

Ask Why! Demandez-vous pourquoi!

Telle était l'ironique devise d'Enron! Mais c'est aussi la question que se posent beaucoup d'acteurs de la vie des affaires: salariés évincés parce que réputés trop âgés ou trop onéreux, sous-traitants pressurés par les donneurs d'ordres ou dirigeants soumis à la tyrannie de l'actionnaire. Dans cet environnement fortement turbulent, la vie des entreprises est donc loin d'être sereine et les mécanismes de défense qu'elles mettent en œuvre pour y faire face sont multi-formes. *Gérer & Comprendre* en donne trois illustrations dans ce numéro.

Bata et L'Oréal brillent au firmament des entreprises. L'une et l'autre se sont appuyées sur une large part d'irrationnel pour traverser le siècle dernier, chacune mettant en exergue une tradition patrimoniale imprégnée de valeurs partagées, avec leur part de lumières et, parfois, d'ombres. Pour Bata, ces valeurs inscrites dans une logique paternaliste, donnant sens aux objets techniques et forgeant les représentations, vont s'avérer un frein puissant à sa stratégie de montée en gamme en France. Pour L'Oréal, dans le droit fil des convictions autoritaires du dirigeant emblématique de la firme que fut, quarante ans durant, François Dalle, c'est le rôle du chef, orientant les comportements collectifs, qui est mis en avant. Même si l'on peut penser qu'elles sont à elles seules insuffisantes, ces valeurs fortement affirmées semblent avoir plutôt bien réussi à ces deux entreprises, l'une d'ores et déjà centenaire, l'autre bientôt, et ce malgré les tourments du siècle.

Le contre-exemple est illustré par la faillite d'une autre vénérable institution, bicentenaire celle-là, qui a payé de son existence la perte des valeurs prudentielles qui en avaient fait l'honorabilité. Les dirigeants de la Banque Baring, dont Y-M. Abraham et C. Sardais analysent la chute, se sont en effet perdus dans un labyrinthe de représentations fausses, d'analyses biaisées, de chiffres tellement inconcevables que, dépassés par les enjeux, ils ne pouvaient plus que croiser les doigts et prier pour que tienne l'échafaudage insensé auquel ils avaient cru.

Cet univers est d'autant plus turbulent que c'est souvent dans le domaine de l'impensé que se jouent ces parties. Pour certains acteurs, tout semble désormais possible: taux de croissance faramineux, manipulations comptables invisibles, martingales inouïes... Le risque rejeté hors du champ de conscience et le court terme érigé en principe, le rêve infantile de toute puissance, toute culpabilité évacuée, sous-tend alors l'action. Plutôt l'erreur ou la faute que l'angoisse et l'incertitude! Et le cycle de la répétition tourne inlassablement. Depuis la faillite de la Barings, on a connu les affaires Enron, Worldcom, Vivendi, Parmalat, les *subprimes* et, il y a peu, la Société Générale pulvérisant le score de Nick Leeson!

Les voix ne manquent pourtant pas – comme celle du sénateur américain démocrate Byron Dorgan, fustigeant récemment dans les colonnes du *Financial Times* «l'orgie de spéculation» – pour dénoncer aujourd'hui le grand jeu financier que naguère ils trouvaient si prometteur. Mais, pas plus que Cassandre, ils ne semblent être entendus.

Ask Why! Demandons-nous pourquoi!

Pascal LEFEBVRE

GÉRER &
COMPRENDRE
est une série des
Annales des Mines

Créée à l'initiative
de l'Amicale des
ingénieurs au
Corps des Mines

Réalisée avec le
concours du Centre
de recherche en
gestion de l'École
polytechnique

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 92 • JUIN 2008

RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines

www.annales.org

François VALÉRIAN

Rédacteur en chef

Isabelle de BÉARN

Secrétaire générale de
la rédaction des Annales des Mines

Martine HUET

Assistante de la rédaction

Marcel CHARBONNIER

Lecteur

GÉRER & COMPRENDRE RÉALISATION

Manne HÉRON (+)

Maquette intérieure

Hervé LAURIOT PRÉVOST

ESE, Génie Atomique, Mise en page

Studio PLESS

Maquette de couverture

Christine de CONINCK

Iconographe

Marise URBANO

Réalisation

ABONNEMENTS ET VENTES

Éditions ESKA

12, rue du Quatre-Septembre

75002 Paris

Directeur de publication

Serge KEBABTCHIEFF

Tél. : 01 42 86 56 00

Fax : 01 42 86 45 35

TARIFS

Voir encart p. 33-34

FABRICATION

ACPA Éditions

4, rue Camélinat

42000 Saint-Étienne

Tél. : 04 77 43 26 70

Fax : 04 77 41 85 04

COUVERTURE

Matériel et herbier

de Philibert Commerson,

membre de l'expédition

de Bougainville

autour du monde (1766-1768).

Paris, Muséum national

d'Histoire naturelle.

Photo © Gilles Mermet/AKG-images

PUBLICITÉ

Espace Conseil et Communication,

44-46, boulevard

Georges Clemenceau

78200 Mantes-la-Jolie

Tél. : 01 30 33 93 57

Fax : 01 30 33 93 58

TABLE DES ANNONCEURS

Annales des Mines :

2^e, 3^e, 4^e de couverture,

pages 85 et 86

GÉRER & COMPRENDRE COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84

Gilles ARNAUD

ESC Toulouse

Michel BERRY

Président

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

Hamid BOUCHIKHI

ESSEC

Françoise CHEVALIER

Groupe HEC

Bernard COLASSE

Université de Paris-Dauphine

Caroline ELISSEFF

Secrétaire de rédaction

Hervé DUMEZ

Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique

Daniel FIXARI

Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris

Dominique JACQUET

Université Paris X Nanterre

Hervé LAROCHE

ESCP-EAP

Pascal LEFEBVRE

Université d'Évry-Val d'Essonne,
Éditorialiste de *Gérer & Comprendre*

Christian MOREL

Renault

Jean-Philippe NEUVILLE

INSA

Frédérique PALLET

Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris

François PAVÉ

Centre de sociologie
des organisations

Louis-Georges SOLER

INRA

Jérôme TUBIANA

Danone

François VALÉRIAN

Rédacteur en chef des *Annales
des Mines*

Michel VILLETTE

ENSA

Jean-Marc WELLER

LATTS - École Nationale
des Ponts et Chaussées

GÉRER & COMPRENDRE

RELECTEURS HORS COMITÉ

Franck AGGERI

Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris

Gilles AMADO

Groupe HEC

Rachel BEAUJOLIN

Reims Management School

Pierre-Jean BENGHOZI

Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique

Annabelle-Mauve BONNEFOUS

Groupe HEC

Florence CHARUE DUBOC

École polytechnique

François ENGEL

Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris

Sébastien GAND

Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris

François GINSBOURGER

École des mines de Paris

Thierry HOMMEL

Sciences Po

Benoit JOURNE

Université de Nantes

Frédéric KLETZ

Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris

Catherine CHEVALIER KUZLA

Université Paris Dauphine

Pascal LE MASSON

Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris

Nicolas MOTTIS

Groupe ESSEC

Jean-Philippe NEUVILLE

INSA

Thomas PARIS

CNRS

Claude RIVELINE

École des mines de Paris

Jean-Miche SAUSSOIS

ESCP-EAP

Dominique TONNEAU

Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris

Bertrand VENARD

Audencia Nantes

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE GÉRER COMPRENDRE

LE CHOIX DES RAPORTEURS

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de *Gérer et Comprendre* qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand les rapporteurs divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irrédutibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

- **oui car** : l'article est publié tel quel et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;
- **oui mais** : l'article sera publié sous réserve de modifications plus ou moins substantielles, soit sur le fond, soit sur la forme ;
- **non, mais** : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des modifications substantielles ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;
- **non car** : l'article est refusé et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture.

Gérer et Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

LES CRITÈRES DE REJET

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

- **DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION** : même si *Gérer et Comprendre* déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expé-

rience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

- **DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS** : à l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;
- **DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES** : le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;
- **UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES** : on a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales sont pratiquement toujours rejetés ;
- **DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS** : considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les *Annales des mines* portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes.

Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. *Gérer & Comprendre* est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

INFORMATIONS PRATIQUES

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris.

Ils devront être adressés par l'internet (de préférence) à l'adresse suivante :

mberry@paris.ensmp.fr

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEFF

École de Paris du Management

94, boulevard du Montparnasse

75014 PARIS

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur.

Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et internet, données biographiques éventuelles, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi.

Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

EN QUÊTE
DE THÉORIES**4**
POUR UNE AUTRE
THÉORIE DE LA DÉCISION :
RETOUR SUR LA FAILLITE
DE LA BANQUE BARINGS
ET DE SA HIÉRARCHIE

Par Yves-Marie ABRAHAM et Cyrille SARDAIS

RÉALITÉS
MÉCONNUES**23**
LA GESTION DES SENIORS
EN ENTREPRISE : ENJEUX
ET ESQUISSE DE SOLUTIONS

Par Olivier MEIER

L'ÉPREUVE
DES FAITS**35**
BATA : L'IMPOSSIBLE
MUTATION
L'échec d'une stratégie
de montée en gamme

Par Antony KUHN et Yves MOULIN

RÉALITÉS
MÉCONNUES**44**
LE MODÈLE
ENTREPRENEURIAL
DE L'ORÉAL :
SOURCE ET GENÈSEPar Olivier BASSO, Alain FAYOLLE
et Thomas LEGRAIN

RÉALITÉS MÉCONNUES

56
RÉMUNÉRER
LES TALENTS
Le salaire du sportif
professionnel :
exception
ou préfiguration ?

Par Pierre MIRALLES

L'ÉPREUVE DES FAITS

66
VALORISER
LA RECHERCHE PUBLIQUE
Le rôle du facteur humain
dans la vente ou la cession
de licences de brevets
par les universités

Par Dominique Philippe MARTIN et Lionel PUJOL

MOSAÏQUE

78
Franck AGGERI
LA SINGULARITÉ
D'UNE ŒUVREÀ propos du livre de Lucien Karpik, *L'Économie des singularités*, Paris, Gallimard, 2007RÉSUMÉS
ÉTRANGERS**80**
ANGLAIS, ALLEMAND,
ESPAGNOL ET RUSSE

POUR UNE AUTRE THÉORIE DE LA DÉCISION: RETOUR SUR LA FAILLITE DE LA BANQUE BARINGS (ET DE SA HIÉRARCHIE...)

