

COLLECTION " LU POUR VOUS "

n°28 - juillet 2023

La logique de l'honneur

**Gestion des entreprises
et traditions nationales**

Synthèse du livre
de Philippe d'Iribarne

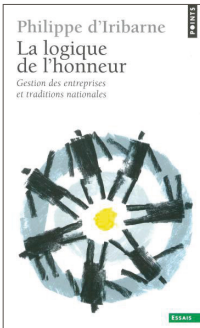
leDoTank

en partenariat avec



Synthèse rédigée par **Corentin SANTILLI**,

ENS Paris-Saclay, à partir de :



Philippe d'Iribarne – *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales* – Seuil – 1989

Philippe d'Iribarne, polytechnicien, a travaillé comme ingénieur des Mines et directeur de recherche au Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Dans le cadre de ses travaux sociologiques et économiques, il a été conduit à aborder des thématiques diverses, relatives au fonctionnement des organisations, au chômage, aux migrations ou encore au fait religieux.

La collection " Lu pour vous "

La collection " Lu pour vous " propose des synthèses de travaux académiques qui font référence sur des questions liées à la Responsabilité Sociale et Sociétale des Entreprises (RSE).

Chaque thématique a vocation à être abordée par des auteurs ayant des opinions contrastées.

Ces notes de synthèse ne présentent pas un avis du DoTank et n'engagent pas sa responsabilité quant aux points de vue exprimés : elles n'ont d'autre ambition que de mettre à la disposition du lecteur des ressources pour sa réflexion et de lui donner envie d'aller plus loin dans la découverte des ouvrages et de leurs auteurs.

La logique de l'honneur

Gestion des entreprises et traditions nationales

Avant-propos

La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales, publié en 1989, constitue un ouvrage classique de la sociologie et du management. Philippe d'Iribarne s'y attache à analyser la notion de culture d'entreprise, en comparant une usine française, américaine et néerlandaise, pour montrer de quelle façon les salariés y sont associés à la prise de décision, coopèrent entre eux ainsi qu'avec leur hiérarchie, et apprécient leurs conditions de travail. Trois modèles de gestion singuliers sont *in fine* dégagés : corporatiste (dans le cas français), contractuel (dans le cas américain) et consensuel (dans le cas néerlandais).

En somme, *La logique de l'honneur* explicite déjà – sans la nommer comme telle – des déterminants de la responsabilité sociale des entreprises.

Introduction

La gestion efficace d'une équipe procède de déterminants historiques et culturels propres à chaque pays, plutôt que de traits de caractère universellement partagés. En ce sens, l'importation de modèles de gestion au sein d'un pays – sans effort d'adaptation aux spécificités de ce dernier – apparaît vouée à l'échec.

À l'appui de sa démonstration, Philippe d'Iribarne propose une analyse comparée de trois usines, respectivement situées en France (usine de Saint-Benoît-le-Vieux), aux États-Unis (usine de Patrick City) et aux Pays-Bas (usine de Sloestad). Les entretiens qu'il restitue et les documents qu'il propose lui permettent d'extrapoler un modèle de gestion des entreprises propre à chacun de ces pays¹.

¹. Les idéaux-types identifiés par l'auteur ne sont pas exclusifs de déviations plus ou moins importantes, dans la pratique, vis-à-vis des modèles proposés.

1.

La France ou la logique de l'honneur

L'usine de Saint-Benoît-le-Vieux se caractérise par une logique de l'honneur, dont chacune des parties prenantes de la structure se prévaut. Corporatiste, cette logique suppose que les différents groupes de travailleurs (les manœuvres, les contremaîtres, *etc.*) se considèrent comme investis de devoirs spécifiques, qui les distinguent les uns des autres : il est par exemple attendu du contremaître qu'il respecte ses subordonnés. L'ensemble des responsabilités ainsi imparties à chaque groupe le constitue en « état », si bien que coexistent, au sein de l'usine, divers états relativement étanches, qui n'ont en théorie pas à interférer dans le travail des états voisins. Ces responsabilités ne sont d'ailleurs pas tant le produit d'un contrat ou d'une négociation que de la coutume.

