

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 62 (2004)

**Heft:** 3: Employabilité des cadres seniors : trop vieux ou trop expérimenté ; Quels besoins en formation dans les entreprises microtechniques

**Buchbesprechung:** Le Tiers-Monde qui réussit : Nouveaux modèles [Philippe d'Iribarne]

**Autor:** Pierre, Philippe / Delange, Nicolas

#### Nutzungsbedingungen

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

#### Conditions d'utilisation

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

#### Terms of use

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

**Download PDF:** 11.01.2026

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

# NOTE DE LECTURE DE L'OUVRAGE DE PHILIPPE D'IRIBARNE LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT. NOUVEAUX MODÈLES<sup>1</sup>

Philippe PIERRE \*

*Labaratoire de Sociologie du Changement des Institutions (LISE/CNRS)*

*philippe.pierre22@wanadoo.fr*

Nicolas DELANGE

CELSA

*nicolas.delange@spontanet.com*

Si les règles du jeu qui régissent les rapports humains apparaissent comme très différentes d'un pays à l'autre, la réflexion de P. D'IRIBARNE porte sur l'adaptation des modèles de gestion et de coopération. 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. 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>2</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>3</sup>, avec comme préalable l'opposition nécessaire et absolue entre la culture économique occidentale, la seule à même de faire de manière efficiente et efficace du « business » et les « cultures traditionnelles » qui seraient autant d'entraves, d'obstacles au bon fonctionnement, au déploiement des cultures d'entreprises désireuses de s'implanter sur des marchés « émergents ».

\* Chef du personnel dans une entreprise internationale leader dans son domaine.

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 patiemment construites et l'on cause frustrations et résistances... 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>4</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>5</sup>, P. D'IRIBARNE, en « spécialiste des différentes cultures sur les modèles de gestion et de management »<sup>6</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>7</sup>. Or, si le programme de cette « alchimie »<sup>8</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>9</sup>, d'autant plus que l'auteur s'inspire très grandement de son précédent ouvrage **Cultures et mondialisation**<sup>10</sup> sorti en 1998.

Jusqu'ici, le travail de P. D'IRIBARNE était 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>11</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 apparténances. « 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>12</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>13</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 entre filiations et affiliations, appartenance et sentiment d'appartenance... qui pose la question de la continuité possible de son histoire<sup>14</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>15</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>16</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>17</sup>. Nous y reviendrons.

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>18</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>19</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>20</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 variés 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>21</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>22</sup>.

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'italianitude » 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 da faire la grammaire mais sans réellement se soucier de savoir ce qui a été dit. Et peux-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>23</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 dépossède 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 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>24</sup>.

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>25</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>26</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>27</sup>.

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 sujet en contexte interculturel<sup>28</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. Nous l'appelons aussi de nos vœux.

#### NOTES

- 1 P. D'IRIBARNE, *Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles*, O. Jacob, 2003, 273 pages.
- 2 C'est le titre du cinquième chapitre du livre.
- 3 P. D'IRIBARNE, *Le Tiers monde qui réussit*, Odile Jacob, p. 12.
- 4 P. D'IRIBARNE, *Le Tiers monde qui réussit*, Odile Jacob, p. 18.
- 5 P. D'IRIBARNE, *La logique de l'honneur*, Paris, 1989, Points Seuil.
- 6 Quatrième de couverture de P. D'IRIBARNE (*Le Tiers monde qui réussit*, Odile Jacob, 2003).
- 7 P. D'IRIBARNE, *Le Tiers monde qui réussit*, Odile Jacob, 2003, p. 20.
- 8 P. D'IRIBARNE, *Le Tiers monde qui réussit*, Odile Jacob, p. 15.
- 9 M. MAURICE, F. SELLIER et J. J. SILVESTRE, « Analyse sociétale et cultures nationales. Réponse à P. D'IRIBARNE », *Revue Française de Sociologie*, XXXIII, 1992 ; J. P. DUPUIS, « Problèmes de cohérence théorique chez P. d'IRIBARNE. Une voie de sortie » in *Cahiers de recherche*, n° 02-08, Novembre 2002, HEC Montréal.
- 10 P. D'IRIBARNE et Allii, *Cultures et mondialisation*, Paris, Points Seuil, 2002.
- 11 S. CHEVRIER, *Le management interculturel*, Que sais-je, PUF, 2003, p. 50.
- 12 P. D'IRIBARNE, *Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles*, O. Jacob, 2003, p. 227.
- 13 P. D'IRIBARNE, *Cultures et mondialisation*, Le Seuil, 1998, p. 258.
- 14 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.

- 15 B. LAHIRE, *L'homme pluriel*, Nathan, 1998, p. 60 ; G. VINSONNEAU, *L'identité culturelle*, A. Colin, 2003.
- 16 P. D'IRIBARNE, *Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles*, O. Jacob, 2003, p. 223.
- 17 P. D'IRIBARNE, *Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles*, O. Jacob, 2003, p. 120.
- 18 W. WAGNER, « Le coping symbolique. Les représentations et la construction sociale », in A. M. COSTALAT-FOUNEAU, *Identité sociale et langage. La construction du sens*, L'Harmattan, 2001, p. 105.
- 19 W. WAGNER, « Le coping symbolique. Les représentations et la construction sociale », in A. M. COSTALAT-FOUNEAU, *Identité sociale et langage. La construction du sens*, L'Harmattan, 2001, p. 106.
- 20 W. WAGNER, « Le coping symbolique. Les représentations et la construction sociale », in A. M. COSTALAT-FOUNEAU, *Identité sociale et langage. La construction du sens*, L'Harmattan, 2001, p. 106.
- 21 « 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).
- 22 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.
- 23 P. RICOEUR, *Le conflit des interprétations*, Le Seuil, 1969, p. 31.
- 24 A. M. COSTALAT-FOUNEAU, *Identité sociale et langage. La construction du sens*, L'Harmattan, 2001.
- 25 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.
- 26 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.
- 27 J. P. DUPUIS, « Problèmes de cohérence théorique chez P. D'IRIBARNE. Une voie de sortie », *Cahier de recherche n° 02-08*, Novembre 2002, HEC Montréal, p. 12.
- 28 P. DUPRIEZ et S. SIMONS, *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, 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 ; 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 ; Y. PESQUEUX, *L'entreprise multiculturelle*, L'Harmattan, 2004.