Les théories dominantes de la décision font de l'information et de sa perception l'élément déterminant du processus de décision. Or la faillite de la Banque Barings pose un problème majeur à ces théories: les dirigeants de cette vénérable institution ont reçu, dans les mois qui ont précédé la faillite, de nombreux signaux d'alarme et n'ont pourtant rien fait pour empêcher la catastrophe. Nous proposons de réinterpréter ce cas d'école, à partir d'une approche résolument constructiviste, montrant que ces dirigeants se sont construit une réalité qui, à leurs yeux, constituait La Réalité, une Réalité dans laquelle l'imposture du jeune *trader* Nick Leeson était tout simplement impossible. Pour « entrer » dans cette « réalité » des dirigeants de la banque, nous mobiliserons la théorie des « possibles » et des « impossibles » élaborée par Andreu Solé.

Par Yves-Marie **ABRAHAM** et Cyrille **SARDAIS*** (1)

26 février 1995, 20 heures 36: Eddie George, directeur de la Banque d'Angleterre, annonce officiellement la faillite de la Barings, banque deux fois centenaire. Le jeune *trader* Nick Leeson (28 ans), opérant à Singapour sur un marché de produits dérivés, a causé des pertes évaluées à

plus du double des fonds propres de l'entreprise. Sous couvert d'un compte « erreur », portant l'étrange numéro 88888 et faisant croire qu'il opérait pour le compte d'un client, Leeson a tout simplement joué l'argent de la banque sur des marchés extrêmement risqués, sans aucun contrôle et sans aucune couverture.

* HEC Montréal
Service de l'enseignement du management
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Canada (Québec) H3T 2A7
Courriels:
yves-marie.abraham@hec.ca ou cyrille.sardais@hec.ca

(1) Les auteurs tiennent à remercier Amar-Issem Ayadi pour sa vérification minutieuse des éléments empiriques présentés ici. Ils adressent également leurs remerciements au responsable éditorial et aux évaluateurs de *Gérer & Comprendre*, dont les remarques les ont conduits à aller au bout de leur argumentation.

De l'art de rater un éléphant, à trois mètres, dans un couloir

Dans les mois qui ont suivi cette annonce, cette histoire rocambolesque a fait l'objet de deux enquêtes officielles, l'une pour le compte de la Banque d'Angleterre (BA, 1995), l'autre pour le compte du Ministère des Finances de Singapour (MFS, 1995). En parallèle, des journalistes ont exploré, dans les détails, la genèse de cette faillite retentissante (RAWNSLEY, 1995; FAY, 1995; GAPPER & DENTON, 1996; HUNT & HEINRICH, 1996). L'affaire a ensuite intéressé des chercheurs, qui sont à ce jour une vingtaine à avoir travaillé sérieusement sur le sujet (2). Ces différentes enquêtes se sont fondées, pour la plupart d'entre elles, sur une même question : quelles ont été les causes de la faillite de la Barings ? Les réponses à cette question peuvent être classées en quatre catégories. Ainsi, la chute de la Barings aurait été causée par :

- 1) les opérations illicites, secrètes et excessivement risquées effectuées par Leeson sur le marché à terme de Singapour (SIMEX) ;
- 2) de graves défaillances du management de la Barings, tant en matière de planification, d'organisation, de direction que de contrôle ;
- 3) les défaillances des organismes en charge du contrôle des activités de la Barings et de la régulation des marchés financiers (SIMEX, auditeurs, Banque d'Angleterre...);
- 4) le contexte de l'époque, caractérisé par la dérégulation des marchés financiers, leur informatisation, la croissance exponentielle des marchés de produits dérivés, ainsi que celle des marchés financiers asiatiques.

Ces quatre explications ne valent, bien sûr, que combinées les unes avec les autres : les actes de Nick Leeson n'ont pu provoquer de telles pertes que dans la mesure

où les dispositifs de contrôle, tant interne qu'externe, n'ont pas permis de révéler ses agissements. Quant au contexte, il n'était pas propre à la Barings. Mais celle-ci est pourtant la seule banque britannique à avoir connu cette fin tragique, à l'époque.

Sans contester ces éléments d'analyse, nous pensons néanmoins qu'ils passent à côté de l'essentiel. Cherchant sans doute avant tout à mettre au jour des dysfonctionnements, les observateurs de cette affaire ont bien souvent négligé un fait troublant : malgré des défaillances bien réelles et incontestables, les mécanismes de contrôle (formels et informels) concernant les activités de Nick Leeson à Singapour ont fonctionné. Les deux rapports officiels déjà évoqués (3) révèlent notamment les faits suivants.

Le SIMEX (la société en charge de l'organisation et de la régulation du marché sur lequel intervenait Leeson) a adressé à la hiérarchie de celui-ci trois courriers officiels (pour le premier, dès septembre 1993). Deux de ces courriers faisaient état d'irrégularités commises par la Barings Futures Singapore (BFS), dirigée par Leeson, et ils mentionnaient explicitement le compte au moyen duquel le jeune *trader* dissimulait ses pertes. Dans la troisième lettre, envoyée à la fin du mois de janvier 1995, les responsables du SIMEX s'inquiétaient de l'énormité des engagements pris par la Barings chez eux, et ils exigeaient de la direction de la banque qu'elle confirme sa capacité à honorer ces engagements.

Le cabinet d'audit Cooper's & Lybrand Singapour, en charge de la vérification des comptes annuels de BFS, a adressé (le 30 janvier 1995) au directeur financier de la Barings, à Londres, un pré-rapport l'informant de l'existence d'un trou de 50 millions de livres dans les comptes de la succursale singapourienne, pour l'année 1994. Le document mentionne que ce « trou » correspond, d'après Nick Leeson, à une créance non payée

(2) Pour ne pas trop alourdir le texte de l'article, nous avons décidé de présenter en annexe un tableau synthétisant l'ensemble des recherches qui ont été effectuées sur cette histoire. Les recherches les plus pertinentes pour notre propos sont, par ailleurs, discutées dans la suite de ce texte, au paragraphe 2.2.

(3) Ces deux rapports officiels constituent les sources d'information les plus complètes concernant cette affaire. Les quatre principales enquêtes journalistiques qui ont été publiées sur la faillite de la Barings (RAWNSLEY, 1995; FAY, 1995; GAPPER & DENTON, 1996; HUNT & HEINRICH, 1996) se sont, en fait, largement appuyés sur ces rapports et elles n'y ont ajouté, pour l'essentiel, que des informations anecdotiques ou contextuelles. Un statut à part doit toutefois être réservé au livre de Judith RAWNSLEY qui, avant de devenir journaliste économique, a pris part au développement des activités de la Barings en Asie, entre 1988 et 1992, puis est restée liée à certains de ses collègues jusqu'après la chute de la banque, ce qui lui a permis notamment d'obtenir des témoignages inédits sur cette affaire. C'est pourquoi nous avons classé son livre parmi nos sources. Cela dit, comme on le verra, notre utilisation de cette enquête reste limitée à quelques *verbatim*. Quant au livre que Leeson lui-même a fait paraître sur son « aventure » (LEESON & WHITLEY, 1996), outre le fait qu'il constitue une tentative de justification *a posteriori* des agissements de son auteur, nous n'y avons pas trouvé d'éléments nouveaux par rapport aux résultats des deux enquêtes officielles. Les minutes du procès intenté contre le jeune *trader*, à Singapour, en décembre 1995, auraient pu constituer une source d'informations autrement plus intéressante. Mais le prévenu n'a comparu devant ses juges que quelques minutes, le temps pour lui de plaider coupable de deux des chefs d'accu-

sation portés contre lui, et d'être condamné à six ans de prison. Il n'a, par conséquent, subi aucun interrogatoire public.

Restent, donc, les deux rapports officiels. Nous les avons utilisés en gardant à l'esprit que les enquêtes d'où elles proviennent dont ils découlent ont été commandées par des parties prenantes du scandale, dont la crédibilité était ici en jeu : la Banque d'Angleterre, pour le rapport anglais, et le Ministère des finances, pour le rapport singapourien. En outre, les conclusions de ces enquêtes reposent en partie sur des déclarations *a posteriori* de personnes impliquées dans le contrôle des activités de Leeson (hiérarchie de la Barings, auditeurs externes, autorités de marché) ; – personnes qui avaient donc tout intérêt à minimiser leur responsabilité dans la faillite.

Cela étant noté, il faut souligner que les contenus de ces deux rapports convergent sur l'essentiel, alors que les intérêts de leurs commanditaires étaient divergents – chacune de ces autorités de régulation nationales ayant évidemment intérêt à se décharger sur l'autre d'une partie (au moins) de sa responsabilité. Par ailleurs, les auteurs de ces rapports n'épargnent aucun des acteurs impliqués dans cette affaire (sauf, peut-être les autorités qui les ont mandatés ; voir BROWN, 2005). Le rapport singapourien va même jusqu'à soupçonner ouvertement la hiérarchie de Leeson d'avoir laissé agir celui-ci en toute connaissance de cause. Enfin, on doit ajouter que le contenu de ces deux documents est extrêmement précis et détaillé (le rapport anglais compte 337 pages ; le rapport singapourien, 183). Surtout, ce contenu ne repose pas seulement sur des déclarations des parties prenantes, mais aussi sur de nombreux documents collectés à Londres et à Singapour concernant les activités de Leeson, le fonctionnement de la Barings et celui du marché organisé sur lequel intervenait le jeune *trader*. Sur ce plan, les deux rapports sont d'ailleurs très complémentaires.

par un des clients de BFS, dans le cadre d'une transaction de gré à gré – un type de transaction que Nick Leeson n'était pas autorisé à effectuer.