Rappels historiques sur la logique de l'honneur

L'articulation du travail autour d'une logique de l'honneur s'enracine dans l'histoire française. Les états font directement écho aux trois ordres – la noblesse, le clergé et le Tiers-État – en place jusqu'en 1789. Ils recouvrent en effet des notions qui, sous l'Ancien Régime déjà, jouaient un rôle polarisant : le caractère noble (ou non) de la tâche accomplie, en particulier. Les manœuvres accomplissent en ce sens un travail moins « noble » que les supérieurs, auxquels on reconnaît davantage un certain pouvoir et un savoir théorique. Pour autant, les manœuvres sont les dépositaires du savoir pratique, expérimenté sur les lignes de production, ce qui en retour les protège d'une hiérarchie jugée trop éloignée des réalités concrètes pour pouvoir formuler des critiques frontales.

Impact de la logique de l'honneur sur l'attitude des travailleurs

Les règles et procédures sont d'abord beaucoup moins détaillées dans l'usine française que dans les usines américaines et néerlandaises, du fait du poids de la coutume. Parce que tous les aspects du travail quotidien ne sont pas réglés, il demeure une place non négligeable aux relations personnelles, entre les travailleurs. En d'autres termes, pour un collègue que l'on estime, on sera prêt à faire plus que ce que nous incombe notre devoir, afin de lui venir en aide.

Par ailleurs, le subordonné français ne considère pas comme bienvenues, en général, les règles imposées par la hiérarchie, car, en un sens, il estime « connaître son travail ». Lorsque le chef intervient, notamment en cas de crise entre deux services, c'est avant tout pour exercer un pouvoir arbitral.

Enfin, quand l'interférence d'un état dans un autre devient insupportable et désorganise le quotidien, l'honneur commande de défendre les frontières de son état. La mise en cause des frontières de l'état induit en dernier ressort la grève, historiquement éruptive en France. Le plus souvent, toutefois, ce sont des arrangements informels, guidés par un principe de modération, qui permettent de réduire les tensions.

Impact de la logique de l'honneur sur les méthodes de gestion

La fierté tirée par chaque état de son travail interdit d'inscrire un état dans une relation servile vis-à-vis d'un autre : il importe de trouver des incitations pour que chacun se sente honoré dans le travail accompli.

L'interférence étant mal tolérée au sein de chaque état, le recueil de données factuelles relatives aux résultats obtenus n'est pas aisé à mettre en place. De façon générale, les comptes demandés par les supérieurs à leurs subordonnés ne sont pas excessivement méticuleux, afin de préserver l'honneur de l'état inférieur.

Les services que se rendent les états entre eux ne supposent pas tant que les individus soient « au service » les uns des autres que ceux-ci se « rendent service » sur une base volontaire.

Enfin, en cas de transfert d'un salarié d'un poste vers un autre, il est fondamental, dans le but d'accroître sa motivation, de lui faire apparaître l'identité et la légitimité du nouvel état qu'il intègre.

2.

Les États-Unis ou l'échange « *fair* » entre égaux

C'est autour de deux exigences centrales que se noue le modèle américain, observé dans l'usine de Patrick City : le fait d'être *free*, c'est-à-dire, pour chaque individu, de pouvoir agir librement, et celui d'être *fair*, en d'autres termes d'estimer justement le mérite du travailleur et de le respecter en tant qu'homme.

Être *free* et *fair* : une double conséquence

D'une part, la liberté dont jouit le travailleur le conduit à signer un contrat, qui sert de matrice à son engagement au sein de l'entreprise. Inversement, la coutume occupe une place centrale en France. Les objectifs que le travailleur américain doit atteindre, les frontières qu'il ne doit pas franchir, au risque d'empiéter sur le domaine d'expertise d'un service voisin, figurent au sein du contrat, pour éviter tout malentendu. Dès lors, le travailleur a une responsabilité personnelle vis-à-vis de son supérieur, qui peut le tenir comptable de toute défaillance. Les syndicats de travailleurs, de leur côté, vont se considérer comme des administrateurs du contrat, dont il leur revient d'explicitier les termes pour exonérer, au besoin, le travailleur mis en cause de sa responsabilité.

D'autre part, l'exigence de *fairness* implique un rapport spécifique à la sanction et à la valorisation.

La sanction peut être dure, en cas de manquement aux termes du contrat, mais elle exige un établissement préalable et indiscutable de la culpabilité. Elle est au demeurant prévue dans le contrat, afin de la soustraire à tout risque d'arbitraire.

La valorisation du travail accompli ne saurait revenir à marquer excessivement les écarts entre les employés. Aussi, la variable de l'ancienneté est mobilisée pour déterminer la position de chacun dans l'entreprise, car elle permet d'éviter le favoritisme. Si un supérieur entend signifier à un subordonné sa satisfaction vis-à-vis du travail accompli, charge à lui, alors, de passer par des moyens détournés, comme un compliment ou un présent.

Rappels historiques sur la logique contractuelle américaine

Selon l'auteur, l'exigence contractuelle naît aux États-Unis bien avant leur constitution comme État souverain. En 1620, en effet, les fondateurs de la première colonie américaine, partis d'Angleterre et qui ont accosté sur les rives du Nouveau Monde, passent le pacte du Mayflower, du nom du bateau les ayant conduits à travers l'Atlantique. Dans la mesure où ce pacte fixe les règles de la communauté que les émigrés s'apprêtent à créer, Philippe d'Iribarne affirme que le contrat se trouve à l'origine même de l'histoire moderne américaine.

Signé par des colons pieux, le pacte du Mayflower infuse une dimension morale dans les contrats qui seront conclus dans son sillage.

Enfin, ce pacte est conclu par des individus se considérant comme des égaux, ce qui explique le style relativement égalitaire aujourd'hui observé au sein de l'usine américaine. Contrairement à la France où le « Monsieur » – plus distant – est utilisé pour interpeller quelqu'un, le prénom y est préféré.

Avantages et inconvénients de la logique contractuelle américaine

La finesse du contrat élaboré dans l'usine permet de gagner un temps précieux, en évitant les conflits interindividuels quant aux tâches à accomplir. Celles-ci, en effet, se trouvent clairement délimitées.

Inversement, l'exigence de s'en tenir à des faits indiscutables (pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés, pour engager la responsabilité, *etc.*) se heurte parfois à la difficulté d'établir ceux-ci. Plus largement, cet attachement aux faits risque de déshumaniser les relations professionnelles, qui ne sauraient être exclusivement réduites à des données objectives. Enfin, l'atteinte des objectifs, en particulier sur le plan financier, ne suffit pas à statuer sur le bon fonctionnement de l'organisation.

3.

Le consensus néerlandais

L'usine de Sloestad est révélatrice de la quête du consensus qui meut les membres de l'entreprise néerlandaise. Ce consensus présente plusieurs caractéristiques : l'individu est protégé en tant que tel, ce qui minore d'autant l'efficacité des sanctions prises à son encontre ; sa place au sein de l'usine est bien définie ; la négociation et l'écoute sont au cœur du fonctionnement de la structure.

Le mode de fonctionnement néerlandais se distingue donc autant du modèle français qu'américain : il ne s'agit en effet ni d'agir en vertu des devoirs fixés par la coutume, ni de respecter les termes d'un contrat dûment établi. L'essentiel est de parvenir à un accord, entre une hiérarchie et des subordonnés se parlant d'égaux à égaux.

Parce que le consensus est sacré, la contestation ne saurait par ailleurs prendre une forme éruptive. La mise en retrait, en ce sens, devient un instrument privilégié : l'absentéisme est par exemple préféré, en cas de désaccord, à la grève.

Rappels historiques sur le consensus néerlandais

Le tropisme néerlandais pour le consensus est à nouveau ancré dans l'histoire, pour Philippe d'Iribarne. Constitués en 1579 par l'Union d'Utrecht, qui réunit les différentes provinces, les Pays-Bas s'inscrivent tout à la fois dans une aspiration à l'indépendance et au compromis. En écho aux origines de leur société, les différents groupes vivant actuellement aux Pays-Bas se considèrent comme des égaux, et, ce faisant, refusent la domination pouvant être exercée par l'un d'entre eux sur les autres.

Avantages et inconvénients du consensus néerlandais

Le consensus assure une forte coopération au sein de l'usine, ce qui serait à l'inverse difficilement envisageable aux États-Unis, où le contrat délimite clairement les frontières.

Le consensus implique en outre de s'appuyer sur des données objectives, préalablement recueillies, afin de les mettre à disposition des négociateurs lorsque ceux-ci doivent définir des primes par exemple.

Cependant, des inconvénients sont également associés à ce modèle. La crainte de troubler le consensus conduit à dissimuler les problèmes qui interviennent au cours de la production et à ne pas aborder frontalement la question des dysfonctionnements avec ses collègues, tandis que la nécessité permanente de négocier constitue un frein aux changements.

4.

Principes universels et traditions locales

« La modernité a fait un grand rêve : affranchir la vie des hommes [...] de tout respect des traditions ». De cette assertion, Philippe d'Iribarne tire deux conséquences.

D'une part, les entreprises n'ont pas été totalement conquises par la modernité. La tradition y joue encore un rôle non négligeable : aux États-Unis, par exemple, où l'appui sur des objectifs précis est effectivement moderne, tout en s'inscrivant dans le cadre traditionnel du contrat. Les traditions ont donc besoin de structures modernes pour perdurer, et inversement.

D'autre part, il n'existe pas d'universalité des pratiques : chaque pays, voire chaque entreprise en son sein, peut se prévaloir d'une culture d'entreprise. Diriger, dès lors, ne revient pas à importer dans l'usine les méthodes les plus remarquables observées à l'étranger ; il s'agit au contraire de s'inspirer des traits déjà présents, pour ensuite les moduler.

Cette lucidité attendue de la part du chef d'entreprise permet à l'auteur de conclure : « Quand, pour gérer, il faut savoir susciter l'enthousiasme de ceux que l'on dirige et éviter de les scandaliser, on a besoin de comprendre ce qui enthousiasme et scandalise ».

À propos

LeDoTank

LeDoTank est une association dont la vocation est de chercher à combler le déficit de connaissance et de compréhension de ce que sont les entreprises moyennes ; déficit qui touche tous les champs : gouvernance, RSE, financement, performance sociale, etc.

LeDoTank s'inscrit dans l'écosystème des entreprises moyennes en initiant des projets qui associent entrepreneurs, experts et chercheurs pour mieux identifier leurs enjeux propres et chercher à mettre en avant leur singularité afin de proposer des solutions adaptées. Il s'agit de contribuer au renouvellement de leurs pratiques et d'informer les décideurs des règles du jeu sur les spécificités de ces entreprises.

Pour progresser dans ces différentes voies, leDoTank peut compter sur ses partenaires : ce sont des entreprises ou des organisations consacrant des ressources – financières et/ou humaines – à la recherche de réponses concrètes aux enjeux sociétaux qui touchent leurs marchés ou leur environnement direct, mais aussi plus largement, l'intérêt commun.

Contact leDoTank

Lorraine HARRIS
Déléguée Générale
Lorraine@ledotank.com

Aca Nexia

Aca Nexia est un cabinet d'audit et conseil qui compte 250 professionnels parmi lesquels 21 associés. Son offre de services couvre l'audit, l'expertise comptable, l'externalisation (BPO), l'assistance aux transactions d'entreprises, le conseil opérationnel, la paie et la gestion sociale.

Les clients d'ACA Nexia sont majoritairement des ETI et des PME qui attendent des solutions pertinentes et de l'assistance pour les mettre en œuvre. Aca Nexia cultive ses valeurs de loyauté, compétence et partage, et fonde son indépendance sur une totale maîtrise de son capital par ses associés. Aca Nexia poursuit une stratégie de croissance maîtrisée fondée sur la présence de ses associés et managers sur le terrain, une offre de services évolutive, la généralisation du digital, une dimension internationale et le développement de la RSE tant en interne qu'au service de ses clients. Aca Nexia exprime sa responsabilité sociétale dans sa gouvernance et ses pratiques managériales, et est très heureuse d'accompagner leDoTank dans sa mission.

Contact Aca Nexia

Olivier JURAMIE
Associé – Directeur Général
o.juramie@aca.nexia.fr

La collection " Lu pour vous "

- n°1 : Les marchés à l'épreuve de la morale
- n°2 : La nouvelle question laïque. Choisir la République
- n°3 : Les relations marchandes face au don
- n°4 : Économie utile pour des temps difficiles
- n°5 : Peut-on penser une liberté sans abondance ?
- n°6 : La loi de 1905 n'aura pas lieu. Histoire politique des séparations des Églises et de l'État (1902-1908)
- n°7 : La gouvernance par les nombres
- n°8 : Le capital au XXI^e siècle
- n°9 : Refonder l'entreprise
- n°10 : Les Marchands et le Temple
- n°11 : La société selon Friedrich Hayek
- n°12 : Humanité. Une histoire optimiste
- n°13 : Effondrement. Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie
- n°14 : Printemps silencieux
- n°15 : La crise de l'État-providence
- n°16 : Enrichissement
- n°17 : Terre-Patrie
- n°18 : Temps, économie et modernité
- n°19 : Les révoltes du ciel
- n°20 : La Voie pour l'avenir de l'humanité
- n°21 : L'État ou la violence maîtrisée
- n°22 : Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail
- n°23 : L'impossible automation
- n°24 : L'État consacré par le risque
- n°25 : La 6^e extinction : Comment l'Homme détruit la vie
- n°26 : Le principe de solidarité
- n°27 : Le mythe du déficit. Vers une économie du peuple
- n°28 : La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales

leDoTank

69 rue de Montchapet
21000 Dijon
www.ledotank.com