRIBARNE P. D', 1989b, Formes nationales du lien social et fonctionnement d'entreprises, *Comparaisons Internationales*, 5, 37-45.
- IRIBARNE P. D', 1990a, *Le chômage paradoxal*, Paris, Presses Universitaires de France.
- IRIBARNE P. D', 1990b, Cultures nationales et économie internationale, *Futuribles*, 140, 45-55.
- IRIBARNE P. D', 1990c, Misère et grandeur d'un modèle français d'entreprise, in SAINSAULIEU R., (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 254-266.
- IRIBARNE P. D', 1991a, Les entreprises françaises dans une Europe multiculturelle, *Revue Française de Gestion*, 83, 98-103.
- IRIBARNE P. D', 1991b, La gestion des entreprises. Le poids des traditions nationales, *La Recherche*, 230, 395-399.
- IRIBARNE P. D', 1991c, Le « pacte social français » à l'épreuve de l'islam, *Études*, 374, 6, 755-764.
- IRIBARNE P. D', 1991d, Culture et « effet sociétal », *Revue Française de Sociologie*, 32, 4, 599-614.
- IRIBARNE P. D', 1991e, Éthique et entreprise, États-Unis, France, Japon, *Notes de la Fondation Saint-Simon*, 39 (dossier entier).
- IRIBARNE P. D', 1992a, Les entreprises françaises et la logique de l'honneur, *Le Débat*, 69, 156-167.
- IRIBARNE P. D', 1992b, Contre l'anti-culturalisme primaire, *Revue Française de Gestion*, 91, 132-137.
- IRIBARNE P. D', 1993a, Préface pour la seconde édition de *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, Collection « Points », I-XXXII.
- IRIBARNE P. D', 1993b, La science économique et la barrière du sens, *L'Année Sociologique*, 43, 341-356.
- IRIBARNE P. D', 1994a, L'honneur dans le système d'action français. Une relecture du *Phénomène bureaucratique*, in PAVÉ F., (dir.), *L'analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier*, Paris, Seuil, 43-48.
- IRIBARNE P. D', 1994b, Difficile socialisation, *Études*, 381, 3, 177-185.
- IRIBARNE P. D', 1994c, The Honour Principle in the « Bureaucratic Phenomenon », *Organization Studies*, 15, 1, 81-97.
- IRIBARNE P. D', 1995, L'économie est-elle universelle ?, in LATOUCHE S., (dir.), *L'économie dévoilée, Autrement (Série Mutations)*, 159, 117-126.
- IRIBARNE P. D', 1996, *Vous serez tous des maîtres. La grande illusion des temps modernes*, Paris, Seuil.
- IRIBARNE P. D', 2001, Itinéraire : Philippe d'Iribarne, *Projet*, 265, 6-14.
- IRIBARNE P. D', 2003a, *Le Tiers-monde qui réussit. Nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob (avec la participation d'A. HENRY).
- IRIBARNE P. D', 2003b, Trois figures de la liberté, *Annales*, 58, 5, 953-978.
- IRIBARNE P. D', 2005, Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources, *Revue Française de Sociologie*, 46, 1, 151-170.
- IRIBARNE A. D', IRIBARNE P. D', 1987, Nouvelles technologies et culture française. Le mariage du noble et du vil, *Revue Française de Gestion*, 64, 44-50.
- IRIBARNE P. D', HENRY A., SEGAL J.P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T., 1998, *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil.

LÉVI-STRAUSS C., 1958, *Anthropologie structurale*, Paris, Plon.

MATHEU M., 1987, Taylor et Peters au pays d'Arjuna, *Revue Française de Gestion*, 64, 22-32.

MATHEU M., 1990, L'ombre de Rembrandt. Gestion et cultures nationales vues par  
Ph. d'Iribarne, *Gérer et Comprendre*, 21, 34-46.