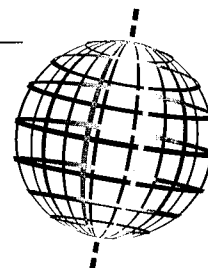


## Problèmes de cohérence théorique chez Philippe d'Iribarne : une voie de sortie



JEAN-PIERRE DUPUIS

HEC Montréal, Canada

### RÉSUMÉ

Philippe d'Iribarne a entrepris au cours des quinze dernières années un vaste chantier de recherche sur les liens entre cultures nationales et gestion. Il rend compte des dynamiques d'entreprises, notamment des pratiques concrètes de gestion, en s'appuyant sur un riche corpus ethnographique et sur un cadre d'interprétation historique des cultures nationales. Dans ce texte nous allons examiner la cohérence, les fondements et les limites de l'appareil théorique qu'il a construit pour rendre compte de cette relation entre culture nationale et gestion. Nous verrons que si son matériel empirique est riche et intéressant, et permet d'apporter des éclairages nouveaux sur les cultures, sa construction théorique affiche de nombreuses incohérences et contradictions, par exemple l'usage de différents concepts pour décrire une même réalité empirique. Ce qui l'empêche de construire un corpus empirique cohérent permettant certaines généralisations sur les cultures. Nous présenterons finalement une voie de sortie à l'impasse théorique dans laquelle se retrouve d'Iribarne en proposant un modèle théorique rendant compte des cultures nationales comme une dynamique de valeurs.

Mots clés : management interculturel, Philippe d'Iribarne, cultures nationales, France, États-Unis.

### ABSTRACT

Over the last 15 years, Philippe d'Iribarne has undertaken vast research on the connections between national cultures and management. He reports on corporate dynamics, particularly concrete management practices, by drawing from a rich ethnographic corpus and a historical interpretation of national cultures. In this text, we examine the coherence, foundations, and limitations of the theoretical apparatus that he has constructed to explain the relation between national culture and management. We see that while his empirical material is rich and interesting, allowing him to shed new light on cultures, his theoretical construct displays numerous incoherencies and contradictions (for example, using different concepts to describe the same empirical reality). This prevents him from constructing a coherent empirical corpus that would allow certain generalizations about culture. At the end of the paper, we propose a way out of the theoretical impasse in which d'Iribarne finds himself, by proposing a theoretical model that explains national cultures in regard to value dynamics.

### RESUMEN

Philippe d'Iribarne emprendió a lo largo de los últimos quince años una vasta obra de investigación acerca de los vínculos entre culturas nacionales y la gestión. Él describe dinámicas empresariales, en particular las prácticas concretas de gestión, para lo cual se basa en un rico corpus etnográfico y en un marco de interpretación histórico de las culturas nacionales. En este texto examinaremos la coherencia, las bases y los límites del aparato teórico que construyó para mostrar esta relación entre cultura nacional y la gestión. Veremos que si su material empírico es rico e interesante y arroja nuevas luces acerca de las culturas, su construcción teórica despliega numerosas incoherencias y contradicciones, por ejemplo, la utilización de diferentes conceptos para describir una misma realidad empírica, lo que le impide construir un corpus empírico coherente que permita algunas generalizaciones acerca de las culturas. Finalmente, presentaremos una salida del bache teórico en el que se encuentra d'Iribarne que propone un modelo teórico para describir las culturas nacionales como una dinámica de valores.

Philippe d'Iribarne a entrepris au cours des quinze dernières années un vaste chantier de recherche sur les liens entre cultures nationales et gestion qui l'a mené à faire, avec les membres de son équipe, des investigations dans plus de vingt pays. Ce travail de terrain lui a permis de développer une approche originale, combinant l'histoire avec l'ethnographie, dans le domaine de l'ethnologie des organisations et du management interculturel<sup>1</sup>. Il rend ainsi compte des dynamiques d'entreprises, notamment des pra-

tiques concrètes de gestion, en s'appuyant sur un riche corpus ethnographique et sur un cadre d'interprétation historique des cultures nationales.

Dans ce texte nous allons examiner la définition de la culture qui sert de référence à d'Iribarne en portant une attention plus particulière à l'idée de continuité culturelle au cœur de son approche. Nous allons plus précisément nous pencher sur la cohérence, les fondements et les limites

1. Pour avoir une idée de la contribution de P. d'Iribarne dans le champ de l'ethnologie de l'organisation, voir le texte de Barbichon (1990); pour celle dans le champ du management interculturel voir celui de Hofstede (1993).

de l'appareil théorique qu'il a construit pour en rendre compte. Nous verrons que si d'Iribarne revendique une définition moderne de la culture – qu'il emprunte à l'anthropologue américain Clifford Geertz –, qui lui permet notamment de faire face à ses détracteurs et critiques s'appuyant sur une conception plus ancienne, voire périmée de la culture, il n'en reste pas moins que des problèmes tout aussi contemporains découlent de sa définition et plus largement de son appareil théorique. Nous montrerons que si son matériel empirique est riche et intéressant, et permet d'apporter des éclairages nouveaux sur les cultures, sa construction théorique est plutôt déficiente, affichant de nombreuses incohérences et contradictions. Ce qui l'empêche de construire un corpus empirique cohérent permettant certaines généralisations sur les cultures. Nous proposerons finalement une voie de sortie à l'impasse théorique dans laquelle se retrouve d'Iribarne.

Le corpus que nous allons examiner est constitué des deux principaux livres que Philippe d'Iribarne a consacré aux liens entre cultures nationales et gestion – *La logique de l'honneur* (1989) et *Culture et mondialisation* (1998) – ainsi que la plupart des études d'entreprises faites dans différents pays et publiées dans des revues savantes. L'examen de *Culture et mondialisation* (1998), qui est un ouvrage collectif, permettra d'inclure dans le corpus un ensemble de textes des membres de son équipe. Les travaux de ses collaborateurs y sont mobilisés comme autant de cas ou de preuves empiriques servant à étayer ses réflexions théoriques et méthodologiques. Nous chercherons à voir l'utilisation qu'ils font de l'appareil théorique de d'Iribarne.

### La définition de la culture de d'Iribarne

Dans la première version de *La logique de l'honneur* publiée en 1989 d'Iribarne ne donne pas de véritable définition de la culture. Il se contente de parler de « traits fondamentaux » (p. 12), de « principes fondamentaux » (p. 20) ou de « grands principes » (p. 201) de la culture sans définir davantage le concept. Ses critiques et ses détracteurs ont alors beau jeu de lui adresser les critiques habituelles faites aux positions culturalistes américaines des années 1930-1950. d'Iribarne s'en défend et exprime plus clairement sa position dans un article publié dans la *Revue française de gestion* en 1992, puis dans la préface de l'édition de poche de la *Logique de l'honneur* publiée en 1993. Il soutient d'une part que ses critiques font preuve d'un anti-culturalisme primaire, documentant peu leur analyse, et d'autre part qu'ils s'appuient sur une conception largement dépassée de la culture. Quant à lui, sa position est celle de l'anthropologie moderne qui définit d'abord « la culture comme référentiel de sens » (1993, p. IX) et dont l'objectif est de « comprendre la logique interne des formes de vie en société » (idem, p. XXVII). Il reprend ainsi à son compte la définition mise de l'avant par Clifford Geertz dans son célèbre texte de 1973. Il la présente ainsi :

Les humains vivent dans un univers de significations. Ils décodent sans cesse non seulement les mots de leurs congénères, mais leurs expressions, leurs postures, leurs actes de toute nature, leur donnent un sens. Et ils agissent de même en tenant compte du sens que vont prendre leurs actions. Or, loin d'être universelle, cette signification est toujours liée à une sorte de langage particulier. *Et la culture est avant tout langage, code. Elle fournit un référentiel permettant aux acteurs de donner un sens au monde où ils vivent et à leurs propres actions.* Elle désigne, classe, repère, relie, met en ordre. Elle définit les principes de classification qui permettent d'ordonner la société en groupes distincts, des groupes totémiques aux catégories professionnelles. Elle fournit des schémas d'interprétation qui donnent sens aux difficultés de l'existence, les présentant comme les éléments d'un ordre, qu'il faut dès lors endurer, ou fruit de sa perturbation, qu'il faut dès lors corriger. (1993, p. V-VI; l'italique est de moi.)

d'Iribarne arrive à cette approche plus ethnologique à la suite d'un long processus de tâtonnements où celui-ci cherchait un cadre d'analyse lui permettant de comprendre ce qu'il observait dans les entreprises. Parti des travaux de Weber qu'il délaisse parce que « l'idée weberienne de rationalisation s'accordait mal avec nos observations » (1993, p. XV), en passant par ceux de Crozier et de la sociologie moderne des organisations qui ne lui permettent pas davantage de les comprendre, il finit par découvrir chez Montesquieu et les ethnologues un cadre d'analyse plus fécond.

... remarquant qu'au sein même de ces entreprises la rupture avec les formes d'ordre traditionnel spécifiques à chaque société était plus imaginaire que réelle, nous nous sommes éloignés des postulats et de la vision du sociologue pour regarder nos sociétés avec le regard de l'ethnologue. Cette démarche a été cohérente avec le recours à des cadres d'analyse empruntés à un « proto-sociologue » 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. (1993, p. XVI-XVII)

Cela ne nous dit pas vraiment pourquoi il aboutit à cette définition de Geertz mais on comprendra qu'il s'est appuyé sur le plus célèbre ethnologue de la période contemporaine pour défendre sa position davantage ethnologique que sociologique. L'idée qui l'intéresse chez les ethnologues est celle de continuité culturelle qu'il a lui-même repérée dans les entreprises qu'il a étudiées. Cette continuité s'appuie sur un noyau dur de la culture qui traverse le temps. Dans la préface à l'édition de poche de la *Logique*

de l'honneur, il soutient que « La continuité de chaque culture, alors même qu'elle est marquée par de multiples évolutions, vient de la stabilité du système d'oppositions fondamentales sur laquelle elle est construite » (1993, p. VI). Il va peu développer cette idée d'oppositions fondamentales et nous verrons qu'il l'utilise avec plus ou moins de rigueur dans ses analyses. Dans *Culture et mondialisation*, l'idée des oppositions fondamentales reste présente<sup>2</sup> mais elle est concurrencée par une autre idée, à savoir que « L'unité et la continuité d'une culture reposent sur celles de ses référents ultimes, associés à des termes, souvent difficiles à traduire dans des langues étrangères (*grand, fair, verzuiling*), auxquels adhèrent de manière durable des sentiments de respect ou au contraire d'opprobre. Les chaînes d'associations qui relient telle ou telle réalité sociale à ces référents n'ont ni la même unité ni la même continuité » (1998, p. 259). Il s'agit assurément de la même idée de continuité culturelle à travers un noyau dur, à savoir soit un système d'oppositions fondamentales ou des référents ultimes, mais s'agit-il pour autant de la même chose?

La situation se corse davantage quand nous constatons que d'autres concepts ou expressions sont utilisés par d'Iribarne dans les deux livres, notamment les traits fondamentaux (1989, p. 12), les principes fondamentaux (1989, p. 20), les grands principes (1989, p. 201), le principe d'ordre (1993, p. XIII), les principes communs (1993, p. XIX), les valeurs (1989, p. 14; 1998, p. 258;324), les grands repères (1998, p. 259). L'idée est certes la même, mais on reconnaîtra aisément que toutes ces expressions ne sont pas nécessairement synonymes et qu'elles peuvent donner lieu à diverses interprétations. d'Iribarne n'en est pas toujours conscient sauf, peut-être, à propos de celles entourant le concept de valeur qui fonde la définition traditionnelle, et dépassée selon lui, de culture. C'est pourquoi il ressent le besoin de se situer par rapport à l'interprétation classique qu'on en donne et à en proposer une plus contemporaine. « L'unité d'un contexte d'interprétation implique-t-elle le partage des mêmes valeurs? La réponse varie du tout au tout suivant ce qu'on entend par là. Si c'est accorder valeur aux mêmes réalités, et être prêt à agir de concert pour les défendre, la réponse est non. Si c'est au contraire se servir des mêmes repères pour situer ce que l'on estime, la réponse est oui. Manquer à distinguer ces deux dimensions est source de grande confusion. » (1998, p. 258.)

Outre l'idée de continuité culturelle, et comme l'indiquent les deux derniers extraits, il retient aussi l'idée de l'unité de la culture. En effet, cette unité vient du système

2. Aux pages 344-345, il écrit : « C'est cette mise au jour de la manière dont chaque culture donne sens à la diversité des situations, qu'elles concernent la vie d'une entreprise ou la vie tout court, qui est au cœur de la compréhension que nous recherchons. Elle passe par le repérage des grandes oppositions qui servent à restructurer une représentation du monde, telles les oppositions entre le noble et le vil, le *fair* et l'*unfair*, l'ami et l'ennemi, le pur et l'impur... »

de sens et renvoie à l'« existence de règles d'interprétation partagées » (1998, p. 256). Pour rendre compte de cette idée d'unité, de cohérence des cultures, il utilisera principalement la notion de logique<sup>3</sup>. Cette logique culturelle repose sur un système d'oppositions fondamentales ou sur des référents ultimes. Ainsi, il caractérisera l'unité et la cohérence de la culture française par sa logique de l'honneur qui s'appuie sur l'opposition du noble et du vil. Mais ce n'est pas si simple puisque l'honneur est aussi un « principe d'ordre » (1993, p. XIII) qui, lui-même, semble être un équivalent de référent ultime. La vérité c'est qu'il n'y a probablement pas de distinction réelle chez lui entre logique et référent ultime, autrement dit entre unité et continuité culturelle.

De plus, l'appellation de logique est tout aussi instable que les autres puisqu'il utilisera d'autres notions pour rendre compte de cette idée dans le livre de 1989 et par la suite. Ainsi, dans *La logique de l'honneur*, il utilise bien l'expression de logique pour rendre compte de la culture américaine, une « logique des rapports marchands » (p. 133), mais il ne le fait pas pour les Pays-Bas. Dans ce dernier cas, d'Iribarne emploie plutôt l'expression « esprit », parlant ainsi de « l'esprit de consensus » (p. 19; 235) ou de « l'esprit de compromis » (p. 229) pour caractériser la culture hollandaise. De même, dans d'autres textes, il utilisera plutôt la notion de « registre », ainsi dans un texte sur le Cameroun il parle du « registre du dialogue » (1990, p. 33); ou encore, dans le cas d'un projet de collaboration franco-suédois, on retrouve du côté français « le registre de l'affirmation des idées » et du côté suédois « le registre de la relation » (1998b, p. 99).

L'unité et la continuité d'une culture ne signifient pas qu'il n'y a pas de variations à l'intérieur d'une même culture nationale. d'Iribarne reconnaît au contraire l'existence de la diversité qui reposerait sur les chaînes d'associations reliant les différentes réalités sociales aux référents ultimes. Ainsi, « plus on s'éloigne des référents ultimes, plus ces chaînes se ramifient de façon différenciée d'un groupe social à l'autre. Elles constituent le support de la diversité des *ethos* propres aux divers groupes sociaux » (1998, p. 259).

Que conclure alors? Qu'il y a finalement une grande idée au cœur de la conception de la culture de d'Iribarne, celle d'un noyau culturel qui persiste à travers le temps et qu'on peut qualifier de diverses façons (principalement : logiques, référents, oppositions fondamentales, principes, etc.).

3. « Dans chaque pays un ensemble de données qui apparaissent au départ disparates, et parfois étranges, s'est peu à peu mis en ordre, comme un tas de briques donne naissance à un bâtiment marqué par une *logique* qui a orienté sa structure et sa forme. Appréhendant ce nœud d'institutions et de mœurs, nous avons pu donner un sens de plus en plus concret à la notion de "culture nationale" souvent utilisée pour évoquer, tant bien que mal, ce qui fait la singularité d'un pays. Nous avons commencé à cerner dans chacun d'eux les traits fondamentaux qui traversent les siècles, et auxquels toute gestion ne peut que s'adapter... » (1989, p. 12; l'italique est de moi.)

Il serait bien sûr plus intéressant de conserver la même appellation contrôlée pour éviter de la confusion, des malentendus et des débats inutiles. Par ailleurs, il faut admettre que le travail de d'Iribarne est un vaste chantier qui s'enrichit de lectures, de réflexions et de terrains nouveaux qui l'amènent à peaufiner sa compréhension et son interprétation des phénomènes étudiés. Reste qu'un travail de définition, voire de théorisation, s'avère probablement nécessaire. Pour le moment, nous allons essayer de dégager ces noyaux culturels et de voir en quoi les diverses appellations éclaireront ou non le lecteur.

### Des noyaux culturels qui posent problème

Prenons d'abord le cas de la France puisqu'il s'agit de celui qui a fait l'objet de plus d'investigations de terrain et d'analyses. Quel est le noyau culturel de la France tel qu'il ressort à travers les analyses de d'Iribarne? Dans la *Logique de l'honneur*, ce noyau est construit autour bien évidemment de la logique de l'honneur (1989, p. 12; 28; 58; 77; 84) mais aussi d'une logique complémentaire appelée logique de la modération (idem, p. 57 comme sous-titre) ou des ajustements informels (idem, p. 43). Les principes mis au jour sont l'honneur<sup>4</sup> et la modération et la grande opposition qui revient souvent dans le texte est celle entre le noble et le vil (idem, p. 70-71; 73; 74). Il y a une très grande cohérence dans l'analyse de l'auteur qui s'appuie sur les travaux de Montesquieu et de Tocqueville. Or, l'examen d'autres cas d'entreprises, ceux de *Culture et mondialisation* par exemple, met en évidence d'autres logiques, d'autres référents, d'autres principes. Ainsi, comme nous l'avons mentionné plus haut, dans un projet de collaboration franco-suédois, c'est plutôt « le registre de l'affirmation des idées » (1998b, p. 99; 108) qui ressort ainsi que « la logique de la confrontation » (idem, p. 96; 111). Le référent ultime ou le principe structurant est « la raison », en particulier « la rationalité technique » (idem, p. 98). L'idée de l'honneur n'est pas absente (« ne pas s'abaisser », idem, p. 100) mais elle est éclipsée en partie par celle de raison, d'affirmation des idées. Dans des textes de collaborateurs du même ouvrage, nous retrouvons à la fois la logique de l'honneur, sous la forme de « la logique du rang » chez Segal (1998, p. 85), et celle des idées, de la raison, sous celle de « la noblesse du processus intellectuel de conception » chez Chevrier (1998, p. 155), mais aussi le « registre de grandeur » (Segal, 1998, p. 78) qui renvoie en partie à la logique de l'honneur sans toutefois la recouper totalement.

Cette multiplication des logiques et des référents concernant la France rend plutôt problématique l'idée d'un noyau dur de la culture et soulève plusieurs questions. Y

a-t-il une ou plusieurs logiques à l'œuvre? Un ou plusieurs référents ultimes? Et, s'il y en a plusieurs, ont-ils des liens entre eux? Si oui, lesquels? Or, d'Iribarne semble peu conscient de ces questions puisqu'il ne s'y adresse pas dans ses textes synthèses ou plus théoriques. Ainsi, dans un commentaire synthèse, il présente « grand » comme le référent ultime de la France (1998, p. 259)<sup>5</sup> et, pourtant dans le même chapitre, il écrit : « La conception française de l'unité relève d'une autre vision. Ce n'est plus un simple accord pratique qui fonde le lien, mais une référence commune à ce qui ultimement vaut : dans la France moderne, la raison universelle. » (1998, p. 272.)

Est-ce l'idée de grandeur ou la raison universelle qui est le référent ultime de la France? Nous noterons au passage que ce n'est donc plus l'honneur qui joue ce rôle, comme dans l'ouvrage de 1989, bien que grandeur et honneur puissent s'apparenter. Nous pouvons bien sûr faire une lecture plus conciliante et dire qu'il y a plusieurs logiques ou référents à l'œuvre et qu'ils se combinent selon les contextes et les situations, les enjeux des acteurs. C'est probablement vrai mais il faudrait alors penser davantage leurs relations, leurs liens. Sont-ils sur un pied d'égalité ou dans une relation hiérarchique? Y en a-t-il un qui est central, les autres étant périphériques? Puisque chacun repose sur l'analyse d'un cas, leur portée est-elle limitée à ce cas ou est-elle généralisable? Ne met-elle pas plutôt en évidence des variations locales ou régionales? Autant de questions qui ne trouvent pas de réponses satisfaisantes dans les travaux de d'Iribarne, et qui concernent d'autres cas étudiés.

Par exemple, celui du Cameroun où nous retrouvons « la logique de relations et d'harmonie » (d'Iribarne, 1986, p. 75), le « registre du dialogue » (d'Iribarne, 1990, p. 33) et « les deux axes de l'intérêt et de l'entraide présumés » (Henry, 1998, p. 212). Comment concilier ces résultats concernant la même culture? S'agit-il d'un même noyau culturel qui reste à découvrir? En quoi le Cameroun se distingue-t-il du reste de l'Afrique noire? Mutabazi (2000), qui s'inspire en partie des travaux de d'Iribarne, parle d'un substrat culturel commun à l'Afrique noire qu'il nomme la logique circulatoire. Qu'en est-il exactement? Ce dernier cas n'est pas sans soulever d'autres questions, comme celle des zones couvertes par les logiques culturelles, les référents ultimes. Sont-ils limités à des cultures nationales? Ou débordent-ils sur des aires culturelles plus grandes comme le soutient Mutabazi pour l'Afrique noire?

Il est clair, comme l'a dit d'Iribarne<sup>6</sup>, que leur vision de la culture française s'enrichit et se nuance au fil des enquêtes. Si tel est le cas, pourquoi ne pas travailler de façon plus systématique l'ensemble du corpus empirique concernant la France et tenter de structurer les connaissances acquises?

4. C'est aussi cette notion qui est mise de l'avant dans la comparaison qu'il fait de ses travaux avec ceux de Crozier sur la bureaucratie française (d'Iribarne, 1994).

5. Revoir plus haut l'extrait 1998, p. 258.

6. Propos émis lors d'un séminaire portant sur ses travaux à Munster, France, le 1<sup>er</sup> juin 2001, tenu en marge d'un colloque sur Cultures nationales et gestion, Strasbourg, 31 mai 2001.

Plutôt que la mise au jour du noyau culturel de la France nous avons l'impression de voir un foisonnement d'hypothèses, pas toujours cohérentes les unes avec les autres, sur la culture de celle-ci.

### Des réponses partielles et contradictoires

En fait, d'Iribarne répond indirectement à plusieurs questions soulevées plus haut mais il se trouve par la même occasion à défaire en partie l'édifice théorique qu'il a construit autour des logiques culturelles, des oppositions fondamentales et des référents ultimes. Il répond par exemple à la question concernant la portée des référents identifiés dans sa recherche qu'ils sont probablement présents dans toutes les cultures, mais que le sens qui leur est donné varie d'une culture à l'autre. Ce faisant, nous passons ainsi de référents ultimes propres à une culture à des universaux vécus différemment selon les cultures. Voilà un changement de perspective pour le moins radical, et cela dans le même ouvrage qui définit principalement la culture par rapport à des référents ultimes. Ainsi, il y aurait des manières différentes d'être digne (honneur), d'être libre (*free*), etc. (1998, p. 281 et suiv.)<sup>7</sup> Dans un article publié en 2000 dans la *Revue française de gestion*, il poursuit sur cette lancée : « Pour tenter de catégoriser les cultures, il paraît plus fécond de s'intéresser aux différences entre les réalités que recouvre une même notion (justice, égalité, liberté ou dignité) dans des contextes différents... » (2000, p. 72.)

Cette position est tout à fait défendable mais peu compatible avec la construction théorique que l'auteur a faite jusque-là, et qu'il n'a pas révisée par ailleurs. Il va plutôt utiliser de nouveau l'idée des oppositions fondamentales pour travailler la question du sens de ces notions sans nous expliquer pourquoi des référents ultimes propres à une culture sont soudainement devenus des notions ou catégories universelles. Par exemple, pour départager le sens attribué à la dignité (qui est synonyme d'honneur<sup>8</sup>) entre Français et Maghrébins, et qui met en cause les relations entre face et pouvoir, comme dans le cas du subordonné « soumis » à une autorité, il va s'appuyer sur les oppositions qui seraient à l'œuvre dans chacune des sociétés. « Ainsi, une autorité de tonalité paternelle ne prend pas sens dans les mêmes oppositions, et est donc l'objet de lectures très différentes, au Maghreb et en France. Ici [en France] elle prend sens dans l'opposition autocratie/démocratie, Ancien Régime/République, droit divin/règne de la loi. Par contre, au Maghreb, elle est perçue comme s'opposant à l'autorité indifférente et à visée purement utilitaire d'un maître envers

son esclave. Liant, contrairement à une relation maître/esclave, des membres d'une même lignée, elle a une dimension d'égalité. » (1998, p. 283.)

Dans ce contexte, nous ne pouvons plus définir la France par une logique de l'honneur ou par un principe d'honneur puisque ces catégories sont universelles. Nous devons seulement en dégager le sens propre à cette culture, à chaque culture. De même, l'unité d'une culture ne repose plus sur ces logiques ou ces principes mais sur des agencements, des chaînes d'associations (de sens) qui, contrairement à ce que dit d'Iribarne, n'aboutissent plus vraiment « à ce qui fait ultimement référence » (1998, p. 348) puisqu'il n'y a plus de tels référents, devenus des notions universelles, à moins bien sûr d'accepter l'idée que, finalement, ce sont les oppositions fondamentales qui jouent ce rôle. Mais, comme on le notera dans l'extrait cité plus haut, il ne s'agit plus d'une opposition propre à la France – telle le noble et le vil – mais d'oppositions souvent plus larges propres au monde européen comme l'opposition autocratie/démocratie ou celle entre droit divin/règne de la loi.

En ne révisant pas ses positions théoriques et en ne retravaillant pas le corpus empirique, d'Iribarne se place dans une situation impossible. D'une part, il ne peut plus dégager le noyau dur d'une culture puisque les éléments qui servaient à le faire sont devenus des catégories universelles et, d'autre part, il ne peut pas davantage construire une typologie des cultures, comme il essaie de le faire dans son ouvrage de 1998 (p. 277 et suiv.), puisque le sens est propre à chaque culture, qu'il n'est compréhensible qu'à travers une chaîne d'associations unique, propre qu'à cette culture. « Quand on passe d'une culture à une autre, une même réalité sociale est lue à travers des chaînes d'associations et d'oppositions différentes. Ainsi nous avons vu que des rapports hiérarchiques inspirés du modèle paternel sont l'objet de lectures qui s'inscrivent dans des systèmes d'associations et d'oppositions très différents dans les cultures européennes et dans celles du Maghreb. » (1998, p. 348.)

Autrement dit, d'Iribarne qui utilise l'approche de Geertz (*thick description*) pour explorer finement les cultures ne peut pas en fait classer les cultures puisque chacune renvoie à une explication locale, unique. Il n'y a donc pas de typologie possible puisqu'une typologie repose sur l'existence d'éléments communs à certaines cultures. Ce qu'il tente de faire en ignorant les difficultés théoriques que cela représente<sup>9</sup>. Cette tentative soulève encore une fois la question de la frontière de la culture dans son travail. L'honneur est-il propre à la seule France? Touche-t-il

7. Paradoxalement, d'Iribarne (1998, p. 281) présente ces notions comme des catégories nouvelles, plus significatives : « À partir du moment où les notions qui servent usuellement à caractériser les sociétés perdent leur clarté hors d'un domaine restreint de validité, il faut chercher à mettre au jour des catégories plus significatives. » Pourtant ce sont bien, me semble-t-il, les mêmes notions qui sont reprises.

8. Pour lui, honneur, dignité et face sont synonymes. Voir l'extrait suivant : « Ainsi les conditions sous lesquelles le fait d'occuper une position

subordonnée est réputé compatible avec la dignité (l'honneur, la face) de celui qui l'occupe varient beaucoup d'une société à l'autre. » (1998, p. 277.)

9. Comme il le dit lui-même, il retombe alors sur les grands découpages traditionnels : « Nous sommes largement retombés sur des catégories traditionnelles; cultures européennes, parmi elles cultures germaniques ou anglo-saxonnes, cultures du Maghreb, cultures d'Afrique noire, etc. » (1998, p. 293.) Il se questionne un peu sur le fondement historique de ces grandes aires culturelles, mais sans plus.

également toute la France? La culture correspond-elle automatiquement aux frontières de l'État-nation? Ce problème de frontière est aussi reproché à Geertz par plusieurs auteurs (Rice, 1980; Bakker, 1988). Ainsi Geertz parle parfois de la culture marocaine comme d'un tout alors qu'en d'autres occasions il la sépare entre cultures juive, berbère et musulmane. De façon paradoxale, il distingue toujours entre la culture javanaise et la culture balinaise en référence à l'Indonésie, tout en décomposant parfois la culture javanaise ou balinaise en entités culturelles différentes. Ainsi, comme le dit Bakker : « *So it is not exactly clear at which stage of culture differentiation one still deals with variants of one culture, and at which stage with several distinct, yet interrelated and partially overlapping, cultures.* » (1988, p. 109.)

Le problème chez d'Iribarne, c'est que d'une part nous avons des cultures nationales bien délimitées qui s'appuieraient sur des logiques, des référents et des oppositions, mais que ceux-ci deviennent tout à coup des universaux présents dans toutes les cultures. Ou c'est l'un ou c'est l'autre, mais cela ne peut pas être les deux à la fois. Essayons de voir comment nous pourrions sortir de cette impasse.

### Un peu d'ordre et une voie de sortie

Précisons d'entrée de jeu qu'il ne s'agit pas ici de remettre en cause l'approche de d'Iribarne centrée sur l'histoire et sur des entretiens ethnographiques en entreprise, ni les connaissances sur les cultures et sur les pratiques de gestion qu'elle génère. Il nous semble que, de ce côté, les travaux de P. d'Iribarne sont très stimulants et apportent un éclairage novateur. Il s'agit plutôt de souligner les difficultés de concilier ces connaissances avec certains énoncés théoriques de l'auteur concernant la culture qui l'empêchent finalement de mener à terme son projet de rendre compte des cultures et de les classer dans une typologie. Par exemple, les concepts servant à appuyer l'idée d'unité et de continuité culturelles sont trop nombreux et leur usage introduit plus de problèmes qu'il n'en résout comme nous l'avons montré.

De plus, la plupart de ces concepts, ceux de logique, d'oppositions fondamentales et de référents ultimes, sont trop rigides et renvoient à une vision somme toute classique de la culture, la même en fait que d'Iribarne combat pourtant, à savoir une culture homogène, statique, qui impose à tous ses membres une vision du monde à laquelle il est difficile de se soustraire. Le concept de logique par exemple renvoie à un déterminisme implacable auquel l'acteur peut difficilement échapper. La plupart des anthropologues contemporains ne construiraient pas une défini-

tion de la culture autour du concept de logique mais plutôt autour de celui de dynamique pour combattre justement l'idée de statique et de déterminisme derrière la définition plus ancienne de la culture. La définition à laquelle arrive Denys Cuhe après un examen attentif des conceptions modernes de la culture est très représentative de cet état d'esprit qui anime les anthropologues contemporains. « La culture est dorénavant comprise comme un ensemble dynamique, plus ou moins (mais jamais parfaitement) cohérent et plus ou moins homogène. Les éléments qui composent une culture, parce qu'ils proviennent de sources diverses dans l'espace et dans le temps, ne sont jamais totalement intégrés les uns aux autres. Autrement dit, il y a du "jeu" dans le système. » (1996, p. 66.)

L'idée des oppositions fondamentales, peu documentée chez d'Iribarne, renvoie en anthropologie aux travaux de Lévi-Strauss et s'inscrit dans un courant de pensée assez déterministe. Comme on le sait, chez Lévi-Strauss, l'idée des oppositions renvoie à une structure mentale binaire universelle qui conditionnerait à la fois les modes de pensée et les comportements des hommes et des femmes de toutes les cultures. L'idée chez d'Iribarne renvoie plutôt à des valeurs propres à un groupe national. Ainsi l'opposition entre le noble et le vil renvoie directement à la valeur « honneur ». L'utilisation du concept sans une redéfinition ouvre donc grand la porte à certaines interprétations plus négatives de ses travaux.

De la même manière, le concept de référent ultime renvoie à une vision ancienne et largement combattue de la culture, à savoir une vision essentialiste. En effet, on pourrait interpréter l'utilisation du concept de référent ultime (ou l'opposition fondamentale) comme une quête de l'invariant culturel propre à un groupe, de son essence. Nous savons bien que telle n'est pas l'intention de l'auteur, mais ses analyses l'amènent parfois sur cette pente glissante. Ainsi quand il pointe les référents ultimes propres à chaque culture, il donne l'impression d'avoir atteint la structure inconsciente, cachée des cultures mais peut-on avec certitude avoir trouvé LA référence ultime d'une culture? L'idée de référents profondément enfouis dans la culture n'est pas mauvaise, mais l'appeler « ultime » est certainement trop fort, voire probablement erroné.

En fait, il serait probablement plus sage de revenir à la notion de valeur puisque chacun de ces concepts y renvoie d'une façon ou d'une autre. Il est certain qu'il s'agit d'un concept piégé qu'ont rejeté de nombreux anthropologues<sup>10</sup> mais lorsqu'il est redéfini davantage comme un référent commun, plutôt que comme une vision collective partagée par tous les membres du groupe, il est beaucoup plus acceptable. C'est d'ailleurs la position de P. d'Iribarne comme nous l'avons vu.

10. À ce sujet, voir le texte sous « valeur » dans le *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie* (1991, p. 733-735).

Il s'agit en fait de bien comprendre qu'un référent commun est largement connu au sein d'une société, mais qu'il ne fait pas nécessairement l'objet d'un consensus. En ce sens, il est une préférence collective qui fait l'objet « de discussions, de conflits, de compromis entre une pluralité d'acteurs » (Boudon et Bourricaud, 1990, p. 665). Ainsi chacun est obligé en quelque sorte de se situer par rapport à ce référent, ne serait-ce que pour mieux s'y opposer. Il y a donc tout un jeu autour de ce référent ou de cette préférence. Ce jeu implique notamment un processus d'évaluation « qui consiste pour un individu pourvu de certains attributs à établir des préférences entre des états différents d'un système social » (Boudon et Bourricaud, 1990, p. 666). En ce sens, la stabilité d'un système de valeurs n'est jamais assurée bien qu'il persiste souvent un noyau dur qui prend des formes différentes selon les époques.

C'est à travers des pratiques réelles, concrètes, comme les pratiques de gestion analysées par d'Iribarne, que se manifeste ce noyau dur de valeurs. Ces dernières ne peuvent en effet exister sous le seul mode des préférences ou des référents, elles doivent être au cœur des pratiques sociales des individus. Ici, comme d'Iribarne (1994, p. 91), nous nous dissociions d'une vision parsonienne des valeurs<sup>11</sup>. Pour nous, ce qui s'inscrit dans la longue durée ce n'est pas tant le système qui unit et ordonne les valeurs que certaines valeurs qui survivent aux réorganisations systémiques ou structurelles. Non seulement nous distinguons les valeurs du système qui les unit, mais nous distinguons aussi les valeurs plus conjoncturelles des valeurs ancrées dans l'histoire longue.

La définition que donne Rocher (1969, p. 56) au concept de valeur nous semble convenir une fois que les mises en garde précédentes sont prises en compte : « Nous disons de la valeur qu'elle est une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquels elle est attribuée. »

Ainsi, un des éléments dont parle Cuche, dans la définition de la culture avancée plus haut, pourrait être les « valeurs ». Nous parlerions alors d'une dynamique des valeurs pour rendre compte d'un certain nombre de pratiques propres à une culture, ce qui permettrait de résoudre la plupart des problèmes mentionnés plus haut. Examinons un peu plus cette idée en reprenant le cas de la France, puis en développant celui des États-Unis aussi étudié par d'Iribarne.

Honneur, grandeur et raison sont, à tour de rôle, le référent commun, voire ultime de la France. Or, il nous semble

que c'est plutôt leur interaction qui permet le mieux de rendre compte de la spécificité culturelle française, du noyau dur de sa culture, en produisant une dynamique propre à cette société. Ainsi, nous nous trouvons à résoudre bien des difficultés. L'honneur n'est plus propre à la seule France, mais aussi à plusieurs autres sociétés du monde, au Maghreb aussi bien qu'à l'Asie ou qu'à l'Amérique latine. Ce dont convient aisément d'Iribarne mais qui pose des difficultés lorsqu'il soutient par ailleurs qu'il s'agit d'un référent ultime. C'est l'interaction de la valeur « honneur » avec celle de « raison » qui vient colorer la première et lui donner une couleur toute française. L'ingénieur français, en particulier le modèle du polytechnicien<sup>12</sup>, un des acteurs principaux des entreprises étudiées par d'Iribarne et son équipe, incarne les fruits de la rencontre de ces deux valeurs. Il est en effet issu d'un système qui a remplacé en quelque sorte la noblesse de cour par la noblesse d'État. Selon Bouffartigue et Gadéa (1997, p. 307-308), les Grandes écoles créées dans la foulée de la Révolution française agissent comme « antichambre des carrières des grands corps de l'État » et à ce titre, « les fonctions d'ingénieur sont associées à l'idée d'exercice du pouvoir, sur un mode élitiste, aristocratique, logiquement malthusien »<sup>13</sup>. L'ingénieur de Polytechnique, en tant que membre d'un grand corps d'État, est ainsi porteur de caractéristiques liées à une caste, à une aristocratie, et où l'honneur joue une place centrale, tout en valorisant les connaissances scientifiques issues d'une formation basée sur « l'idéal encyclopédiste des Lumières et du privilège accordé aux sciences fondamentales » (idem, p. 307). C'est ainsi que cohabitent chez l'ingénieur français, tel que l'illustrent très bien les recherches de d'Iribarne et son équipe, la raison universelle issue des Lumières et l'honneur, héritage de la France pré-révolutionnaire matérialisé au travers la création des Grandes écoles.

Si nous ajoutons les valeurs de liberté et d'égalité, aussi filles de la Révolution, nous sommes davantage en mesure d'expliquer le comportement des ingénieurs français à l'œuvre dans les entreprises étudiées par d'Iribarne. Ce dernier explique d'ailleurs la différence entre l'honneur français et l'honneur maghrébin par le recours à l'idée de démocratie, pour être plus précis dans l'opposition entre autocratie et démocratie. C'est donc bien la dynamique des valeurs qui nous permet de comprendre les pratiques observées par d'Iribarne et de réconcilier les travaux empiriques présentés dans différents concepts et habits théoriques. Dans la comparaison franco-suédoise, c'est l'idée de liberté, par opposition à l'égalité suédoise, qui est mise en évidence.

11. Et, donc, de la position de Boudon et de Bourricaud (1990) sur ce point.

12. Selon Bouffartigue et Gadéa (1997, p. 307), ce modèle dominant s'est imposé auprès d'autres écoles et institutions de formation : École centrale, écoles des Arts et métiers, etc. Comme ils l'écrivent (p. 308) : « Il n'y a pas eu, en réalité, de "modèle unique", mais on constate la permanence d'une forme canonique dénommée "Grande école", que l'on peut définir avec

Grelon comme "structure abstraite reprenant divers traits de Polytechnique et de ses écoles d'application qui composent l'idéal-type de l'école d'ingénieur française et vers lequel il faut tendre". » (1994, p. 439.)

13. Ce que reconnaît d'Iribarne (1994). Pour lui, il s'agit même d'une preuve de la persistance de l'honneur dans la société post-révolutionnaire française.



Nous retrouvons la même tentative de rendre compte de la culture américaine par une logique – la logique marchande – et un système d'opposition mais, ici encore, et malgré le fait qu'une seule étude a été faite par d'Iribarne, nous avons affaire à une multitude de valeurs ou de référents. Par exemple, l'opposition fondamentale, fixée pour de bon dans le texte de synthèse de 1998 comme étant celle entre le *fair* et l'*unfair* (revoir la note 1), apparaît plutôt flottante dans l'étude de 1989. d'Iribarne parle bien d'elle dans cette dernière (p. 143; 174) mais il utilise aussi souvent l'opposition entre le fort et le faible (p. 161; 169; 175), et il ne nous dit jamais laquelle est la plus importante, la plus déterminante. Or le contrat a-t-il pour objectif l'échange *fair* ou le rééquilibrage des rapports de force entre les forts et les faibles au sein de la société américaine? Il utilise aussi, à au moins une reprise, d'autres oppositions telles que la communauté et l'individu, le contrat et la communauté, la liberté et l'égalité.

Quelle est l'opposition fondamentale alors? Est-ce bien celle opposant le *fair* et l'*unfair* comme semble l'indiquer d'Iribarne dans son texte de 1998? Cela donne certes une cohérence à son modèle théorique mais ne correspond nullement à la réalité empirique qu'il dévoile. D'autres valeurs ou référents y tiennent une place tout aussi importante. Ne vaudrait-il pas mieux alors parler d'une dynamique des valeurs et essayer de comprendre la société américaine à partir de l'interaction d'un certain nombre de valeurs fondamentales dont certaines – telles la liberté (le *free*), l'égalité, la communauté (à forte tonalité affective) et le *fair* – se retrouvent dans son matériel.

Le sociologue Seymour Lipset (1990, 1996) analyse la société américaine à partir d'une telle dynamique depuis de nombreuses années. Ainsi, selon lui, il est impossible de comprendre la société et la culture américaines sans parler des cinq grandes valeurs<sup>14</sup> qui composent l'idéologie américaine : la liberté, l'égalité, l'individualisme, le populisme et le laisser-faire. Ces valeurs ne sont pas en soi propres à la société américaine, mais leur interaction donne sa couleur particulière à la culture américaine. Par exemple, on retrouve bien la liberté et l'égalité comme valeurs centrales de la plupart des sociétés de l'Europe de l'Ouest mais elles ne prennent pas la même signification si on les colore avec l'honneur comme en France, ou avec le consensus comme en Hollande, etc. Aux États-Unis ces valeurs sont fortement colorées par le populisme et le laisser-faire. Ce qui fait que la liberté l'emporte bien souvent sur l'égalité dans la société américaine, et donne dans l'entreprise une marge de manœuvre énorme aux dirigeants. L'égalité est bien présente dans cette société, mais elle consiste davantage à offrir des conditions de départ identiques à chacun (accorder sa chance à chacun) qu'à offrir des conditions de vie semblables à tout le monde (on supporte plus aisément les

contrastes des conditions de vie des différentes catégories de personnes aux États-Unis qu'en Hollande ou en Suède par exemple). Dans l'entreprise, cela se manifeste par la chance que l'on donne au nouvel employé, cadre ou dirigeant, de faire valoir sa compétence, très souvent indépendamment de ses qualifications premières. On le traite en égal qu'importe ses qualifications, mais c'est à lui de faire ses preuves, de montrer que l'entreprise avait raison de lui accorder toute sa confiance, sinon le congédiement peut survenir rapidement.

Il serait donc plus fécond pour d'Iribarne de prendre les grandes valeurs identifiées dans ses enquêtes et d'examiner la dynamique de leur interaction sur le fonctionnement des organisations dans les cultures à l'étude. Ce qui lui permettrait de présenter son matériel de façon plus intégrée dans le cas français, et de façon moins unidimensionnelle dans les autres cas. Par exemple, dans son analyse de 1989, bien qu'il reconnaisse que, « dans l'optique américaine, le modèle politique du contrat n'a pas de mal à se combiner au modèle religieux de la communauté » (p. 198), c'est surtout le contrat qui est mobilisé comme grille de lecture de son matériel. La communauté y est peu mobilisée, si ce n'est que pour commenter de façon ironique certains courants de pensée de la gestion américaine (les entreprises à forte culture, aux leaders charismatiques ou prophétiques; voir p. 191-200). Comment fonctionne cette communauté dans le quotidien de l'entreprise, c'est-à-dire dans la gestion des sanctions, des rapports hiérarchiques, du contrôle, de la coopération, etc.? Nous n'en savons pas grand-chose. Pour le savoir, il faut s'en remettre à d'autres auteurs qui nous présentent de façon plus détaillée et plus nuancée les dimensions collectives et communautaires du travail aux États-Unis.

Par exemple, Lamont (1995) nous donne un aperçu de la dynamique qui se met en place autour de ces dimensions dans le monde du travail américain, en soulignant notamment l'importance de la convivialité au travail, de l'évitement du conflit, de l'esprit d'équipe et de la souplesse. Ces dimensions collectives et communautaires sont tellement importantes qu'elles entrent dans la définition américaine de la compétence au travail des cadres (issus de la classe moyenne supérieure) alors que la compétence française va se jouer davantage autour de la culture générale (Lamont, 1995, p. 54-68). Le contrat n'est donc pas tout dans l'entreprise américaine, et d'Iribarne en est bien conscient, mais il nous donne peu à voir, prisonnier d'une logique culturelle un peu trop unidimensionnelle.

## Conclusion

La richesse des travaux de d'Iribarne ne fait aucun doute. Nous avons affaire à une approche historique et ethnogra-

14. Dans son livre de 1990 (p. 26), il identifie quatre grandes valeurs : individualisme, égalitarisme, populisme et anti-étatisme (laisser-faire). Il introduit une distinction entre liberté et individualisme dans son livre de 1996.



phique qui fait ressortir le rôle de valeurs parfois enfouies dans le subconscient des cultures et des organisations nationales à l'étude. Par contre, l'appareil théorique qu'utilise ce dernier n'est pas au point et ne permet pas à l'auteur de présenter les différentes découvertes empiriques qu'il fait de façon bien intégrée. Ces problèmes de cohérence théorique et empirique l'empêchent notamment de mener à bien son projet de construire une typologie des cultures.

La solution que nous proposons ne règle pas tous les problèmes, mais permet de présenter de façon plus cohérente les différentes découvertes empiriques de d'Iribarne. Ainsi, il est probablement préférable de parler d'une dynamique des valeurs pour rendre compte de la complexité des cultures à l'étude plutôt que d'une logique culturelle s'appuyant sur une opposition fondamentale ou sur un référent ultime. Cette idée de dynamique des valeurs permet d'intégrer de façon plus cohérente les différentes découvertes empiriques sur une culture.

Par ailleurs, la solution retenue ne semble pas, à première vue, permettre la construction d'une typologie des cultures puisque, dans cette perspective théorique, chaque culture apparaît comme unique – comme étant le fruit de l'interaction d'un certain nombre de valeurs dominantes. Or, il est évident qu'une approche comme celle de d'Iribarne doit forcément déboucher sur une certaine généralisation, ce qu'est une typologie. Il n'est pas impossible de le faire à partir de l'approche que nous proposons. Ainsi, nous pouvons déceler, dans les différentes études disponibles, des valeurs centrales et récurrentes qui caractérisent certaines grandes aires culturelles. L'Europe de l'Ouest comme l'Amérique du Nord sont marquées par les valeurs de liberté et d'égalité, comme nous l'avons déjà dit. Chacun des pays de ces deux aires culturelles met de l'avant d'autres valeurs qui particularisent leur culture (l'honneur et la raison pour la France, le populisme et le laisser-faire pour les États-Unis, etc.) mais tous sont touchés par ces deux valeurs, souvent en tension en leur sein, ce qui est très visible sur le plan politique par exemple<sup>15</sup>. D'autres aires culturelles comme l'Afrique du Nord, le Proche-Orient et l'Asie de l'Est sont marquées par l'honneur et la hiérarchie en gestion<sup>16</sup>.

Nous retrouvons des bases anthropologiques pour rendre compte de ce découpage. Dans un article assez récent de *Current Anthropology*, Burton, Moore, Whiting et Romney (1996) proposent un nouveau découpage des grandes aires culturelles anthropologiques (*culture areas*) qui donnent du relief et de la véracité à de nombreuses enquêtes en management interculturel. Ainsi les aires culturelles marquées par les valeurs de liberté et d'égalité appartiennent au monde issu de la révolution capitaliste qui a transformé profondément l'économie du monde. Tandis

que les aires sous l'emprise de l'honneur et de la hiérarchie appartiennent à l'ancien monde économique dominant (pré-capitaliste), celui de la route de la soie qui partait de l'Extrême-Orient et qui se rendait jusqu'à la Méditerranée. Ce monde de la route de la soie est marqué par des sociétés patriarcales qui valorisent énormément l'honneur.

Certains pays européens de la Méditerranée, comme l'Espagne, l'Italie, le Portugal et la France, sont toujours marqués par ces deux mondes – l'ancien et le nouveau – et où l'honneur et la hiérarchie occupaient une place prépondérante. Le monde de l'Europe du Nord est aussi marqué par son appartenance à un monde plus ancien mais il s'agit plutôt du monde communautaire des tribus germaniques (voir d'Iribarne, 1998, p. 293; Demorgon, 2000, p. 13). Ce monde est davantage marqué par l'égalitarisme tribal autour d'un chef, véritable *primer inter pares*.

Nous le voyons donc, il existe des bases anthropologiques pour construire une typologie des cultures permettant une certaine généralisation des résultats de recherche et ces bases ne sont pas en contradiction avec l'approche centrée sur la dynamique des valeurs que nous proposons pour rendre compte des cultures et de leur ancrage dans les organisations, dans la gestion. Le travail reste cependant à faire, et il est d'autant plus difficile à faire que nous ne disposons pas de recherches culturelles et ethnographiques couvrant toutes les sociétés et leurs organisations ■

## Bibliographie

- BAKKER, Jan W. (1988). *Enough profundities already! A reconstruction of Geertz's interpretive anthropology*, Utrecht, ISOR.
- BARBICHON, Guy (1990). « L'ethnologie des organisations : à propos de *La logique de l'honneur* », *Ethnologie française*, XX, 2, p. 177-188.
- BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François (1990). « Valeurs », *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, p. 663-670.
- BOUFFARTIGUE, Paul; GADÉA, Charles (1997). « Les ingénieurs français », *Revue française de sociologie*, XXXVIII, p. 301-326.
- BONTE, Pierre (1991). « Valeur », P. Bonte et M. Izard (dir.), *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, Paris, PUF, p. 733-735.
- BURTON, Michael L.; MOORE, Carmella C.; WHITING, John W. M.; ROMNEY, A. Kimball (February 1996). « Regions based on social structure », *Current Anthropology*, vol. 37, n° 1.
- CHEVRIER, Sylvie (1998). « Le solide contre l'ingénieur : malentendus dans la gestion de projets franco-suisse », *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, p. 137-161
- CUCHE, Denys (1996). *La notion de culture dans les sciences sociales*, Éditions La Découverte, coll. Repères, Paris, 124 p.

15. La droite politique met généralement plus l'accent sur la liberté tandis que la gauche le met davantage sur l'égalité.

16. Sur l'Afrique du Nord, les travaux de d'Iribarne sont assez clairs. On retrouvera, dans Hickson et Pugh (1995), l'idée de l'honneur (l'importance de la face) et de la hiérarchie pour les trois régions.

- DEMORGON, Jacques (2000). *L'interculturalisation du monde*, Paris, Anthropos.
- GEERTZ, Clifford (1973). « Thick description: Toward an interpretive theory of culture », *The interpretation of culture: Selected essays*, New York, Basic Books, p. 3-30.
- HENRY, Alain (1998). « Les experts et la décentralisation : effets d'illusion au Cameroun », Philippe d'Iribarne et al. (dir.), *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, p. 193-222.
- HICKSON, D. J.; PUGH, D. S. (1995). *Management worldwide: The impact of societal culture on organizations around the globe*, London, Penguin Books.
- HOFSTEDE, Geert (1993). « Cultural constraints in management theories », *Academy of Management Executive*, vol. 7, n° 1, p. 81-94.
- IRIBARNE, Philippe d' (décembre 1986). « Cultures nationales et gestion : un problème de ponts roulants dans une usine camerounaise », *Gérer et comprendre*, p. 71-77.
- IRIBARNE, Philippe d' (1989). *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.
- IRIBARNE, Philippe (novembre-décembre 1990). « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines... », *Revue française de gestion*, n° 80, p. 28-39.
- IRIBARNE, Philippe d' (novembre-décembre 1992). « Contre l'anti-culturalisme primaire », *Revue française de gestion*, n° 91, p. 132-138.
- IRIBARNE, Philippe d' (1993). « Préface pour l'édition de poche », *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, p. I-XXXII.
- IRIBARNE, Philippe d' (1994). « The honour principle in the "bureaucratic phenomenon" », *Organizations Studies*, vol. 15, n° 1, p. 81-97.
- IRIBARNE, Philippe d' (1997). « The usefulness of an ethnographic approach to the international comparison of organizations », *International Studies of Management and Organization*, vol. 26, n° 4, hiver, p. 30-47.
- IRIBARNE, Philippe d' (1998b). « Comment s'accorder : une rencontre franco-suédoise », Philippe d'Iribarne et al. (dir.), *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, p. 89-115.
- IRIBARNE, Philippe d' (1998c). « Coopérer à la belge : la mise en œuvre problématique d'un agenda électronique », Philippe d'Iribarne et al. (dir.), *Cultures et mondialisation : Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, p. 41-62.
- IRIBARNE, Philippe d' (1998d). « Les ressources imprévues d'une culture : une entreprise "excellente" à Casablanca », Philippe d'Iribarne et al. (dir.), *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, p. 223-251.
- IRIBARNE, Philippe d' (mars-avril-mai 2000). « Management et cultures politiques », *Revue française de gestion*, n° 128, p. 70-75.
- IRIBARNE, Philippe d' et al. (1998). *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil.
- LAMONT, Michèle (1995). *La morale et l'argent : les valeurs des cadres en France et aux États-Unis*, Paris, Métailié.
- LIPSET, Seymour M. (1990). *Continental divide: The values and institutions of the United States and Canada*, New York, Routledge.
- LIPSET, Seymour M. (1996). *American exceptionalism: A double-edge sword*, New York, W.W. Norton & Company.
- MUTABAZI, Évalde (11-14 juillet 2000). « L'expérience multiculturelle des entreprises africaines », Communication présentée à Zacatécas (Mexique) dans le cadre du Colloque *El Análisis de las Organizaciones y la Gestión Estratégica : Perspectivas Latinas*.
- RICE, Kenneth A. (1980). *Geertz and culture*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- ROCHER, Guy (1969). « Introduction à la sociologie générale », *Tome 1 : L'action sociale*, Montréal, Hurtubise HMH.
- SEGAL, Jean-Pierre (1998). « Hiérarchie et dignité : la bureaucratie "à la française" à l'épreuve du changement », Philippe d'Iribarne et al. (dir.), *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, p. 63-85.