La Banque d'Angleterre, responsable de la supervision des banques du Royaume-Uni, a adressé, le 1^{er} février 1995, un courrier à Peter Norris, Directeur général de la Barings. Cette lettre souligne que la Barings a engagé 75 % de ses capitaux propres dans ses opérations commerciales sur les marchés asiatiques et elle demande expressément à la direction de cette banque de prendre les dispositions nécessaires afin que ce chiffre soit ramené, le plus tôt possible, en-deçà du taux-limite réglementaire (25 %).

Outre ces interventions officielles, plusieurs des dirigeants de la Barings ont été contactés au cours du mois de janvier 1995 par des collègues d'autres banques et des membres d'instances diverses, dont la Banque des Règlements Internationaux (sise à Bâle). Ces démarches informelles faisaient suite à une rumeur selon laquelle les positions tenues par la Barings à Singapour et au Japon étaient tellement colossales que le titulaire (anonyme) des comptes en question risquait de ne pouvoir faire face à ses engagements en cas d'évolution défavorable des prix.

À l'évidence donc, les contrôles externes n'ont pas été totalement défaillants. Mais la même observation vaut également pour les contrôles internes : là encore, force est bien de reconnaître qu'ils n'ont pas si mal fonctionné que cela.

En particulier, on ne peut passer sous silence le fait que BFS a fait l'objet d'un audit interne au cours de l'été 1994, soit plus de six mois avant l'annonce de la faillite de la Barings. Une grande partie du rapport officiel résultant de cet audit porte sur les fonctions assumées par Nick Leeson, qui était alors responsable à la fois des activités de *front-office* (opérations commerciales) et de *back-office* (contrôle et règlement des opérations commerciales), ce qui contrevient aux règles les plus élémentaires du contrôle des risques opérationnels dans le monde bancaire. L'auteur de ce rapport en avait parfaitement conscience. Il écrit, en effet :

« En revanche, un risque plus global existe : ces contrôles pourraient être détournés par le manager général Nick Leeson. En tant que responsable du *front-office* et du *back office*, il est en position de passer des ordres pour le compte du Groupe et d'en assurer l'enregistrement et le règlement, selon ses propres instructions ». (BA, 1995, section 9.1 ; MFS, 1995, section 5.14, p. 43).

Les signaux d'alarme n'ont donc pas manqué, au cours des mois qui ont précédé la faillite. Comme l'a souligné le rapport de la Banque d'Angleterre, ces signaux étaient suffisamment nombreux et significatifs pour alerter la hiérarchie de la Barings des graves dangers auxquels elle était exposée (BA, 1995, sections 1.68-1.70, p. 12-13). Malgré cela, il a fallu que Leeson disparaisse d'une réunion, l'après-midi du 23 février 1995, pour que ses supérieurs commencent à vraiment s'in-

quiéter. Et il a encore fallu à ces mêmes supérieurs de nombreuses heures d'investigation, au cœur de la nuit du 23 au 24 février, pour seulement commencer à prendre la mesure du désastre provoqué par le jeune *trader*.

Mais, à ce moment-là, il était déjà trop tard pour sauver la Barings : les pertes causées par les activités de Leeson représentaient, en effet, le double des fonds propres de la banque (4). Trois semaines auparavant, en revanche, le montant de ces pertes aurait encore été inférieur aux fonds propres de la Barings. Sur ce point, tous les analystes s'accordent : une interruption des activités de Nick Leeson avant la fin janvier 1995 aurait permis de sauver la « vieille dame » de la City.

Dès lors, pour quiconque veut comprendre la faillite de cette vénérable institution, la question qu'il s'agit de résoudre est la suivante : comment se fait-il que la hiérarchie de Nick Leeson l'ait laissé libre d'agir, malgré les signaux d'alarme reçus au cours des mois qui ont précédé la chute de la banque ?

Une première hypothèse est tentante : la direction de la Barings (ou une partie d'entre elle) a été complice des activités de Leeson. On peut imaginer cette complicité de deux manières : avertie tardivement des activités frauduleuses de Leeson et des pertes qu'elles occasionnaient, elle aurait préféré couvrir le jeune homme jusqu'au bout, dans l'espoir d'une amélioration (toujours possible) de la situation, à la faveur par exemple d'un retournement du marché ou d'un « coup de poker » génial. Autre cas de figure, autrement grave : la hiérarchie de Leeson aurait été, depuis le début, au courant de ses activités, mais elle l'aurait laissé agir à sa guise, avec la conviction qu'il rapportait beaucoup d'argent. Cette hypothèse a été explicitement formulée par les auteurs du rapport remis au Ministre des Finances de Singapour, en septembre 1995 (MFS, 1995, p. ix, xi, 15, 153-154). Mais, à ce jour, aucun début de preuve n'est venu étayer ces soupçons. Les autorités de Singapour ont d'ailleurs officiellement annoncé en juin 1996 qu'elles renonçaient à tout projet de poursuites pour complicité active à l'encontre des supérieurs de Leeson (GAPPER & DENTON, 1996, p. 341-342). Certes, cela n'invalide pas définitivement l'hypothèse en question (sous l'une ou l'autre de ses formes), mais, faute d'éléments nouveaux, douze ans après les faits, nous considérerons que la hiérarchie de la Barings n'a découvert le « pot aux roses » que dans la nuit du 23 au 24 février 1995, soit après que Leeson eut pris la fuite. Une deuxième hypothèse émerge de plusieurs des travaux de recherche réalisés sur la faillite de la Barings. Bien que ces travaux, à trois exceptions près (SHEAFFER, RICHARDSON, ROSENBLATT, 1998 ; STEIN, 2000 ; DRUMMOND, 2002), ne soient pas fondés sur la question qui nous intéresse, ils fournissent au moins de

(4) Le montant estimé de ces fonds propres était de 354 millions de livres à la fin de l'année 1994. La Barings a été déclarée en faillite avant que ses comptes ne soient certifiés.

Question	Pourquoi les supérieurs de Leeson l'ont-ils laissé agir, malgré les signaux d'alarme reçus ?
Hypothèse 1	Ils étaient les complices conscients et volontaires de leur jeune <i>trader</i> .
Hypothèse 2	Leur perception de la situation a été perturbée par de multiples facteurs psychosociologiques
Hypothèse 3	Ils avaient décidé (<i>a priori</i>) que Nick Leeson ne pouvait pas être un imposteur.

TABLEAU 1 : Trois hypothèses possibles

manière implicite des éléments de réponse à cette question. Ils suggèrent, en effet, que les supérieurs de Leeson et la direction de la Barings auraient été victimes d'un problème de perception. Pour des raisons psychologiques, sociologiques (ou encore cognitives), ces responsables se seraient trouvés dans l'incapacité d'appréhender correctement la situation, de «voir la réalité en face», en dépit des informations préoccupantes qu'ils recevaient au sujet de BFS.

Cette deuxième hypothèse est *a priori* plus plausible que la première. Au terme d'une lecture attentive des deux rapports d'enquête sur la faillite (ce que bon nombre de chercheurs dont il est ici question n'ont pas fait) (5), elle nous a néanmoins semblé problématique. Les supérieurs hiérarchiques de Leeson étaient formés aux meilleures écoles et ils bénéficiaient, pour la plupart d'entre eux, d'une longue expérience professionnelle. Par ailleurs, ils n'avaient rien de «têtes brûlées». Comment admettre, dès lors, que ces cadres de haut niveau, travaillant pour l'une des banques les plus prestigieuses de la City, aient pu passer à côté de signaux d'alarme si flagrants et ce, pendant aussi longtemps, comme on raterait «un éléphant à trois mètres dans un couloir». Pour corroborer l'hypothèse du «problème de perception», il faut invoquer l'action conjuguée de perturbations psychosociologiques multiples sur le comportement des supérieurs de Leeson... C'est ce que fait, par exemple, Helga Drummond, un des meilleurs spécialistes de l'affaire Barings, qui fait référence à non moins de quatorze facteurs psychosociologiques différents pour tenter d'expliquer la «myopie» des dirigeants de la Barings vis-à-vis des activités de Leeson (DRUMMOND, 2002). Cette hypothèse ne devient en somme vraisemblable qu'au prix de véritables acrobaties théoriques!

Nous proposons une tout autre réponse à la question que nous avons formulée – une réponse qui nous paraît plus simple et plus convaincante que la précédente, mais une réponse, aussi, qui débouche sur des solutions pratiques bien différentes, à notre avis plus efficaces. Selon nous, si les supérieurs de Leeson l'ont laissé agir à sa guise, en dépit des signaux d'alarme qu'ils rece-

vaient, c'est parce qu'ils avaient «décidé», de manière non-consciente, qu'il était impossible que le jeune *trader* fût un imposteur. Cette éventualité étant pour eux littéralement impensable, ils ont négligé les informations qui auraient pu leur faire découvrir qu'ils se trompaient, ou alors, ils les ont interprétées de telle sorte que ces informations les ont confortés dans leur certitude. Seule la disparition physique de Nick Leeson, le 23 février 1995, a commencé à modifier l'«histoire» qu'ils se racontaient au sujet du jeune homme: une «histoire» qu'ils considéraient jusqu'alors comme «la réalité».

À première vue, le Tableau 1 montre que la troisième hypothèse semble ne constituer qu'une variante de la deuxième. Ce n'est pourtant pas le cas: elle repose, de fait, sur une conception de la décision bien distincte de celle sur laquelle s'appuient implicitement les chercheurs qui prétendent que la hiérarchie de la Barings aurait été victime d'un problème de perception. Ces chercheurs affirment, ou présupposent, que l'information précède et détermine la décision, que le processus de décision est, avant tout, un processus de traitement de l'information. L'explication que nous proposons, quant à nous, se fonde sur une théorie qui renverse le rapport entre information et décision. Dans la perspective que nous suggérons d'adopter ici, et que nous empruntons au sociologue Andreu Solé (2000, 2003), la décision précède l'information et elle peut être définie comme un acte d'imagination, un acte de création de la réalité.

VERS UNE AUTRE CONCEPTION DE LA DÉCISION

Andreu Solé (1996, 2000, 2003) défend l'idée que les conceptions de la décision actuellement dominantes s'inscrivent, pour la plupart, dans ce qu'il propose d'appeler le «modèle de la boîte transparente», auquel il oppose le «modèle de la boîte noire».

Le modèle de la boîte transparente

Dans le cadre du «modèle de la boîte transparente», qui a valeur à la fois d'idéal-type et de schéma normatif, la décision est envisagée essentiellement comme un

(5) Sur les 24 articles scientifiques que nous avons recensés concernant la faillite de la Barings, 10 seulement mentionnent les deux rapports dans leur bibliographie, 6 citent l'un et l'autre dans le corps du texte. Seuls KÖRNERT (2003) et (dans une moindre mesure) DRUMMOND (2002) établissent une liste systématique des signaux d'alarme reçus par la direction de la Barings, en s'appuyant rigoureusement sur ces deux sources.



FIGURE 1 : Le modèle de la boîte transparente

processus de traitement de l'information (SOLÉ, 2000, 2003); ce processus peut être figuré de la manière suivante :

Au fondement de ce processus, il y a la «réalité», définie comme ce qui est extérieur au décideur, ce qui s'impose à lui et le contraint, ce qui existe indépendamment de lui. Le cerveau humain est vu essentiellement comme un miroir reflétant cette réalité extérieure.

Ce modèle de la «boîte transparente» est, par ailleurs, un modèle séquentiel. Le premier moment du processus de décision consiste, pour le décideur, à recueillir de l'information sur la situation à laquelle il est confronté. L'information précède (elle doit le faire) le moment de la décision proprement dite. On présume, ici, que plus l'information recueillie offrira une image fidèle de la réalité, meilleure sera la décision.

Mais l'importance accordée à l'information va en fait bien plus loin. Selon le schéma esquissé ci-dessus, l'information ne fait pas que précéder la décision, elle la détermine, pour l'essentiel. En d'autres termes, le modèle de la «boîte transparente» repose sur l'idée que l'information est décisive, au sens fort de ce terme, qu'elle impose ou, à tout le moins, qu'elle conditionne fortement la décision. Ce primat de l'information est régulièrement exprimé par les «décideurs» dans des affirmations telles que : «Au vu des résultats de cette enquête, la décision s'impose d'elle-même», ou encore : «Sur la base de ces informations, n'importe qui d'autre aurait pris la même décision que moi!». Le modèle de la boîte transparente peut être qualifié, pour cette raison, de «déterministe». Parce que la décision n'est censée dépendre que de l'information disponible, elle est donc également toujours prévisible. En ce sens, suggère Solé, le décideur peut être défini comme une «boîte transparente», ou comme ce que Heinz Von Foerster appelait une «machine triviale» (VON FOERSTER, 1984, p. 201).

Appliquée au cas de la faillite de la Barings, cette conception de la décision s'avère totalement inopérante, car elle ne permet pas de comprendre le comportement des supérieurs de Leeson. Si ce dernier était parvenu à dissimuler parfaitement ses activités frauduleuses, l'inaction de sa hiérarchie aurait été explicable, dans le cadre du modèle de la boîte transparente : pas d'information sur les activités réelles du jeune *trader*, donc pas de décision visant à interrompre ces activités.

Mais, comme nous l'avons rappelé, les supérieurs de Leeson disposaient de toute l'information nécessaire pour se douter de ce que quelque chose ne «tournait pas rond» du côté de Singapour, et pour agir en conséquence. Or cette information n'a pas déclenché une telle décision. Il a fallu que Leeson disparaisse physiquement, alors que ses pertes représentaient le double des fonds propres de la banque, pour que sa hiérarchie commence à s'inquiéter...

Pourtant, les chercheurs qui ont apporté des éléments de réponse à notre question de recherche n'ont pas rompu avec le modèle de la boîte transparente. Ils en ont simplement adopté une version plus sophistiquée, que nous avons baptisée le «modèle de la boîte déformante», laquelle s'inscrit, pensons-nous, dans la perspective proposée par Solé.

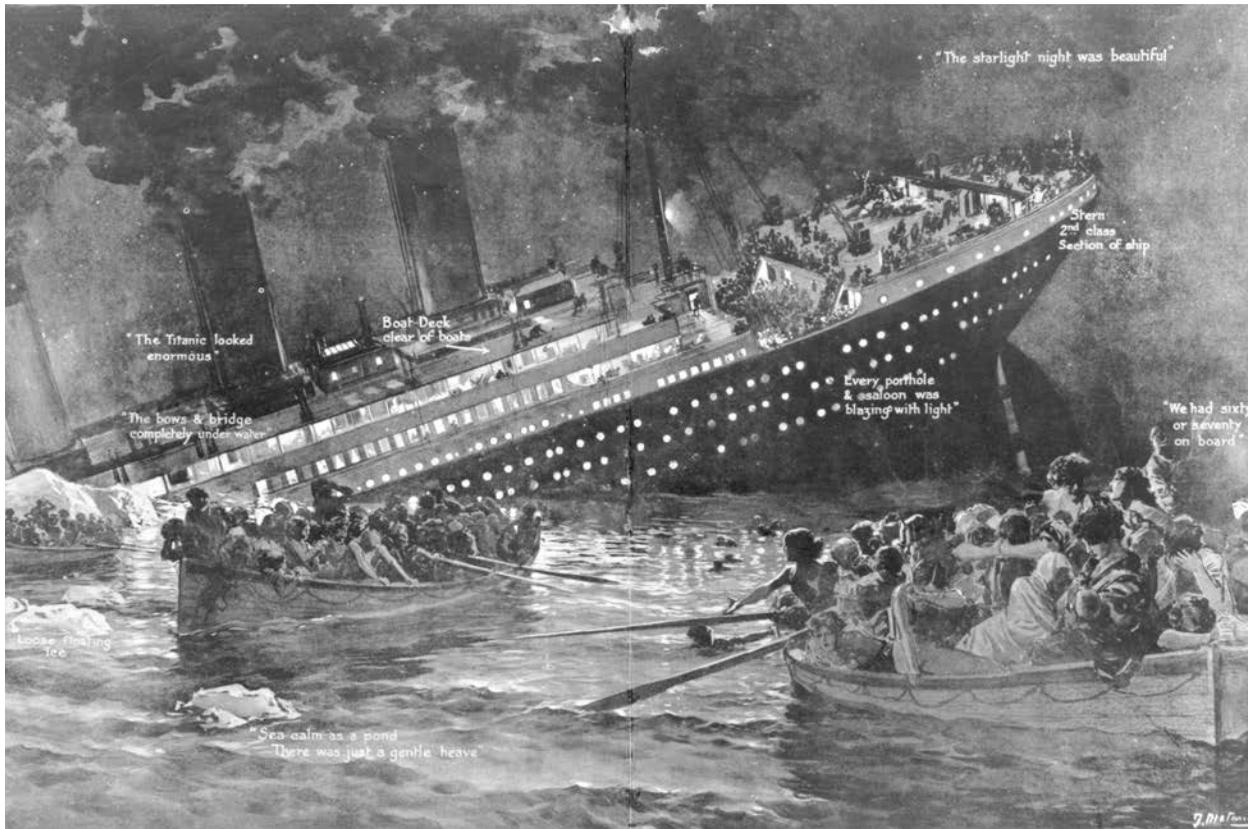
Le modèle de la boîte déformante

Constatant que les supérieurs de Leeson ne s'étaient pas comportés comme des «machines triviales» (ils n'ont pas pris la décision que l'information disponible leur commandait de prendre), les chercheurs en question font l'hypothèse que quelque chose s'est passé à l'intérieur de la «boîte», qui est venu perturber la relation de cause à effet entre information et décision. À la source de cette perturbation, soutiennent-ils en substance, il y aurait le fait que cette «boîte», d'une part, serait dotée d'une psyché et que, d'autre part, elle entretiendrait des relations continues avec d'autres «boîtes» de la même espèce. En d'autres termes, le fonctionnement de la boîte est soumis à des contraintes psychologiques et sociologiques qui agissent sur l'information à la manière d'un prisme déformant. C'est la mise au jour de ces contraintes qui permettrait de comprendre finalement pourquoi les «boîtes» des supérieurs de Leeson n'ont pas produit la décision qui s'imposait, compte tenu des informations disponibles.

C'est ainsi, par exemple, que l'aveuglement de la hiérarchie de Leeson a été expliqué par un désir excessif de gagner de l'argent (CORNFORD, 1996; HEINRICH, 1999) ou par la conviction inconsciente que le talent de Leeson allait permettre à la Barings non seulement d'échapper au péril de la dérégulation des marchés

financiers, mais, de surcroît, de retrouver sa grandeur d'antan (STEIN, 2000; DRUMMOND, 2002). Autres explications psychosociologiques: les dirigeants de la banque n'auraient pas perçu les signaux d'alarme évoqués précédemment à cause d'un excès d'optimisme, généré par les succès passés de la Barings et les résultats extraordinaires obtenus par Leeson (SHEAFFER, RICHARDSON, ROSENBLATT, 1998; DRUMMOND, 2002). Pour WESTON (2005), les indices de la catastrophe ont été ignorés parce qu'ils étaient trop contradictoires avec les succès revendiqués par Leeson (phé-

perception des événements par la hiérarchie de la banque. KUPRIANOV (1995), WESTON (2005) ou (à nouveau) DRUMMOND (2002) suggèrent, quant à eux, que ce biais cognitif est aussi imputable au fait qu'une partie au moins de cette hiérarchie comprenait mal les activités relativement nouvelles dans lesquelles Leeson était impliqué. DRUMMOND (2002), toujours, met également en cause la culture du consensus qui régnait au sommet de la Barings, qui aurait empêché tout débat concernant les signaux contradictoires reçus au sujet de BFS.



© The Illustrated London News Picture Library/BRIDGEMAN PICTURE LIBRARY

La faillite de la Barings était impossible à envisager, et pourtant elle se produisit.

nomène de « dissonance cognitive »). Pour DRUMMOND (2002), mettre en doute les résultats de BFS, même en prenant appui sur les informations produites par les procédures de contrôle externes ou internes, c'était prendre le risque de perdre la face vis-à-vis de la direction de la banque, avec tous les désagréments que cela pouvait impliquer.

Les mêmes chercheurs (ou d'autres encore) invoquent l'effet de facteurs plus spécifiquement sociologiques. HANNAN, POLOS et CARROLL (2003), ou encore KÖRNERT (2003), soutiennent que ce sont la culture d'entreprise de la Barings et le flou provoqué par des changements organisationnels en cours au sein de la banque qui ont empêché les supérieurs de Leeson de « voir la réalité en face ». Dans une perspective similaire, STEAD et SMALLMAN (1999) mettent en cause des « croyances institutionnelles », qui auraient perturbé la

Ces tentatives d'explication, qui constituent ce que nous proposons d'appeler la thèse de « la myopie psychosociologique », présupposent que la « boîte » du décideur est un peu plus compliquée que dans le modèle de la « boîte transparente » et que son mode de fonctionnement tend à déformer l'information reçue, en provenance de la réalité extérieure. C'est alors au chercheur qu'il revient la responsabilité de prendre la mesure de cette déformation et de l'expliquer, pour, *in fine*, redonner à la « boîte » sa transparence. Dans cette perspective, toute décision reste donc potentiellement explicable et la relation causale entre information et décision n'est pas fondamentalement remise en question. Mieux encore: le repérage de ces perturbations d'ordre psychologique ou sociologique permet d'envisager de les contrôler, de telle sorte que le processus de décision puisse finalement ne dépendre que de l'infor-

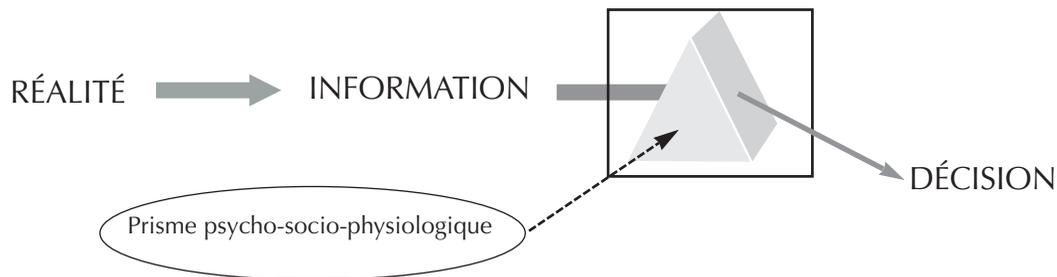


FIGURE 2 : Le modèle de la boîte déformante

mation disponible. Le modèle de la «boîte transparente» et de la «machine triviale» reste, en réalité, l'idéal à atteindre.

Cette conception de la décision rejoint la thèse de la rationalité limitée soutenue par Herbert SIMON (1983), à cette différence près que, selon ce dernier, la relation entre information et décision n'est pas perturbée uniquement par des facteurs d'ordres psychologique et sociologique, mais également par des contraintes physiologiques, qui empêchent le décideur de traiter toute l'information disponible (d'où, dans notre schéma, la différence dans l'épaisseur du trait, à l'entrée et à la sortie de la «boîte»).

Bien que plus sophistiqué, ce modèle de la «boîte déformante» ne nous paraît pas satisfaisant pour interpréter l'événement constitué par la faillite de la Barings. Rendre compte, dans le cadre de ce modèle, de l'attitude des supérieurs de Leeson de manière rigoureuse (c'est-à-dire sans négliger aucune des informations dont disposaient ces supérieurs) nécessite une véritable débauche de sous-hypothèses explicatives. Comme nous l'avons déjà indiqué, le texte le plus convaincant à avoir été écrit dans cette perspective invoque l'action de quatorze facteurs psycho-socio-physiologiques pour expliquer la «myopie» des dirigeants de la Barings (DRUMMOND, 2002)... Le problème, ici, est que nous avons affaire à une décision – laisser agir Nick Leeson jusqu'à sa fuite – qui semble sans lien, ni sans rapport (sinon contradictoire) avec l'information dont disposaient les décideurs. Tout se passe comme si cette «information» avait été systématiquement négligée, oubliée, niée par les supérieurs de Leeson, comme si le lien entre «information» et «décision» avait été rompu. On peut décider de traiter un tel événement comme une «énigme», au sens que Thomas Kuhn donne à ce terme, c'est-à-dire comme «un problème spécifique qui donne à chacun l'occasion de prouver son ingéniosité et son habileté», dans le cadre d'un paradigme existant (KUHN, 1983, p. 62). En l'occurrence, il s'agirait de montrer que, dans ce cas (comme dans tous les autres), la décision est un processus de traitement de l'information, éventuellement perturbé par des phénomènes sociaux, psychologiques ou cognitifs. C'est ce que s'efforcent de faire, avec une incontestable virtuosité, Drummond, Stein, ou encore Greener.

De notre côté, nous considérons cette affaire non pas comme une «énigme», mais comme une «anomalie». Rappelons que Kuhn désigne ainsi les événements qui donnent au chercheur «l'impression que la nature, d'une manière ou d'une autre, contredit les résultats attendus dans le cadre du paradigme qui gouverne la science normale.» (KUHN, 1983, p. 83). Selon l'auteur de *La Structure des révolutions scientifiques*, le traitement d'«anomalies» peut justifier l'adoption d'un autre paradigme. Tel est bien le cas ici, à ce qu'il nous semble. Envisagé dans le cadre du modèle de la boîte transparente, ou de sa variante sophistiquée, le comportement des dirigeants de la Barings est, sinon impossible, du moins très difficile à comprendre. Pourquoi, dès lors, plutôt que de chercher à tout prix à faire coïncider les «faits» avec le modèle, ne tenterions-nous pas d'interpréter ce comportement à la lumière d'une autre théorie de la décision, quitte à nous situer dans un tout autre paradigme?

Le modèle de la boîte imaginante

Le modèle de la décision élaboré par Andreu Solé (1996, 2000, 2003) au terme de plusieurs années de recherche sur les «grandes» décisions de chefs d'entreprise, nous semble particulièrement adapté ici. Nommé par son concepteur (en référence au «modèle de la boîte transparente») «modèle de la boîte noire», nous suggérons plutôt d'appeler ce modèle de la décision «modèle de la boîte imaginante», pour des raisons que nous expliciterons plus avant. Ce troisième modèle peut être schématisé de la manière suivante :

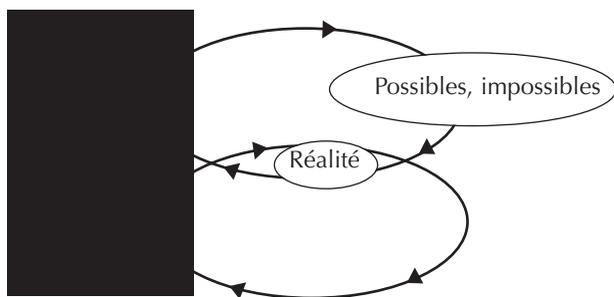


FIGURE 3 : Le modèle de la boîte imaginante

Au départ de ce modèle, on trouve non plus la «réalité», mais la «boîte» du décideur. Et la fonction de cette boîte est désormais tout autre. Se référant, en particulier, aux travaux d'Humberto Maturana et Francisco Varela, Solé soutient que le cerveau humain n'a rien de ce miroir plus ou moins déformant que postulent les deux schémas précédents. À l'appui de cette affirmation, il rappelle que certaines des expériences réalisées par Maturana et Varela montrent que, lors d'un acte visuel, 80 % de l'information traitée par le cerveau sont en fait produits par le cerveau lui-même (SOLÉ, 1996). C'est ce type de résultats dont s'autorise Varela pour formuler la thèse suivante:

«Le cerveau serait ainsi une machine qui produit une image exacte de l'univers? Il peut sembler prétentieux de proposer un point de vue presque parfaitement contraire à cette opinion dominante, à savoir que le système nerveux fonctionne comme un système clos, sans entrées ni sorties: de ce point de vue, son fonctionnement cognitif ne reflète que son organisation, et il ne recueille pas, mais impose, une information à l'environnement.» (VARELA, 1989, p. 145).

Envisagée dans cette perspective, la boîte du décideur n'a plus cette fonction essentiellement passive qu'elle avait dans les deux modèles présentés ci-dessus. Elle a désormais un rôle moteur, un rôle créateur. Mais que produit-elle, précisément? Sur la base de ses enquêtes auprès de dirigeants d'entreprise, Andreu Solé propose de considérer que cette «boîte» crée essentiellement des possibles, des impossibles et des non-impossibles, concepts-clés qu'il définit de la manière suivante:

«Un possible est un événement qui (pour la personne ou le groupe considéré) peut se produire, ou ne pas se produire: c'est un événement envisageable. Un impossible est un événement considéré comme inimaginable, inconcevable; il est rejeté, c'est un tabou, par exemple. Un non-impossible est – formellement – impossible couplé à une négation (une double négation est tou-

jours gênante pour l'esprit). Il s'agit d'un événement tenu pour certain, pour obligatoire: il ne peut pas ne pas se produire.» (SOLÉ, 2003, p. 47).

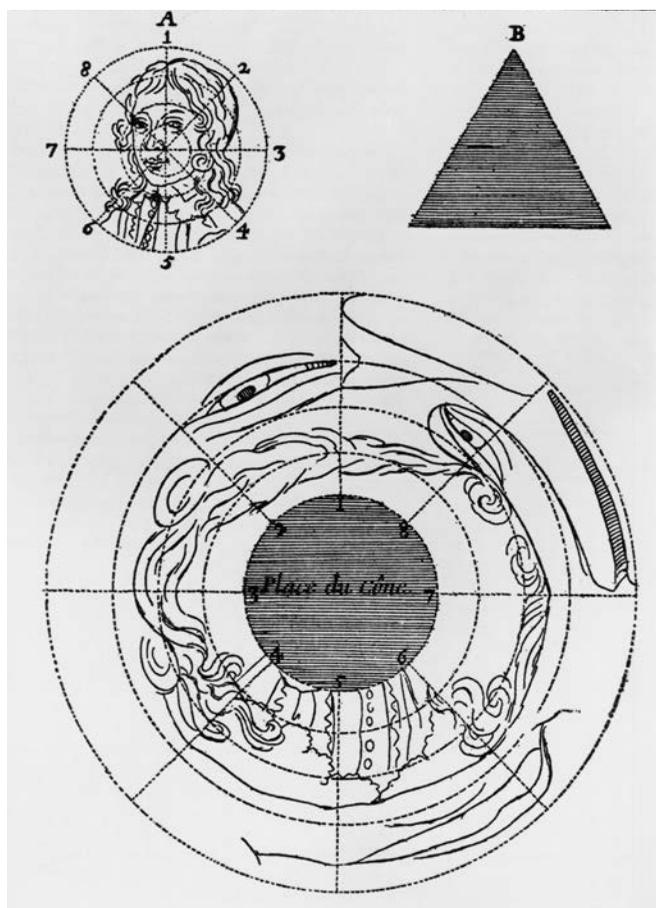
Ces possibles et impossibles (6) – que ces derniers soient, donc, des impossibles de ou des impossibles de ne pas (des non-impossibles) – constituent les décisions essentielles de l'humain-boîte noire. La décision n'est donc pas, d'abord, un processus de traitement de

l'information. Décider, c'est avant tout produire, de manière non-consciente, des possibles et des impossibles. Et c'est sur la base de ces possibles et de ces impossibles, qui forment le point aveugle du décideur, que l'information va être traitée. L'exemple suivant, utilisé par Solé, en fournit une illustration convaincante:

«Le matin du 7 décembre 1941, les radars d'Oahu détectent une masse d'avions à deux cent cinquante kilomètres de Pearl Harbour. L'officier de veille se dit que ce sont les bombardiers attendus ce matin-là. Par ailleurs, il sait que des unités aériennes des porte-avions *Lexington* et *Enterprise* sont en manœuvre, à cette heure-là. Pour lui: deux possibles, donc. Surtout, sans s'en rendre compte, il décide impossible

toute autre éventualité. Impossible – inimaginable – qu'il s'agisse d'une attaque japonaise: les relations entre les deux pays sont tendues, mais les États-Unis et le Japon ne sont pas en guerre...» (SOLÉ, 2000, p. 19).

Pour Solé, cette production de possibles et d'impossibles est propre à chaque être humain. Toute personne autre que l'officier présent ce jour-là (7 décembre 1941) à Oahu aurait très bien pu considérer comme possible que les avions repérés par les radars fussent japonais, et non pas américains. L'attaque aurait sans doute été moins désastreuse pour la marine américaine



La boîte imaginante crée des formes possibles et impossibles, et elle réinvente la réalité.

(6) Pour ne pas alourdir le style, nous parlerons de possibles et d'impossibles, étant entendu que derrière cette expression se trouvent trois concepts: les possibles, les 'impossibles de' et les 'impossibles de ne pas' (ou 'non-impossibles').

et le conflit aurait peut-être pris une autre tournure. C'est pour souligner la spécificité irréductible de chaque être humain et le caractère tout aussi imprévisible qu'inexplicable des possibles et des impossibles que nous produisons à chaque instant, que la «boîte» de ce troisième modèle est de couleur noire. Il s'agit, cette fois, d'une «machine non-triviale», selon l'expression de Heinz Von Foerster. Ses «*outputs*» ne peuvent être ni prévus, ni expliqués, sauf, bien sûr, *a posteriori*. Comme tente de l'illustrer notre schéma, la «boîte noire» du décideur, en produisant des possibles et des impossibles, crée ce que le décideur va appréhender comme «la» Réalité. Les possibles et impossibles que nous nous donnons (individuellement ou collectivement) constituent le fondement de ce que nous appelons le réel. Ils sont notre «monde», le «bocal» à l'intérieur duquel nous nous agitons, dit encore Solé. En ce sens, on peut soutenir que «la» Réalité, «le» Monde au sein duquel nous pensons vivre est pour l'essentiel notre construction, le produit de notre imagination. D'où cette appellation de «boîte imaginante», que nous avons choisie. D'où, aussi, l'image de la boucle, qui part de la «boîte noire» et y revient.

Cette boucle, qui constitue le «monde» du décideur, est également sa prison. Nos possibles et nos impossibles nous enferment. Se présentant sous la forme d'évidences, ils délimitent strictement le périmètre de nos actions, sans que nous en ayons conscience. Toutefois, la contrainte qu'ils exercent reste relative. D'une part, ces possibles et impossibles sont notre propre production : nous sommes nos possibles et nos impossibles. Comme le dit avec élégance Ernst Von Glasersfeld : «nous n'avons personne d'autre à remercier que nous-mêmes pour le monde dans lequel nous pensons vivre» (VON GLASERSFELD, 1988, p. 20). D'autre part, d'innombrables exemples le montrent, ces possibles et ces impossibles (qu'ils soient individuels ou collectifs) restent susceptibles de changer, de basculer, de se retourner ou de s'effondrer, à tout instant. Ils n'ont pas, en d'autres termes, la stabilité et l'extériorité que les sociologues et les anthropologues prêtent à la «culture» et aux «valeurs» transmises par la socialisation.

L'être humain est envisagé dans le cadre de ce modèle de la «boîte imaginante» comme un être fondamentalement libre. «Notre liberté, conclut Solé, est notre capacité – toujours intacte – à changer de boucle, à nous raconter de nouvelles histoires, à réinventer la réalité, à nous créer de nouveaux possibles et impossibles.» (SOLÉ, 2000, p. 277).

DANS LA BOUCLE DES SUPÉRIEURS DE NICK LEESON

En adoptant le modèle de «la boîte imaginante», il nous semble que, sans avoir à passer par un arsenal théorique très compliqué, nous pouvons rendre com-

préhensible, *a posteriori*, comment les supérieurs de Leeson ont pu «rater un éléphant à trois mètres dans un couloir», ce, sans avoir besoin de démontrer que ces supérieurs étaient les complices volontaires du jeune *trader* (hypothèse 1) ni d'invoquer l'action hypothétique d'une multitude de facteurs psychosociologiques, qui seraient venus altérer leur perception de l'information (hypothèse 2).

La thèse que nous soutenons est la suivante : ces supérieurs se sont créés un monde, une «réalité», qui pour eux constituait «La» réalité, et dans le cadre de laquelle l'imposture du jeune *trader* était tout simplement inimaginable, impensable – impossible. C'est pourquoi ils ont laissé agir Leeson, jusqu'à ce qu'il prenne de lui-même la décision de fuir son poste.

Notre travail va consister, en prenant appui sur les principales sources disponibles concernant cette affaire, à émettre des hypothèses quant aux possibles et aux impossibles constitutifs de ce «monde», de cette «boucle» dans laquelle se sont enfermés les supérieurs de Leeson. Ce «monde» ne s'étant pas construit en un jour, nous tenterons de restituer la dynamique des «décisions essentielles» prises par les supérieurs du jeune *trader* tout au long de cette histoire, en montrant comment Leeson a lui-même contribué à l'élaboration de la «boucle» dont sa hiérarchie était prisonnière.

Des impossibles plutôt raisonnables...

Au début de l'année 1992, la Barings fait l'acquisition d'un siège de membre au SIMEX, qui lui permet d'intervenir directement sur ce marché à terme, pour son propre compte ou pour le compte de clients. La banque a ainsi le statut de «*seatholder*», ce qui implique qu'elle dépêche sur place une petite équipe d'opérateurs.

À la tête de cette nouvelle entité, la direction de la banque décide de nommer Nick Leeson, alors âgé de 25 ans. Salarié de la Barings depuis trois ans, il travaille dans la finance depuis sept ans. Il rêve de devenir *trader*, mais au moment où il est nommé à Singapour, il n'a jamais travaillé qu'en *back-office*.

Il doit principalement sa nomination à Singapour à deux coups d'éclat. Envoyé tout d'abord à Jakarta, à la tête d'une petite équipe, pour assurer le traitement administratif de milliers de titres financiers laissés à l'abandon dans une chambre forte, Leeson règle le problème, réduisant le risque de perte de 100 millions à 10 millions de livres. Il se voit confier ensuite une enquête interne sur un possible cas de fraude. Il se montre particulièrement efficace, identifie la fraude et démasque le coupable. Dans les deux cas, ces opérations concernaient le domaine des produits dérivés, un domaine en pleine croissance, à l'époque, et que peu de gens pouvaient prétendre connaître. Or le SIMEX est un marché de produits dérivés.

Pour BFS, les opérations sur ce marché débutent officiellement le 1^{er} juillet 1992. Le rôle de Nick Leeson est alors triple. Il est tout d'abord chargé du *back-office*: il a recruté et doit former, puis encadrer, une petite équipe chargée du contrôle et du règlement des opérations effectuées sur le « parquet » du SIMEX.

Il est également le responsable des deux activités du *front-office*. Les transactions de BFS portent, en effet, sur deux types d'opérations: elles peuvent concerner des clients (courtage) de la banque ou bien la banque elle-même (compte propre).

Le fait qu'une même personne soit en charge à la fois du *front-office* et du *back-office* représente une transgression d'un principe de base de management. Pour autant, cette attribution n'était pas absurde et ne témoigne pas d'une inconscience ou d'une incompétence de la part des supérieurs de Leeson. Ses activités de *front-office* sont, en effet, tout du moins à l'origine, extrêmement réduites: il n'est pas censé prendre d'initiatives; il doit simplement exécuter les ordres qui lui sont envoyés par les succursales de la Barings à Tokyo et Osaka (MFS, 1995, section 3.1, p. 17). Et, comme il ne possède pas de licence de *trading* à son arrivée à Singapour, il ne peut pas passer ces ordres lui-même: il doit donc recourir aux deux *traders* qu'il a recrutés. En un sens, il n'est guère plus qu'une courroie de transmission.

Même si ces attributions vont augmenter au fil du temps, l'arbitrage restera la seule opération en compte propre que Leeson sera autorisé à faire. Ce type d'opération consiste à tirer parti, pour un actif donné, de petites différences de prix qui apparaissent selon le lieu où cet actif est négocié. Quand une telle différence apparaît, il s'agit d'acheter l'actif en question là où sa cote est la plus basse, pour le revendre presque immédiatement là où sa cote est la plus élevée. À condition d'engager d'importants montants et d'être rapide, ce type d'opération peut être à la fois rentable et pratiquement sans risque – la banque n'est propriétaire des titres que pendant quelques instants: elle ne s'expose donc pas aux fluctuations de ces marchés boursiers. Évidemment, il peut être intéressant, parfois, de ne pas inverser immédiatement la position, afin de tirer davantage encore parti d'un écart de prix en train de se creuser. Avec le temps, c'est une permission qui sera effectivement accordée à Nick Leeson. Cette autorisation ne vaudra cependant qu'en *intra-day*: ses positions devront être fermées avant la fin de la journée de cotation.

En outre, les activités de BFS sur le SIMEX font l'objet d'un double contrôle quotidien. Leeson doit rendre compte chaque jour du détail des transactions effectuées sur le marché, auprès du service des règlements de la Barings Securities London, d'une part, auprès de la

chambre de compensation du SIMEX, d'autre part. Il est donc étroitement surveillé.

Sur la base de cette définition de poste et du dispositif de contrôle en place, on peut faire l'hypothèse que, parmi les possibles et impossibles que se sont donnés les supérieurs de Leeson, il y avait notamment ceux-ci:

– Impossible que Leeson puisse effectuer des opérations extrêmement risquées;

– Impossible que Leeson puisse faire « disparaître » d'éventuelles pertes.

Mais l'impossible (7) le plus décisif que s'est créé la hiérarchie de la Barings est d'un autre ordre. Il s'agit d'une évidence non-consciente, d'un véritable point aveugle pour les membres de cette hiérarchie. En dernière analyse, c'est cet impossible (l'« impossible de ne pas ») qui va être fatal à cette banque pourtant deux fois centenaire. Il peut être formulé de la manière suivante:

– Impossible, de ne pas trouver de client derrière un compte-client.

Expliquons-nous. Toute transaction effectuée sur le « parquet » du SIMEX est imputée à un compte numéroté, dûment enregistré auprès de la chambre de compensation de ce marché. Au moment de la création d'un tel compte, l'identité de son propriétaire doit faire l'objet d'une déclaration officielle de la part du « *seatholder* » (BFS, par exemple) qui sera en charge des transactions réalisées sur ce compte. Une distinction stricte est établie entre les comptes appartenant à des clients du « *seatholder* » (« compte de tiers ») et les comptes appartenant au « *seatholder* » lui-même (« compte propre »). Les transactions ne sont pas soumises aux mêmes règles, selon le type de compte auquel elles sont imputées. La confusion des genres ne semble donc pas possible.

Il est intéressant de souligner que certains des managers de la Barings se sont inquiétés du fait que BFS pût opérer sur le SIMEX, à la fois pour le compte d'un tiers et pour le compte de la banque elle-même (8). Mais le problème que ces cadres ont envisagé est celui du « *front running* » et, plus largement, des conflits d'intérêt entre compte propre et compte client, qu'une telle situation génère. Le *front running* est une pratique illégale qui consiste, pour un *trader*, à effectuer des opérations en compte propre en fonction des ordres d'achat ou de vente reçus d'un client, juste avant d'exécuter ces ordres. Le risque, ici (du point de vue de la banque), est que le client découvre la manœuvre ou, simplement, craigne de ne pas être servi en priorité et préfère solliciter les services d'une société ne travaillant que pour compte de tiers.

Mais, manifestement, personne à la Barings n'a imaginé qu'un *trader* puisse réaliser des opérations en compte propre sous couvert d'un compte client... Et cet

(7) Pour ne pas alourdir la rédaction, nous parlons ici d'« impossible » alors qu'il s'agit, rigoureusement, d'un « impossible de ne pas ». Rappelons que si les « impossibles de » sont à ranger du côté de l'impensable, les « impossibles de ne pas » sont à ranger, au contraire, du côté du « certain ».

(8) La possibilité, pour une institution financière, d'intervenir sur les

marchés, à la fois pour son propre compte et pour le compte de clients, date, sur la place financière londonienne, de la déréglementation des années 1980 (on a parlé à l'époque d'un « Big bang »). Avant cela, chacune de ces activités était prise en charge par des sociétés différentes: le commerce de titres par les *jobbers*, le courtage par les *brokers*. Cette séparation avait du bon: elle rendait, de fait, impossible une imposture, telle que celle de Leeson.

impossible ne s'est effondré que tardivement, beaucoup trop tardivement. Au matin du 24 février 1995, alors que Leeson a disparu depuis près de dix-huit heures, déjà, et que la haute direction de la Barings commence tout juste à comprendre ce qui se passe, le directeur général, Peter Norris, demande au responsable des activités de trading au Japon, Fernando Gueler, d'évaluer les pertes d'un compte portant le numéro 88888. En annonçant quelques minutes plus tard à Norris le chiffre de 450 millions de dollars US, Gueler ajoute : « Mais, Peter : ces positions sont celles du client de Nick ! ». Fernando Gueler est encore, à cet instant, pris dans cette boucle, dans laquelle se sont enfermés les supérieurs de Leeson. On peut comprendre son long silence, après cette réponse de Norris : « Fernando : il n'y a pas de client... » (RAWNSLEY, 1995, p. 17)...

Cela dit, force est bien de constater que ces trois impossibles que se sont créés initialement les supérieurs de Leeson, le troisième en particulier, n'avaient rien d'irraisonnable ou de farfelu. Ces « décisions essentielles » n'étaient pas insensées : elles étaient tout-à-fait cohérentes avec la définition du poste de Leeson et avec les règles de fonctionnement du SIMEX. Néanmoins, comme le comportement de Leeson en a apporté une cinglante démonstration, ces impossibles n'étaient fondés sur rien d'autre qu'eux-mêmes.

L'imposture de Leeson ou comment se jouer de la boucle d'autrui

Ces trois impossibles, Leeson les a brisés pour lui-même, tout en prenant soin de ne pas les briser pour ses supérieurs. En d'autres termes, il s'est affranchi de la boucle dans laquelle sa hiérarchie s'enfermait, mais n'a pu agir comme il l'a fait ensuite sans œuvrer continuellement à conforter ses supérieurs dans leurs possibles et leurs impossibles. C'est le principe de toute imposture : entretenir toujours davantage la victime dans ses certitudes, pour toujours mieux l'abuser et profiter plus librement de la situation ainsi créée.

En ce qui concerne le plus important de ces impossibles – « impossible de ne pas trouver de client derrière un compte client » –, Leeson n'a pas mis longtemps à s'en libérer. Deux mois, à peine... Et comme souvent, avec les grandes impostures, c'est une rencontre fortuite qui a permis de faire naître l'impensable.

Le 3 juillet 1992, soit deux jours, seulement, après le début des opérations de la BFS sur le SIMEX, a été créé le compte 88888 (MFS, 1995, section 3.10, p. 19). D'après Leeson, c'est Gordon Browser, responsable des règlements à Londres, qui lui aurait demandé de créer ce qui devait être un compte erreur destiné à l'enregistrement de « petites bourdes ». Faut-il croire Leeson ? Le fait est qu'il s'agit là d'une procédure on ne peut plus classique et anodine, sur les marchés à terme.

Après la mise en place de nouvelles procédures, Browser aurait demandé à Leeson, au cours des jours suivants, de supprimer ce compte. Mais le jeune responsable de BFS n'a jamais exécuté cet ordre. Bien plus, il semble que, dès le 8 juillet 1992, il ait demandé au consultant informatique de la filiale (le Dr Edmund Wong) de modifier le logiciel de reporting de la BFS (BA, 1995, section 5.3, p. 78) de telle sorte que le compte n° 88888 disparaisse des données transmises à Londres, à l'exception du fichier des appels de marge (9) quotidiens (BA, 1995, sections 6.131 et 6.138). Au service des règlements du siège londonien, le système informatique en place (« *First Futures system* »), ne parvenant pas à associer les sommes en question à un numéro de compte, plaçait ces montants dans un fichier d'attente qui, apparemment, ne fut jamais analysé avant la fin du mois de février 1995 (MFS, 1995, section 2.8, p. 8).

En revanche, le compte 88888 a continué à être dûment répertorié auprès du SIMEX. Et puisque, dorénavant, ce compte n'existait plus, pour la Barings, Leeson pouvait s'en servir comme il l'entendait. Au lieu d'en réserver l'usage au traitement des « petites bourdes », il a commencé à l'utiliser pour effectuer des opérations sur le marché. La première opération sur le SIMEX enregistrée sur ce compte date, de fait, du 3 juillet, soit le jour-même de sa création (MFS, 1995, section 3.13, p. 20). Et, deux semaines plus tard, soit le 17 juillet, ces transactions ont été reportées comme des opérations effectuées pour le compte de clients (MFS, 1995, section 3.10, p. 19).

Le montant de ces opérations devenant considérable, le SIMEX a demandé, fin août, à BFS d'identifier le propriétaire du compte 88888. Nick Leeson envoya un premier fax de réponse, dans lequel il identifiait ce compte ainsi : « *Barings Securities London – error account* ». Puis, peu de temps après, le même jour, il renvoya le même formulaire en éliminant cette mention « compte erreur » (MFS, 1995, section 3.11 et 3.12, p. 19-20). C'est ainsi que, pour les autorités du SIMEX, le compte 88888 est devenu officiellement un compte client et que ce client – perspective rassurante – n'était autre que la maison-mère de BFS.

Leeson bénéficiait, dès lors, d'une liberté phénoménale : il pouvait effectuer des opérations sur le marché qu'il n'était pas habilité à faire, notamment des opérations extrêmement risquées ; il pouvait également « cacher », sur ce compte, les pertes qu'il réalisait dans le cadre de ses activités « officielles ». Et c'est effectivement ce qu'il fit.

Le compte 88888, sur lequel il intervenait officiellement en tant que simple courtier, lui a permis de prendre des positions sur les différents contrats échangés sur le SIMEX, et de laisser ouvertes ces positions aussi longtemps qu'il le désirait. Mieux encore, il a pu commencer

(9) Un appel de marge constitue une forme de dépôt de garantie imposé aux intervenants sur des marchés à terme organisés, tel que le SIMEX. Ce dépôt évolue selon la valeur des positions tenues par ces intervenants.

ainsi à vendre («écrire») des options, toujours – officiellement – au nom du client titulaire de ce compte, mais dans les faits, pour le compte de la Barings.

Quant à la dissimulation de ces activités, elle était rendue possible par le fait que Leeson, nous l'avons vu, était responsable à la fois des opérations de *front-office* et de *back-office*. Après avoir, le matin, effectué des transactions sur le parquet du SIMEX, le manager général passait l'après-midi au bureau, à falsifier le *reporting* de ces transactions, de manière à cacher ses pertes sur le compte 88888 et à faire apparaître, le plus souvent possible, des gains sur les comptes d'arbitrage dont il était officiellement responsable. À cela s'ajoutaient bien d'autres manipulations (licites et illicites), sur lesquelles il n'est pas indispensable de s'appesantir ici.

Ce qu'il faut comprendre, c'est que Leeson était le seul maître à bord de BFS – les négociateurs de parquet étaient à ses ordres et l'équipe de *back-office* ne comportait que des jeunes femmes inexpérimentées, recrutées et formées par Leeson en personne. Cela plaçait le jeune *trader* en position de pouvoir raconter à peu près n'importe quoi concernant ses activités, que ce soit à sa hiérarchie, aux contrôleurs du SIMEX ou aux auditeurs en charge de la vérification des comptes de la succursale. Il pouvait ainsi travailler à entretenir la boucle dans laquelle ses supérieurs s'étaient enfermés et, en particulier, à les conforter dans leurs impossibles initiaux. Pourquoi Nick Leeson s'est-il engagé dans toutes ces opérations? Pour gagner un peu plus d'argent? Même pas. Il semble que ce soit pour essayer de rattraper de premières erreurs de *trading*, commises sur le parquet du SIMEX. L'utilisation du compte-erreur transformé en compte client n'avait pas pour but, à l'origine, d'effectuer les opérations non autorisées, telle que la vente d'option ou la spéculation à long terme. Cela devait permettre surtout de se «débarrasser» des pertes et de pouvoir ainsi afficher des gains continus.

On peut faire ici l'hypothèse que Leeson s'est affranchi de la boucle de ses supérieurs à cause de la boucle dans laquelle lui-même s'est enfermé. Cette boucle, pensons-nous, était principalement constituée de l'impossible suivant: « Impossible, de ne pas afficher de gains ».

D'où les trois possibles que le jeune homme s'est donnés, exactes symétriques des impossibles que s'étaient donnés ses supérieurs, déjà évoqués:

Les manipulations effectuées par Leeson ont eu une incidence importante sur la boucle dans laquelle ses supérieurs tournaient. Non seulement le jeune homme a ainsi contribué à conforter ces gestionnaires dans leurs impossibles initiaux, mais il semble avoir réussi également à modifier cette boucle, de telle sorte que son imposture apparaisse encore plus impensable et inimaginable à tous ceux qui supervisaient ses activités.

Ne tuons pas la poule aux œufs d'or!

Le compte 88888 a permis à Leeson d'afficher en permanence des résultats fabuleux sur les comptes d'arbitrage dont il était officiellement responsable. Pour l'année 1994, le chiffre d'affaire de ses activités d'arbitrage approchait les 30 millions de Livres, soit plus de la moitié du chiffre d'affaires de la division à laquelle appartenait BFS. De tels résultats représentaient une bouffée d'air pour la Barings, alors en pleine restructuration. C'était aussi une aubaine pour les dirigeants de la banque, qui voyaient ainsi leur bonus annuel considérablement augmenté grâce aux exploits de Leeson. Et cela représentait, enfin, de très bonnes affaires pour le SIMEX: au cours de l'année 1994 toujours, Leeson et son équipe ont réalisé (en moyenne) 10 % des transactions quotidiennes enregistrées sur ce marché. En octobre 1994, Leeson a d'ailleurs reçu, de la part des autorités du SIMEX, et en grande pompe, le Prix de *trader* de l'année.

En affichant de tels résultats, Leeson a, en quelque sorte, imposé à ses supérieurs un impossible et un possible supplémentaires:

- Impossible, que Leeson ne soit pas un excellent *trader* ;
- Possible, que Leeson soit la poule aux œufs d'or.

Les propos tenus *a posteriori* par la hiérarchie de Leeson et par ses collègues, concernant la qualité de son travail, semblent en tout cas conforter cette hypothèse

Fin 1992 déjà, Killian, l'un des directeurs de la Barings au Japon, aurait dit, à propos du jeune *trader*: « Nous avons seulement besoin d'une dizaine de Nick pour sauver la maison »; « Il faisait du très bon boulot. Il ne se contentait pas de transférer des positions d'Osaka au

Pour sa hiérarchie	Pour Leeson
Impossible de ne pas trouver de client derrière un compte client	Possible de jouer l'argent de la banque en se faisant passer pour l'un de ses clients
Impossible que Leeson puisse effectuer des opérations extrêmement risquées	Possible d'effectuer des opérations très risquées
Impossible que Leeson puisse faire « disparaître » d'éventuelles pertes	Possible de dissimuler les pertes de ces opérations

TABLEAU 2 : Les trois possibles de Leeson

Simex. Quelquefois, il renvoyait l'ascenseur» (RAWNSLEY, 1995, p. 156). Pour l'un de ses vis-à-vis sur le parquet du SIMEX, toujours d'après l'enquête de Rawnsley, Leeson «était une sorte de Midas. Il transformait en or tout ce qu'il touchait [...] Il semblait capable de faire bouger les marchés à lui tout seul» (RAWNSLEY, 1995, p. 207). Fernando Gueler, qui travaillait quotidiennement avec lui, dira aux enquêteurs de la banque d'Angleterre: «On le considérait comme un envoyé de la Providence» (BA, 1995, section 7.12, p. 121).

Et que convenait-il de faire par rapport à la «poule aux œufs d'or»? Laissons la parole à Andrew Fraser, le responsable des opérations en Asie: «La seule opinion qu'on avait concernant le travail de Nick, c'était: "Au Nom du Ciel! Laissez-le donc faire!"» (BA, 1995, section 7.12, p. 121).

Le laisser faire et, surtout, ne pas le perdre. Car, après tout, le *trader*-vedette de la Barings ne pouvait que susciter la convoitise de la concurrence. Même James Baker conclura son rapport d'audit interne par ces phrases: «Bien qu'une forte cohésion règne au sein de l'équipe, la perte de Nick Leeson au profit d'un concurrent se traduirait par une forte érosion de la rentabilité de la Barings Futures Singapore» (RAWNSLEY, 1995, p. 191).

Les auteurs des deux rapports officiels produits sur cette affaire se sont étonnés que personne au sein de la Barings ne se soit inquiété du fait que les opérations d'arbitrage que Leeson était censé effectuer pussent générer de tels profits. Ces opérations, nous l'avons dit, sont très peu risquées et par conséquent, elles sont, aussi, très peu profitables, du moins quand il s'agit d'arbitrage pur. Pour les enquêteurs de la Banque d'Angleterre et du Ministère des Finances de Singapour, l'énormité des profits revendiqués par Leeson constituait en elle-même un des indices majeurs que quelque chose ne «tournait pas rond», à Singapour (BA, 1995, section 1.70, p. 13).

Les enquêteurs de la Banque d'Angleterre demandèrent ainsi à Peter Barings, le très sage et discret président de la Barings Plc: «N'était-ce point une surprise, pour vous, que, de cette source incontrôlée, surgisse, jour après jour, tout cet argent?». La réponse est magnifique: «C'était, en effet, une surprise; mais... la plus délicieuse des surprises» (BA, 1995, section 3.57, p. 48). Quant à Ron Baker, un des supérieurs immédiats de Leeson, il déclarera aux mêmes enquêteurs: «Je me disais que Nick était dans une période de grâce et que tout lui réussissait» (BA, 1995, section 3.61, p. 49).

Une activité sans risque n'aurait jamais dû rapporter tant d'argent. Mais le début des années 1990 était l'époque de la fascination pour l'Asie, des marchés émergents. Encore fallait-il ajouter, à cela, le développement des marchés dérivés, également sources de profits inhabituels. D'ailleurs, le rapport d'audit interne de l'été 1994 avait conclu, pour justifier les résultats affi-

chés par Leeson: «BFS possède une capacité quasi unique d'arbitrage efficace entre les marchés japonais et le SIMEX» (RAWNSLEY, 1995, p. 190). Et puis, après tout, que faire, face à une telle source de profits? Ce que la banque demandait à ses équipes, c'était de gagner de l'argent. Cette filiale en gagnait: fallait-il intervenir?

La réponse du président de la Barings aux enquêteurs de la Banque d'Angleterre révèle, de fait, deux autres composantes-clefs de la boucle dans laquelle lui-même et ses subordonnés tournaient en rond:

« Possible, de faire des profits sans prendre de risque ». « Impossible, de ne pas se réjouir de gagner de l'argent ». Ce possible et cet impossible ne doivent rien, cette fois, aux manipulations de Leeson. Les membres de la hiérarchie de la Barings ne sont certainement pas non plus les seuls à se les être créés. Nous sommes tentés de penser qu'ils sont constitutifs du «monde» de la finance. À tout le moins, il s'agit de ces «décisions essentielles», que l'on retrouve, bien souvent, au fondement des plus grandes faillites et des plus grandes fraudes financières (GALBRAITH, 1992; KINDLEBERGER, 2001). Il est ainsi fort probable que l'on trouve de telles «décisions» au fondement de la crise dite des *subprimes*, qui s'est déclenchée au cours de l'année 2007 et qui n'a pas fini d'ébranler le secteur bancaire.

Cela dit, et pour en revenir aux supérieurs de Leeson, il ne s'agit pas de les considérer comme des naïfs. Certains d'entre eux, tout au moins, se sont bel et bien demandé si Leeson n'était pas un escroc.

Ainsi, Mike Killian, par exemple, laisse percer ses soupçons, en relatant les exploits de Leeson:

« