

Note de lecture de l'ouvrage de Philippe D'IRIBARNE  
Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles<sup>1</sup>

Si les lois de la gravité sont les mêmes à Tokyo, à Boston et à Milan, il n'en est certainement pas de même de la culture des individus qui y résident et y travaillent. Or ce concept de culture n'est-il pas un concept de « contrebande » pour le sociologue comme pour le praticien en entreprise ? La culture est-elle une variable stratégique dont la force d'explication évolue en fonction de la situation historique ? P. D'IRIBARNE appelle de ses vœux, et depuis longtemps, le développement d'une « intelligence des phénomènes qui entrent en jeu dans la mise en place d'une forme de management adaptée au contexte culturel »<sup>2</sup>. Si les règles du jeu qui régissent les rapports humains apparaissent comme très différentes d'un pays étudié à l'autre<sup>3</sup>, la réflexion de P. D'IRIBARNE porte sur l'adaptation des modèles de gestion et de coopération. Ainsi, et pour infléchir une position classique dans la littérature managériale, volontiers « a-historique », l'auteur accorde un intérêt particulier au poids du passé et de « l'histoire » afin de produire un savoir opératoire aidant les entreprises à passer d'une reconnaissance théorique des bons principes du management à leur mise en œuvre efficace.

L'équipe « Gestion et société », que P. D'IRIBARNE dirige au CNRS, a ainsi entrepris un inventaire des cultures politiques que l'on rencontre dans une trentaine de pays, considérées dans leur influence sur les faits d'organisation. Précisément, son travail consiste « à dresser l'inventaire des cultures politiques, à comprendre ce qui les distingue, ainsi qu'à analyser leur enracinement dans l'histoire. L'hypothèse qui l'anime est que l'on retrouve les mêmes formes de régulation aux divers niveaux d'une société ou d'un Etat pris dans son ensemble. Les auteurs constatent à maintes reprises cette homologie et déduisent de ces constats renouvelés la validité de l'hypothèse »<sup>4</sup>.

- *Les apports principaux du livre*

Paru en septembre 2003 aux éditions Odile Jacob, Le Tiers-Monde qui réussit est un ouvrage comportant 273 pages qui se décompose en six chapitres organisés en deux temps. Tout d'abord, quatre expositions de cas, d'exemples qui tous illustrent la même problématique : « la rencontre de l'universel et du local »<sup>5</sup>. L'universel est (en général) la culture d'une entreprise multinationale confrontée à des contraintes culturelles locales. Puis, dans un deuxième temps, deux chapitres synthétiques permettant de conclure l'ouvrage. La question liminaire que se pose P. D'IRIBARNE est de savoir si « l'adaptation des institutions aux cultures au sein desquelles elles prennent *sens* [nous soulignons] serait moins nécessaire dans les pays en voie de développement »<sup>6</sup>, avec comme préalable l'opposition nécessaire et absolue entre la culture économique occidentale, la seule à même de faire de manière efficace et efficiente du « business » et les « cultures traditionnelles » qui seraient autant d'entraves, d'obstacles au bon fonctionnement, au déploiement des cultures d'entreprises désireuses de s'implanter sur des marchés « émergents ». Bref, « est-il possible de moderniser les pays concernés *malgré* leur culture, en luttant contre celle-ci, ou au moins en l'ignorant, grâce à l'importation de modèles étrangers qui permettraient de construire ex nihilo une sorte de contre-société ? Ou signifie-t-elle, au contraire, qu'il y a du bon dans leur culture, même en matière de gouvernance, et que l'on peut moderniser ces pays en s'appuyant sur celle-ci ? »<sup>7</sup>. Les cultures techniques ou cultures de secteur d'activité seraient-elles, dans une certaine mesure, transnationales ? On peut en douter<sup>8</sup>.

On retient d'abord des écrits de P. D'IRIBARNE qu'en contestant des façons de faire nationales, en enfreignant des règles culturelles non avouées, on tend à mettre en branle des identités socioculturelles

---

<sup>1</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, 273 pages.

<sup>2</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, p. 258.

<sup>3</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, p. 178.

<sup>4</sup> : S. CHEVRIER, Le management interculturel, Que sais-je, PUF, 2003, p. 85.

<sup>5</sup> : C'est le titre du cinquième chapitre du livre.

<sup>6</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers monde qui réussit, Paris, Odile Jacob, p. 12.

<sup>7</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers monde qui réussit, Paris, Odile Jacob, p. 13.

<sup>8</sup> : Pour S. CHEVRIER, de l'équipe « Gestion et société », les cultures professionnelles se révèlent « des facilitateurs du travail interculturel car elles agissent comme des catalyseurs de la communication interculturelle. Elles fournissent plusieurs conditions propices aux échanges à savoir :

- un contenu : l'échange avec d'autres professionnels est vécu comme un enrichissement ;

- un moyen de l'exprimer : les questions techniques s'accompagnent d'un lexique de termes techniques connus de tous ;

- et un milieu favorable au développement des relations interpersonnelles, fondées sur une reconnaissance mutuelle des compétences, et qui facilitent mieux que des relations hiérarchiques les communications ouvertes et pointues » (« Le management des projets interculturels : entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel », Ecole de Paris de Management, Séance du 5 janvier 1996, p. 6). Mais S. CHEVRIER précise que l'ingénieur interculturel n'existe pas puisque les ingénieurs puisent des références singulières dans chaque pays pour la construction de leur identité sociale.

patiemment construites et l'on cause frustrations, résistances, réactions affectives, épidermiques... Selon l'auteur, « les théories du management peinent actuellement, à articuler convenablement l'universel et le local. Le débat faisant rage entre ceux, majoritaires, qui défendent le caractère universel des bonnes pratiques de management, et ceux qui mettent en avant leur aspect local »<sup>9</sup>. Ainsi, de même qu'il avait su mettre à jour de manière précise certaines composantes de la culture française dans La logique de l'honneur<sup>10</sup>, P. D'IRIBARNE, en « spécialiste des différentes cultures sur les modèles de gestion et de management »<sup>11</sup> se fait fort de pouvoir articuler de manière plus pertinente global et local en ne se focalisant plus seulement sur les *best-practices* en matière de gestion et de management de la diversité culturelle mais en veillant à ce que les institutions ne négligent plus le fait que « considérées dans leur dimension opérationnelle, et pas seulement dans les principes généraux qui les inspirent ces pratiques – i. e. le travail des collaborateurs autochtones de multinationales : le mexicain pour l'industrie agro-alimentaire étudiée par exemple – n'ont de validité qu'au sein d'un certain contexte »<sup>12</sup>. Or, si le programme de cette « alchimie »<sup>13</sup> qui permettrait alors de moderniser sans exclure apparaît généreux, il n'en demeure pas moins que la cohérence du travail scientifique de P. D'IRIBARNE pose problème<sup>14</sup>, d'autant plus que l'auteur s'inspire très grandement de son précédent ouvrage Cultures et mondialisation<sup>15</sup> sorti en 1998.

- *Les critiques adressées à l'approche de P. D'IRIBARNE*

Une première attitude est de chercher à imposer les pratiques de management qui prévalent en certains pays économiquement dominants, une seconde est de répertorier des best practices, « en prêtant une grande attention à la délimitation des aires culturelles au sein desquelles elles s'appliquent et aux conditions précises de leur succès quand elles sont mises en œuvre dans ces aires »<sup>16</sup>.

L'approche de P. D'IRIBARNE vise à contester une correspondance stricte entre cultures nationales et styles de gestion. Elle récuse la réduction de la culture à des représentations de valeurs. Si la socialisation ne se ramène pas à un pur et simple conditionnement, on ne peut exclure la question de l'intentionnalité dans la vie des acteurs et les travaux de P. D'IRIBARNE veulent précisément rapprocher la culture d'autre chose que des représentations collectives, des traits culturels, sorte d'"universaux" dont la base ne serait ni les individus, ni les groupes sociaux, ni leurs rapports. Le pas franchi par P. D'IRIBARNE est de s'attacher à une approche interprétative, cherchant à faire apparaître les catégories, les oppositions structurantes que les acteurs utilisent pour donner sens aux situations de travail.

La culture n'y renvoie « ni aux comportements typiques comme dans les travaux de E. T. HALL ni à la moyenne des valeurs d'une population comme dans ceux de G. HOFSTEDÉ mais à des processus d'interprétation »<sup>17</sup> avec une définition de la culture qui emprunte au courant de l'anthropologie. Il faut reconnaître que P. D'IRIBARNE ne stipule pas l'invariabilité des conduites mais la permanence des références qui servent à l'interprétation et signent l'appartenance à une culture politique. P. D'IRIBARNE mentionne ainsi plusieurs modèles qui sous-tendent les rapports d'autorité : le modèle aristocratique entre sous-officier et soldat, le modèle clérical entre maître et compagnon, le modèle de l'obéissance du laquais servile à son maître... L'opposition, en France, entre ce qui est noble et ce qui est vil a profondément varié dans ses définitions mais pas dans sa force de signification pour les acteurs postule l'auteur. Il y a ainsi présente, dans les travaux de P. D'IRIBARNE, une ligne de partage des cultures selon deux critères que repère Y. PESQUEUX<sup>18</sup> : d'une part, les rapports à la subordination qui permettent d'aborder les rapports entre perte de « face » et « pouvoir » et sont finalement relatifs à la variété des conceptions de l'homme libre dans les sociétés contemporaines, et d'autre part, le sens donné à l'épreuve qui repose sur l'interprétation des sanctions et des critiques et sur celui donné à l'échec.

<sup>9</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers monde qui réussit, Paris, Odile Jacob, p. 18.

<sup>10</sup> : P. D'IRIBARNE, La logique de l'honneur, Paris, 1989, Points Seuil ; G. BARBICHON, « L'ethnologie des organisations. A propos de La logique de l'honneur », Ethnologie française, XX, 2, 1990, , 177-188 ; P. D'IRIBARNE, « The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations », International Studies of Management and Organization, volume n° 26, n° 4, Winter, 1997, p. 30-47 ; P. D'IRIBARNE, « The Honour principle in the « Bureaucratic Phenomenon » », Organizations Studies, volume 15, n° 1, 1994, p. 81-97 ; P. D'IRIBARNE, « Contre l'anti-culturalisme primaire », Revue Française de Gestion, n° 91, Novembre-Décembre 1992, p. 132-138.

<sup>11</sup> : Quatrième de couverture de P. D'IRIBARNE (Le Tiers monde qui réussit, Odile Jacob, 2003).

<sup>12</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers monde qui réussit, Odile Jacob, 2003, p. 20.

<sup>13</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers monde qui réussit, Paris, Odile Jacob, p. 15.

<sup>14</sup> : J. P. DUPUIS, « Problèmes de cohérence théorique chez Philippe d'IRIBARNE. Une voie de sortie » in Cahiers de recherche, n° 02-08, Novembre 2002, HEC Montréal.

<sup>15</sup> : P. D'IRIBARNE et Allii, Cultures et mondialisation, Paris, Points Seuil, 2002.

<sup>16</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, p. 267.

<sup>17</sup> : S. CHEVRIER, Le management interculturel, Que sais-je, PUF, 2003, p. 64.

<sup>18</sup> : Y. PESQUEUX, « Culturalisme et mondialisation des entreprises », Cahier du LIPSOR, Novembre 2000, p. 11.

Sans postuler de stricte homologie entre le mode de citoyenneté politique d'un Etat-nation et les pratiques de management de ses principales entreprises, P. D'IRIBARNE pose l'hypothèse de l'entreprise comme lieu de réfraction et de distorsion de comportements et de rapports pré-structurés élaborés aussi en dehors de son espace propre. En n'inversant pas la charge de la preuve (faire de l'entreprise le lieu central ou unique de construction des rapports sociaux), l'auteur parle également « d'éléments structuraux traversant remarquablement les siècles » et distordus dans l'entreprise par le contexte technique et la contrainte économique<sup>19</sup>.

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

Pour M. MAURICE, F. SELIER et J. J. SILVESTRE, les travaux de P. D'IRIBARNE sur la diversité des « modèles nationaux » s'apparentent à une démarche « essentialiste », « dans la mesure où elle recherche loin dans l'histoire le principe fondateur de ce qui constitue l'unicité (l'essence) des rapports sociaux dans une société donnée. Ainsi, ce qui dans l'usine française pouvait d'abord apparaître comme « archaïsme » a pris sens dès lors que ces « bizarreries d'un autre âge » étaient mises en rapport avec la « conception de la vie en société » et des « devoirs de son état » tels qu'on les observe dans l'ancienne France, voire à l'époque féodale. Comme si, en remontant aussi loin que possible dans le cours de l'histoire, on devait retrouver « l'état le plus pur » du principe fondateur des rapports sociaux contemporains, dans la société comme dans l'entreprise »<sup>20</sup>. En écrivant que la diversité des formes du lien social qui marque les sociétés nationales se retrouve dans le fonctionnement interne des entreprises, en faisant appel à un principe qui parcourt l'histoire, P. D'IRIBARNE « homogénéiserait » le social.

Si les travaux de l'auteur de Vous serez tous des maîtres. La grande illusion des temps modernes mettent en évidence un principe justificatif en première instance qui renvoie à un sens de l'histoire, le garde-fou de ce questionnement sur les références ultimes est censé être l'épreuve de réalité du terrain, comme déclencheur de questionnements et retour obligé de toute hypothèse.

Derrière cette constante recherche du trait saillant de la culture, M. MAURICE, F. SELIER et J. J. SILVESTRE ont bien montré que le risque pris par P. D'IRIBARNE est d'« endogénéiser » l'explication sociologique. Il n'y a pas nécessairement continuité entre formations sociales à travers le temps : « l'éthos de l'homme de cour n'est pas l'éthos économique de la société bourgeoise à venir », par exemple<sup>21</sup>. Ainsi, la manipulation des références ultimes (l'honneur, la tradition, le contrat...) pour un individu donné, cela "n'existe pas". Seuls "existent" des nœuds de compréhension, des réseaux de signification bricolés par les individus. Notre préférences ne peut aller qu'à ceux qui privilégient une vision dynamique et saisissent l'histoire que les individus se racontent sur ce qu'ils sont. La vie est un "texte" et il convient de privilégier une approche interculturelle centrée sur les stratégies de l'identité et la dimension réflexive de l'identité. La relation entre le verbe et le monde est crucial quand il s'agit de penser les questions interculturelles. Dans les sociétés de demain, la référence ne sera plus donnée, elle sera à extraire.

Est-il d'ailleurs étonnant de trouver une logique de l'honneur dans l'expérience même du travail ? La société industrielle n'a cessé de chercher à valoriser l'appartenance au travail, en parlant de l'entreprise comme de la "Maison", parfois de "la boîte", de chefs de famille professionnelle comme dans le domaine de l'énergie pour désigner les gestionnaires de carrière. L'œuvre, c'est le métier et un dialogue renouvelé entre compagnon et maître, fondant une problématique de la reconnaissance par l'expérience du pouvoir. Et que dire de l'aristocratie ouvrière qui se définit militante et professionnelle, par la maison, par la lutte ?

S. CHEVRIER définit le management interculturel comme un domaine de recherche, soucieux d'efficacité économique et d'exigence éthique du respect des différences, qui « vise d'abord à améliorer les interactions interculturelles en milieu de travail, améliorations qui se mesurent à l'aune de la performance technique et économique des équipes multiculturelles mais qui renvoie aussi à l'expérience subjective des

---

<sup>19</sup> : « De même, l'univers de significations propre à la culture française amène les acteurs à concevoir leur identité et leurs rapports mutuels suivant une logique du « rang », associée à l'opposition entre le plus noble et le moins noble. On pourrait dire qu'il les amène corrélativement à concevoir le sens de leur devoir dans les formes de l'honneur. De même encore, l'univers de significations propre à la culture allemande amène les acteurs à concevoir leur identité et leurs rapports avec les autres acteurs suivant une forme de communautés fortement solidaires, bien délimitées et peu hiérarchisées » (« Culture et « effet sociétal » », Revue Française de Sociologie, XXXII, 1991, p. 613).

<sup>20</sup> : M. MAURICE, F. SELIER et J. J. SILVESTRE, « Analyse sociétale et cultures nationales. Réponse à P. D'IRIBARNE », Revue Française de Sociologie, XXXIII, 1992, p. 78.

<sup>21</sup> : M. MAURICE, F. SELIER et J. J. SILVESTRE, « Analyse sociétale et cultures nationales. Réponse à P. D'IRIBARNE », Revue Française de Sociologie, XXXIII, 1992, p. 78.

personnes impliquées »<sup>22</sup>. Elle ajoute que « le management interculturel recouvre également l'étude et le management des transferts internationaux d'outils de gestion où le choc culturel pour être moins visible n'en est pas moins frontal »<sup>23</sup>. Avec l'ouvrage de P. D'IRIBARNE, on comprend que le management interculturel est né d'une volonté de rapprocher le registre « instrumental » des devoirs liés à sa fonction, à son métier, à son statut... et la nécessaire mobilisation de relations impliquant la chaleur d'une « forme de proximité » (l'auteur pense aux membres d'une famille, d'une confrérie, d'un réseau d'amitié...)<sup>24</sup>. « L'approche du management qui s'est développée dans les sociétés européennes ou de cultures européennes s'appuie largement sur des formes de devoir indépendantes de la nature des liens entretenus avec autrui. Elle suppose que chacun remplit, sans états d'âme, les devoirs de sa fonction, en se situant dans le strict registre de l'administration des choses, sans considération des personnes »<sup>25</sup>. Jusqu'à présent, l'extension internationale des entreprises faisait que l'on avait surtout affaire à des sociétés habituées à ce que leur membres demeurent « étrangers » les uns aux autres. Chacun y était obligé envers « autrui en général »<sup>26</sup>. Mais, explique P. D'IRIBARNE, « dans la plupart des autres sociétés », où des communautés solidaires sont vivaces, celles où les firmes s'implantent et prospèrent, « de telles conceptions du devoir ne jouent qu'un faible rôle et les coopérations entre individus étrangers les uns aux autres sont médiocres »<sup>27</sup>.

P. D'IRIBARNE s'interroge sur le succès des entreprises mondialisées, succès qui repose sur une combinaison « de distribution du pouvoir, de transparence et d'éthique »<sup>28</sup>. Il parle d'union intime entre « dimension traditionnelle » et « dimension moderne ». Plus, « c'était comme si les références les plus modernes prenaient chair par l'entremise de formes locales »<sup>29</sup>. On peut néanmoins s'interroger sur le prétendu respect des cultures en entreprise et le recours si fréquent au vocable « multiculturel ». Le multiculturalisme, comme discours écran, souffre en effet de vices tout à fait préjudiciables<sup>30</sup>. Toutefois, pour lui, « la culture d'entreprise ne concurrence pas la culture nationale, mais lui permet de manifester ce qu'elle a de meilleur »<sup>31</sup>. Ainsi, P. D'IRIBARNE est à la recherche de la forme de communauté qui ferait référence : « on cherche les voies que chaque culture privilégie pour permettre à ceux-ci de ne pas vivre leur position de manière humiliante »<sup>32</sup>.

- *Cultures nationales et dynamique de construction des identités*

On sait, depuis R. BASTIDE notamment, que ce ne sont pas des cultures qui se trouvent en contact mais des individus en interaction. Comment saisir, dès lors, cet écart entre la perception qu'en ont les sujets et le travail d'analyse des anthropologues ou sociologues sur la culture ? Comment concilier l'unité secrète du Soi et cet entre deux de la culture qui fonde, depuis D. W. WINNICOTT ou G. DEVEREUX, une aire culturelle intermédiaire, instable, transitionnelle ?

En deçà du monde privé existe certes un monde culturel commun qui permet de nous orienter inconsciemment<sup>33</sup>. Il est ce qui existe sans que jamais personne ne l'ait pensé en propre. Mais ce matériel

---

<sup>22</sup> : S. CHEVRIER, Le management interculturel, Que sais-je, PUF, 2003, p. 3.

<sup>23</sup> : S. CHEVRIER, Le management interculturel, Que sais-je, PUF, 2003, p. 4.

<sup>24</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, p. 211.

<sup>25</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, p. 210.

<sup>26</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, p. 214.

<sup>27</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, p. 215.

<sup>28</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, p. 14.

<sup>29</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, p. 15.

<sup>30</sup> : Pour P. BOURDIEU et L. WACQUANT (« La vulgate planétaire », Le Monde diplomatique, 2000), on peut au moins en dénombrer trois : : « le « groupisme » qui « réifie les divisions sociales canonisées par la bureaucratie étatique en principe de connaissance et de revendication politique » ; le « populisme » qui « remplace l'analyse des structures et des mécanismes de domination par la célébration de la culture des dominés et de leur point de vue élevé au rang de proto-théorie en acte » ; le « moralisme » qui « fait obstacle à l'application d'un sain matérialisme rationnel dans l'analyse du monde social et économique et condamne ici à un débat sans fin ni effets sur la nécessaire "reconnaissance des identités", alors que, dans la triste réalité de tous les jours, le problème ne se situe nullement à ce niveau », mais dans les inégalités pratiques d'accès au système scolaire, au travail, aux soins médicaux ».

<sup>31</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, p. 94.

<sup>32</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, p. 190.

<sup>33</sup> : Pour E. T. HALL, c'est effectivement à partir des mentalités que sont générées les attitudes (prédispositions psychologiques envers un objet) et les comportements (expression des attitudes). « Il existe un niveau de culture sous-jacent, caché, et très structuré, un ensemble de règles de comportement et de pensée non dites, implicites, qui contrôlent tout ce que nous faisons. Cette grammaire culturelle cachée détermine la manière dont les individus perçoivent leur environnement, définissent leurs valeurs, et établissent leurs cadences et leurs rythmes de vie fondamentaux. Nous sommes, pour la plupart, totalement inconscients, ou seulement superficiellement conscients de ce processus. J'appelle l'ensemble de ces paradigmes cachés : niveau de culture primaire (...). Une des principales caractéristiques du niveau de culture primaire est sa résistance particulière aux tentatives de manipulation visant à le modifier de l'extérieur. Les règles propres à ce niveau de culture ne peuvent être enfreintes ou transformées sans que les individus soient tout à fait conscients du fait que quelque chose d'anormal s'est passé » ; E. T. HALL, La danse de la vie, Editions

culturel devient « significatif » qu'en deux temps: signification globale culturelle, signification particulière individuelle qui donne un sens. P. D'IRIBARNE semble n'avoir longtemps pensé ou trouvé important qu'un seul de ces deux temps : le premier et c'est ce que l'on pourrait reprocher à l'auteur<sup>34</sup>.

Car chacun pris par sa propre histoire négociera différemment cette expérience de l'impensé pour parvenir, temporairement toujours, à s'en dégager. Le groupe, la communauté font fonction de support social, offrant des stratégies pour faire face, donnant appui à des compétences sociales qui ont fait leurs preuves. Le sujet est le lieu de ces rencontres, à la fois artisan et dépositaire. La culture se reconstruit sans cesse parce qu'elle n'est pas un état. Consistance symbolique n'est pas constance, capable de prendre le pas sur l'évènement et la liberté du sujet<sup>35</sup>. Ce qui fait le « sel » de toute approche interculturelle n'est de constater ce que l'acteur conserve de son enracinement culturel sous le regard de l'autre mais de cerner, de comprendre par quoi il s'en sépare et se faisant, enrichit l'autre. Toute communication en contexte interculturel possède une dimension sociale alors même qu'une distance s'interpose entre l'intention de l'auteur et la signification de nature culturelle qu'il peut engendrer<sup>36</sup>. En cela, on pourrait dire que toute communication interculturelle se dissocie de ses acteurs comme le texte se détache de son auteur.

Jusqu'ici, le travail de P. D'IRIBARNE était allé davantage dans le sens des courants dominants, plus intéressé par la question de l'ajustement des sujets les uns avec les autres (le fameux « choc » issu de la rencontre entre sujets porteurs de cultures nationales), que par l'accord du sujet avec lui-même (le « choc » issu de la rencontre « intraculturelle », ouvrant le jeu des cultures nationales aux cultures régionales, religieuses, professionnelles, sexuelles, associatives...).

Dans Le Tiers-Monde qui réussit, P. D'IRIBARNE fait sien la notion de variété des « contrats psychologiques » selon les pays de D. M. ROUSSEAU et R. SCHALK. Evoquant les limites du travail de E. T. HALL, S. CHEVRIER, collègue de P. D'IRIBARNE, soutient que sa faiblesse théorique se manifeste justement par « l'enchevêtrement de comportements observés (ils sont, ils font), de comportements attendus (ils doivent, il faut), de valeurs (ils aiment, ils répugnent) et de significations (cela veut dire). S'il est clair que ces éléments sont reliés, leur articulation est à préciser pour mieux saisir ce que sont la culture et ses implications pour le management »<sup>37</sup>. Nous pourrions formuler la même critique au Tiers-Monde qui réussit même si une avancée du livre, par rapport à l'approche sociologique de l'auteur, est certainement de s'attarder sur la notion de culture comme contexte d'interprétation et de constater que c'est parce qu'un individu peut avoir des attitudes fort contrastées selon les circonstances, qu'il convient de le saisir à travers ses différentes stratégies, à travers différents jeux identitaires que l'individu cherche à faire naître autour du registre de ses appartenances. « Ainsi, il est courant d'affirmer que les Américains sont individualistes, en voyant là une caractéristique de la culture américaine. Mais en fait cet individualisme est très inégalement développé selon les domaines de l'existence que l'on considère » reconnaît P. D'IRIBARNE<sup>38</sup>. L'homme n'est pas un empire dans un empire et cela veut dire qu'on doit le comprendre dans le contexte de la nature, du contexte social, et des structures inconscientes du psychisme, révélant alors une grande dispersion des comportements dans une même population en général. « L'unité d'un contexte d'interprétation implique t'elle le partage des mêmes valeurs ? La réponse varie du tout au tout suivant ce que l'on entend par là. Si c'est accorder valeur aux mêmes réalités, et être prêt à agir de concert pour les défendre, la réponse est non. Si c'est au contraire se servir des mêmes repères pour situer ce que l'on estime, la réponse est oui. Manquer à distinguer ces deux dimensions est source de grande confusion »<sup>39</sup>.

S. CHEVRIER, aussi, a montré qu'il existe plusieurs jeux stratégiques possibles de la situation interculturelle : modèle diplomatique, modèle hiérarchique, modèle du laisser-faire... S. CHEVRIER pointe ainsi les effets de situation qui font que la culture peut jouer comme contexte mais pas nécessairement comme variable explicative indépendante. Il n'est pas de lien explicatif mécanique. Elle rappelle qu'à l'intérieur d'une culture donnée, un individu est capable de donner des réponses différentes à une même situation, phénomène que J. DEMORGON nomme utilement "oscillation"<sup>40</sup>.

Un point capital nous paraît se situer là. Les situations contemporaines de rencontre interculturelle renvoient à des situations de remaniement de la culture, de « mise en intrigue », qui questionnent à la fois les relations de l'individuel et du collectif, de la personne et du système. C'est un récit d'apprentissage

---

du Seuil, 1984.

<sup>34</sup> : N. DELANGE et P. PIERRE, « Le traitement de la différence culturelle en entreprise. Une perspective philosophique », CEDIMES - Colloque d'Alexandrie, Janvier 2004.

<sup>35</sup> : S. BRATOSIN, "L'approche interprétative du phénomène interculturel", Interculturel et communication dans les organisations, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002, p. 185.

<sup>36</sup> : P. RICOEUR, Du texte à l'action. Essai d'herméneutique II, Seuil, 1986 ; R. DEBRAY, Manifestes médiologiques, Gallimard, 1994.

<sup>37</sup> : S. CHEVRIER, Le management interculturel, Que sais-je, PUF, 2003, p. 50.

<sup>38</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, p. 227.

<sup>39</sup> : P. D'IRIBARNE, Cultures et mondialisation, Le Seuil, 1998, p. 258.

<sup>40</sup> : J. DEMORGON, « Vivre et penser les cultures dans la mondialisation en cours », Intercultures, n°20, janvier 1993, p. 25.

entre filiations et affiliations, appartenance et sentiment d'appartenance... qui pose la question de la continuité possible de son histoire<sup>41</sup>. « J'ai tout essayé pour me soustraire, mais personne n'y est arrivé, on est tous des additionnés » écrivait R. GARY, homme de multiples identités sociales assumées<sup>42</sup>.

Avec les femmes et les hommes de nos sociétés contemporaines s'éclaire de plus en plus une problématique « des modalités de déclenchement des schèmes d'action incorporés (produits au cours de l'ensemble des expériences passées) par les éléments ou par la configuration de la situation présente, c'est à dire la question des manières dont une partie - et une partie seulement - des expériences passées incorporées est mobilisée, convoquée, réveillée par la situation présente »<sup>43</sup>. P. D'IRIBARNE souligne à la fois le caractère relatif des pratiques et la continuité du sens à travers l'histoire. Il y a de la communauté en entreprise et c'est même aujourd'hui une ressource du pouvoir en organisation trop méconnue, minimisée, surtout pour ces nouveaux salariés mobiles et qualifiés, « à la frontière de leur culture » qui peuple les entreprises transnationales du Tiers-Monde qui réussit.

Si la résistance culturelle de sociétés dites en voie de développement n'est pas inéluctable (on comprend même dans l'ouvrage qu'il n'est pas de cultures plus ou moins favorables au succès des entreprises mais plutôt de « bonnes » et de « mauvaises » manières universelles de gérer)<sup>44</sup>, une des questions clés est bien « celle de la subjectivité qui pèse sur le sens des initiatives. Leur interprétation dépend de l'existence d'une relation personnelle entre les intéressés et de l'impact – positif ou négatif - de la décision sur les personnes »<sup>45</sup>. Nous y reviendrons.

La qualification de l'identité comme fondamentalement « relative » et « contingente » remonte à M. WEBER qui a cherché à appréhender une culture de l'intérieur par l'immersion et l'apprentissage de la langue, à rendre compte des catégories symboliques de l'observé<sup>46</sup>. Les apports de l'ethnométhodologie sont également certains, notamment de H. GARFINKEL, c'est à dire d'une immersion dans le contexte du phénomène étudié qui permet de développer une compréhension de l'intérieur de l'objet, et de mieux appréhender les motivations et les significations des acteurs. Expliquer n'est pas comprendre car comprendre revient à entendre, apprendre de cette compréhension en expliquant aux acteurs pourquoi ils ne savent pas ce qu'ils font. En cela, nous avons du mal à compter pleinement les travaux de P. D'IRIBARNE dans un courant d'inspiration wébérienne accordant une place importante aux efforts de justification des acteurs. Expliquer constitue la tâche propre des sciences de la nature, lesquelles visent à l'objectivité. Celle-ci est assurée par la séparation de principe entre l'observateur et la chose observée. Comprendre désigne le projet propre des sciences de l'esprit depuis W. DILTHEY. L'objet du savoir est lui-même un sujet doué d'une vie psychique. Comprendre c'est saisir un sens donné et non pas donner un sens, c'est donc condamner « une sociologie découvrant le caractère cryptique du sens de l'action, fût-ce contre la connaissance de l'acteur »<sup>47</sup>. Dès lors, qu'est-ce qui donne un minimum de cohérence interne aux comportements culturels ? P. BOURDIEU parle d'habitus, A. GIDDENS, sur un autre plan, propose la notion de sécurité ontologique et E. ERIKSON le concept de confiance basique. Peut-être convient-il surtout de mettre en exergue la pertinence d'une approche herméneutique des fonctions de l'imaginaire, de ses formes symboliques et d'esquisser, derrière l'opposition entre expliquer et comprendre, un cadre d'interprétation. « Comment développer une explication analytique de la compréhension de l'interculturalité, alors que le sens même de la culture participe de la compréhension, moment par définition non méthodique dans les approches interprétatives ? » s'interroge S. BRATOSIN<sup>48</sup>.

---

<sup>41</sup> : P. PIERRE, « La vie professionnelle comme un récit », Migrations société, numéro 93-94, 2004 ; P. PIERRE, « Mondialisation et constructions identitaires de cadres de l'industrie pétrolière », Revue Française de Gestion, numéro 148, volume 30, 2004.

<sup>42</sup> : R. GARY, Pseudo, Mercure de France, 1976, p. 9.

<sup>43</sup> : B. LAHIRE, L'homme pluriel, Nathan, 1998, p. 60 ; G. VINSONNEAU, L'identité culturelle, A. Colin, 2003 ; C. CAMILLERI précise que "la circulation du sujet à travers sous-groupes et sous-cultures devenus disparates lui donne la possibilité d'accéder à la conscience des représentations qu'elles contiennent et, donc, de s'en distancer : d'où le pouvoir de se livrer à une manipulation personnelle de cette matière et se constituer "sa formule culturelle" propre (...) Si la culture contribue à construire les groupes et individus, ceux-ci à leur tour s'en emparent pour la faire servir à leurs buts et intérêts (« Cultures et stratégies : ou les mille manières de s'adapter »), Sciences Humaines, n°16, Avril 1992).

<sup>44</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, p. 223.

<sup>45</sup> : P. D'IRIBARNE, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles, O. Jacob, 2003, p. 120.

<sup>46</sup> : On peut nommer spéculative une forme de pensée pour laquelle le but de la démarche est d'établir des critères de validité de jugement, donc de définir des concepts et des procédures de raisonnement susceptibles de fonder un partage entre jugements vrais et jugements faux. Les questions ontologiques y sont alors suspendues aux critères logiques. La question de la vérité s'y présente essentiellement comme une question de validité des énoncés : choix des axiomes, définition des principes, cohérence des propositions... On peut appeler herméneutique la pensée qui pose la question du sens comme préalable à la question de la vérité ou comme constituant sa voie d'accès.

<sup>47</sup> : H. AMBLARD, P. BERNOUX, G. HERREROS et Y. F. LIVIAN, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Editions du Seuil, 1996, p. 170.

<sup>48</sup> : S. BRATOSIN, "L'approche interprétative du phénomène interculturel", Interculturel et communication dans les organisations, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002, p. 185.

- Une bien étrange « balistique » culturelle !

Dans cette perspective, les travaux de P. D'IRIBARNE éclairent pour nous, en réalité, une bien étrange « balistique » culturelle ! Un problème relatif à l'action et à son contrôle, et qui traditionnellement se situe dans le champ de la psychologie. Dans les travaux de P. D'IRIBARNE, l'air qui se déploie dans une pièce est comme le sens commun qui se déploie dans la réalité. Mais ce sens commun change d'apparence selon les exigences de la situation et le comportement des acteurs. Nos croyances ne sont pas toutes les causes de ce que nous faisons. En d'autres termes, l'action n'est pas simplement normée mais aussi réactive et il est difficile d'en trouver démonstration dans ce dernier livre de P. D'IRIBARNE.

W. WAGNER remarque que l'action qui ressemble à un mouvement cinétique rectiligne (le tireur n'a aucune influence sur le vol d'un projectile qui s'échappe de sa main armée)<sup>49</sup> est à la base de beaucoup de recherches expérimentales sur l'attitude et le comportement. Ce modèle voudrait « qu'une personne ait une attitude ou une intention en dérivée et qu'ensuite elle se comporte selon ces coordonnées initiales définies par l'attitude ou l'intention, de même qu'une pierre vole selon la capacité de l'enfant à viser »<sup>50</sup>. Dans les recherches de P. D'IRIBARNE, il semble qu'il n'y ait que peu de place pour la cognition une fois qu'une action est commencée, que le comportement manifeste soit tout entier englobé par le système de croyances. L'action, pourtant, est soumise en réalité à un contrôle actif et « l'activité mentale ne s'arrête pas une fois que le sujet bouge, mais elle continue et peut même amener le sujet à abandonner l'action planifiée si la situation l'exige »<sup>51</sup>. P. D'IRIBARNE s'intéresse aux représentations. Or l'action fait partie intégrante de la représentation. L'action est certes déterminée par la détermination de buts, un pouvoir axiologique qui comprend les valeurs, mais elle est aussi « déterminée par le raisonnement lié à la représentation ». La prédominance d'une représentation ou d'une autre dépend du contexte culturel. C'est certain. Mais la réalité « interculturelle » des entreprises amène aujourd'hui à constater de plus en plus l'existence simultanée de représentations contradictoires, de pratiques de groupe de plus en plus variées et il y a fort à penser que l'approche de P. D'IRIBARNE et de son équipe de recherche au CNRS, à mesure qu'elle étudiera des mondes interconnectés (fruits de mobilités internationales du personnel, de rapports inégalitaires entre siège (s) et filiales, entre filiales entre elles...) s'enrichira d'une démarche davantage dynamique du sujet-travailleur, incorporant des éléments dialogiques, sémantiques et pragmatiques de l'expression des identités.

Parce que les croyances doivent être traitées en tant que partie intégrante et non séparée de l'action<sup>52</sup>, nous ne dirons jamais assez que l'identité met en relation la connaissance et les compétences, les représentations et les aspirations, les sentiments et les valorisations. Elle est la concrétisation cognitive de la représentation. D. DESJEUX souligne justement que « les modèles culturels, les habitus ou les visions du monde » sont transformés par les effets de situation et permettent ainsi de comprendre les écarts entre ce que l'on dit, ce que l'on pense et ce que l'on fait<sup>53</sup>.

Une des faiblesses de l'ouvrage revient pour nous à privilégier, dans l'étude des relations sociales en contexte interculturel, ce que nous pourrions appeler une « anthropologie de l'esprit ». La rencontre de l'autre se ferait au niveau de la culture, entendue comme œuvre de l'esprit, laissant de côté les autres aspects de la rencontre interhumaine. L'expression « interculturel », maintes fois reprises dans l'ouvrage, en témoigne. L'esprit prend-il le pas sur le corps pour l'anéantir ? On pourrait parfois le penser chez P. D'IRIBARNE, rappelant une certaine tradition chrétienne qui fait du corps moins un organisme qu'une chair que doit savoir surmonter l'esprit dans son entreprise d'affranchissement. Tout se passe parfois en Occident comme si le corps était une sorte de soi hors de soi, un autre soi-même que l'on s'applique à transformer à force de diètes et de discipline. Il nous semble que nous retrouvons ce trait dans cet ouvrage alors que l'on évoque précisément des réalités « non-occidentales ».

<sup>49</sup> : W. WAGNER, « Le coping symbolique. Les représentations et la construction sociale », in A. M. COSTALAT-FOURNEAU, Identité sociale et langage. La construction du sens, L'Harmattan, 2001, p. 105.

<sup>50</sup> : W. WAGNER, « Le coping symbolique. Les représentations et la construction sociale », in A. M. COSTALAT-FOURNEAU, Identité sociale et langage. La construction du sens, L'Harmattan, 2001, p. 106.

<sup>51</sup> : W. WAGNER, « Le coping symbolique. Les représentations et la construction sociale », in A. M. COSTALAT-FOURNEAU, Identité sociale et langage. La construction du sens, L'Harmattan, 2001, p. 106.

<sup>52</sup> : « C'est la croyance à l'origine commune qui substantialise et naturalise les attributs tels que la couleur, la langue, la religion, l'occupation territoriale, et les font percevoir comme des traits essentiels et immuables d'un groupe. (...) Ni le fait de parler une même langue, ni la contiguïté territoriale, ni la similarité des coutumes ne représentent en eux mêmes des attributs ethniques. Ils ne le deviennent que lorsqu'ils sont utilisés comme des marqueurs d'appartenance par ceux qui revendiquent une origine commune » (P. POUTIGNAT et J. STREIFF-FENART, Théories de l'ethnicité, PUF, 1995, p. 178).

<sup>53</sup> : D. DESJEUX, "Les échelles d'observation de la culture", Interculturel et communication dans les organisations, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002, p. 93.

De même que les individus s'apparentent de plus en plus à des répertoires de représentations, les sociétés globales sont elles aussi constituées de segments innovants et d'autres plus traditionnels. On n'en trouve assez peu trace dans Le Tiers-Monde qui réussit, nous invitant à nous demander si les idées dominantes sont réellement toujours celles de la classe dominante? La lecture des travaux de P. D'IRIBARNE rappelle peu le poids des contre-cultures dans les pays du Tiers-Monde. Pour nombre de jeunes cadres originaires de pays en voie de développement, nous devons pourtant faire le constat que ceux-ci ont « un pied dans la culture de leur père et l'autre dans celle de leur génération, mais le second est plus entraînant que le premier » pour reprendre la belle image de P. MAYOL<sup>54</sup>. A une société de parenté forte se substitue fréquemment pour les jeunes élites du Tiers-Monde qui réussit, une société où ce ne sont plus les pères, les « anciens » qui forment l'identité culturelle mais peut-être surtout les « pairs » de l'univers professionnel<sup>55</sup>. Leurs réseaux sont donc modernistes (par opposition aux réseaux de résistance identitaire des « anciens »), en ce qu'il est question de « s'exprimer comme tout le monde », d'entrer dans le jeu de la concurrence interindividuelle afin de « faire carrière dans l'entreprise ». « Avant d'être africains, nous sommes des managers » n'hésitent pas à revendiquer ces jeunes cadres pour qui « le droit à la ressemblance » semble succéder au droit à la différence<sup>56</sup>. Ces aspects sont peu présents dans le dernier livre de P. D'IRIBARNE alors que la quête identitaire de ces jeunes élites apparaît liée à la modernisation et à l'internationalisation des entreprises.

En France, le fait paradoxal de nombreuses enquêtes sur la « transnationalité » de jeunes issus de l'immigration est que les plus attachés à leur culture d'origine sont à la fois les plus cosmopolites et, en même temps, les plus intégrés à leur pays d'accueil, en termes linguistiques, sociaux et économiques. Qu'est-ce d'ailleurs que l'honneur, comme le déshonneur, quand les individus sont dotés de fortes capacités de mobilité sociale, ont les ressources d'échapper au tribunal de l'opinion, peuvent changer de groupes pour changer de normes et de valeurs? Dans les sociétés traditionnelles où les rôles dictaient les identités, l'injonction première était certainement de tenir son rang et respecter le code de l'honneur. La honte et la fierté font aujourd'hui davantage l'objet d'une « gestion privée »<sup>57</sup> et tout l'enjeu est aujourd'hui de construire une sociologie de la confrontation interculturelle qui mette en lumière le caractère performatif de l'action de l'acteur, qui saisisse la réflexivité, son travail de mise en cohérence et de prise de conscience de la nature socialement déterminée de ses appartenances. Quand un penchant du travail sociologique de P. D'IRIBARNE « naturalise » les comportements, l'acteur moderne cherche à dénaturer ses expériences, sortir de l'entre-soi (sa communauté) pour parler au nom de soi (la voix individuelle, métisse, bariolée, singulière, issue de la communauté). P. D'IRIBARNE semble trop souvent ignorer que l'identité sociale n'est pas un être mais un travail. Les acteurs, dans nos sociétés contemporaines, de manière croissante, cherchent à forger une conscience de leur identité. Il conviendrait par exemple d'étudier « l'italianité » et non en quoi on dit que tel est « italien ». Identité pour soi et identité pour autrui sont deux moments inextricablement imbriqués dont l'articulation participe de la construction identitaire, de « l'histoire » de chacun. Cette conscience dialogique est peu présente dans les travaux de P. D'IRIBARNE. Nul déchirement des appartenances pour l'individu chez lui. Et à vouloir recueillir les mythes d'une société, la démarche de P. D'IRIBARNE ne s'apparente-t-elle pas à s'acharner à vouloir recueillir le discours d'une société sans émetteur personnel? Un discours dont on essaie de faire la grammaire mais sans réellement se soucier de savoir ce qui a été dit. Et peut-t-on encore parler de sens si ce n'est pas un segment de la compréhension de soi? La vie sociale du « Tiers-Monde qui réussit » s'apparente davantage pour nous à un « bricolage » des individus, une saveur spécifique perçue par une conscience quand elle goûte une combinaison d'éléments dont aucun pris en particulier n'offrirait une saveur comparable.

« On n'interprète pas de nulle part, mais pour expliquer, prolonger et ainsi maintenir vivante la tradition elle-même dans laquelle on se tient »<sup>58</sup> et les travaux de P. D'IRIBARNE s'attachent à nous le rappeler. Mais, en même temps, le sens ne se livre jamais dans une représentation, mais dans un affect qui dépasse l'interprète de sa position de surplomb par rapport à l'objet. En cela, faire de la recherche interculturelle consiste surtout selon nous à une reprise de sens, à un travail par le « dedans ».

Il n'y a pas de code de la pesanteur. C'est une loi universelle. La nature ne code pas l'universel, mais seulement le contingent. Le sens n'est possible, n'est reconnu dans le phénomène que parce que l'acte intentionnel y lit un ordre déjà présent; cet ordre est ce par quoi le monde donné est déjà codé, « lisible » avant que nos sens ne le reçoivent. Si l'on avait ainsi commencé l'étude de la matière par une théorie de la cristallisation, beaucoup de physiciens auraient eu le droit de dire que ce ne sont pas les seuls états de la

<sup>54</sup> : P. MAYOL, "Radiographie des banlieues", *Revue Esprit*, Juin 1992.

<sup>55</sup> : E. MUTABAZI, « Multiculturalisme et gouvernance des sociétés africaines », *Sociologies Pratiques*, APSE, numéro 5, 2001.

<sup>56</sup> : P. MAYOL, "Radiographie des banlieues", *Revue Esprit*, Juin 1992.

<sup>57</sup> : V. De GAULEJAC, *Les sources de la honte*, Desclée de Brouwer, 1996, p. 304 cité par J. C. KAUFMANN, *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, A. Colin, 2004, p. 220.

<sup>58</sup> : P. RICOEUR, *Le conflit des interprétations*, Le Seuil, 1969, p. 31.

matière, qu'il y en a d'autres dont nous ne sommes pas capables de rendre compte. A quoi les premiers cristallographes auraient sans doute répliqué : oui, mais ce sont les plus belles propriétés, ou les plus simples, celles qui nous offrent une sorte de raccourci vers la structure ; et à cause de cela, nous réservons pour le moment la question de savoir si l'étude des cristaux explique toute la matière, ou bien s'il y a d'autres choses à considérer<sup>59</sup>.

L'approche de P. D'IRIBARNE recherche précisément des stabilités et peut, en cela, être classée dans les études à échelle macro-culturelle, celle des aires culturelles, des religions et des valeurs dans leur permanence. La pensée de P. D'IRIBARNE se situe dans la lignée de celle de M. CROZIER quand celui-ci étudie l'enracinement culturel des formes organisationnelles particulières que sont les bureaucraties et soutient que les obligations morales et les croyances forment les conduites d'une forme d'économie. Le fonctionnement concret des institutions économiques et le monde des idées auquel appartiennent les convictions religieuses forment-ils pour autant un tout ?

L'approche de P. D'IRIBARNE est donc « réductionniste » et c'est là peut être sa qualité « principale ». Elle ne parvient néanmoins pas à prendre en compte le côté contingent des situations concrètes et des identités bricolées comme pour cet argentin né en Allemagne, travaillant au Japon, marié à une femme égyptienne et dont les trois enfants sont nés dans trois pays différents. Sa faiblesse est de ne pas suffisamment prendre en compte la base identitaire du sujet-travailleur, son rapport au travail selon sa place dans la division du travail et son rapport au collectif ethnique indispensable pour jouir de reconnaissance. « La culture est à la fois une structure et une dynamique » précise D. DESJEUX et « c'est ce qui rend son analyse et son observation si difficile. Comme structure, elle comprend des éléments stables qui peuvent donner l'impression d'une essence alors que cette stabilité relève surtout de la longue durée historique »<sup>60</sup>. « La question des échelles permet de résoudre une partie des difficultés liées à l'observation de la culture : ce qui est observé à l'échelle macro-sociale et qui permet de repérer les régularités d'une culture, disparaît à l'échelle micro-sociale où les diversités culturelles et comportementales dominent. Les deux sont vrais en même temps et c'est cela qui est troublant, voire difficile à accepter, mais qui pourtant permet de mieux comprendre la portée et les limites de chaque approche culturelle »<sup>61</sup>. On ne peut pas saisir d'un seul trait la position et le mouvement d'une particule, telle est la vérité cachée de la recherche interculturelle issue des sciences physiques ! « 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 » écrit J. P. DUPUIS. « Cette idée de dynamique des valeurs permet d'intégrer de façon plus cohérente les différentes découvertes empiriques sur une culture »<sup>62</sup>.

Ajoutons, aspect peut être moins souligné, que les travaux de P. D'IRIBARNE nous apparaissent marqués par une solitude du sujet contemporain. On peut lire en effet en creux, dans Le Tiers-Monde qui réussit, que l'être humain se trouve désormais en extériorité par rapport aux autres et au monde, pris dans une logique opératoire, celle de l'entreprise, où l'efficacité prime sur la communion. La rationalisation de la vie sociale tranche les liens moraux et symboliques de respect mutuel. La contestation en restera néanmoins là chez P. D'IRIBARNE. Nulle critique appuyée du fait que chacun trouve en Occident en naissant l'économie comme un habitacle dans lequel il doit vivre et prospérer et le fait que la pensée « calculante », pour parler comme M. HEIDEGGER, celle de la raison utilitaire, de tout ce qui se compte, s'accumule, se transforme avec le plus grand sérieux dans des réalisations opérationnelles et des savoirs pratiques a fait entrer la pensée méditante dans la sphère du divertissement. Un « éthos » qui implique conscience professionnelle, esprit de sérieux et accumulation du capital et dont les fondements symboliques ne sont pas discutés dans cet ouvrage<sup>63</sup>. Il y a pourtant dans les travaux de P. D'IRIBARNE, une tentative de naturalisation de la culture occidentale en affirmant non pas l'existence d'un inconscient individuel de même nature, ni encore l'absolue dispersion des systèmes de pensée et de pratiques sociales mais un éthos du management.

---

<sup>59</sup> : A. M. COSTALAT-FOUNEAU, Identité sociale et langage. La construction du sens, L'Harmattan, 2001.

<sup>60</sup> : D. DESJEUX, « Les échelles d'observation de la culture », Interculturel et communication dans les organisations, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002, p. 88.

<sup>61</sup> : D. DESJEUX, « Les échelles d'observation de la culture », Interculturel et communication dans les organisations, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002, p. 88.

<sup>62</sup> : J. P. DUPUIS, « Problèmes de cohérence théorique chez Philippe D'IRIBARNE. Une voie de sortie », Cahier de recherche n° 02-08, Novembre 2002, HEC Montréal, p. 12.

<sup>63</sup> : Pour une exposition d'un nouvel « imaginaire globalitaire » affectant les élites dans le mouvement d'internationalisation des entreprises, on pourra se reporter D. MARTIN, J. L. METZGER et P. PIERRE, Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation, Editions du Seuil, 2003, chapitre 12.

Soulignons aussi que dans le dernier ouvrage de P. D'IRIBARNE, nous repérons une tendance à appréhender la culture de manière relativiste, en ce qu'elle produit des effets différents selon les systèmes symboliques ou les visions du monde. La communication (comme le management) sont vus eux de façon rationaliste en ce qu'ils compteraient certains processus et composantes à caractère universel en dépit de leur forme en rapport avec la culture dont ils procèdent. Dès lors, la culture ne devient-elle pas simple variable d'ajustement quand, pour citer C. LEVI-STRAUSS, l'unicité de la culture humaine ne serait pas de l'ordre du contenu mais de la mise en ordre de contenus ? L'approche de P. D'IRIBARNE construit en cela une critique d'un certain culturalisme français, de ses réticences à admettre la pluralité des formes culturelles et à condamner tout net l'impossibilité de classer par ordre de perfection croissante les formes que se donne l'humanité dans le temps et l'espace.

Concluons enfin en reconnaissant la portée problématique des travaux de P. D'IRIBARNE et son ouverture féconde vers la notion émergente « d'identité interculturelle » qui a été jusqu'à présent traitée dans une approche théorique où le social joue un rôle dominant alors que le Soi reste attaché à une perspective plus individuelle, sans que le lien entre les deux s'opère. Comment résoudre cette opposition traditionnelle en intégrant le pôle individuel et collectif dans une théorie structurale et dynamique de l'identité du sujets en contexte interculturel<sup>64</sup> ? P. D'IRIBARNE nous propose une voie qui est celle de l'interdisciplinarité, de l'utilisation conjointe de l'anthropologie, de la sociologie et de la gestion. G. DEVEREUX avait raison, en son temps, de souligner qu'un fait brut n'appartient à aucune des disciplines instituées. Ce n'est qu'avec son explication que le fait brut se transforme en donnée, soit psychologique, soit sociologique et c'est la différence entre deux visions du même objet qui « informe » l'observateur.

Car, soulignons-le, deux dimensions de la communication sont à explorer dès lors que l'on interroge le bricolage des identités en contexte interculturel. La fonction de médiation dont l'unité de base est le signe et la fonction cognitive (culturelle) dont l'unité de base est la forme symbolique. Appliquer des critères de textualité à l'expérience interculturelle, sous l'influence de la philosophie et de cette orientation interdisciplinaire à amplifier, c'est constater, par exemple, que la médiation est de nature événementielle, frappée par la temporalité et portée par un sujet, alors que la culture, c'est à dire le système des formes symboliques est plus étrangère au temps et ne requiert a priori aucun sujet.

Reconnaissant lui aussi qu'il y a toujours vulnérabilité de la culture à l'expérience, que la rencontre interculturelle est soumise à un triple « effet » d'acteur, de structure (P. D'IRIBARNE dirait certainement de « culture ») et de sens, Y. PESQUEUX fait la promotion d'une « socio-histoire compréhensive », constatant l'aspect continuellement évolutif des systèmes de valeurs, la part revenant à la tradition et à l'histoire dans l'établissement des structures productives et le tout entachée de subjectivité. Il vise à éclaircir des « moments de gestion » où la culture n'est ni contenu, ni forme mais choix de valeurs dont seul l'homme est capable<sup>65</sup>.

*Nicolas DELANGE (Celsa/Paris) et Philippe PIERRE(CNRS/Paris)*

---

<sup>64</sup> : B. FERNANDEZ, L'identité nomade, Economica, 2002; P. OUELLET, Le Soi et l'autre. L'énonciation de l'identité dans les contextes interculturels, Les Presses de l'Université Laval, 2002 ; P. DUPRIEZ et S. SIMONS, La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles, De Boeck, deuxième édition, 2002 ; B. VANDERLINDEN, « Expliciter l'implicite. A propos des structures implicites d'organisation », in Communication & Organisation, dossier : « Interculturel et communication dans les organisations », GRECO, Bordeaux 3, Université Michel de Montaigne, n° 22, février 2003.

<sup>65</sup> : Y. PESQUEUX, L'entreprise multiculturelle, L'Harmattan, 2004.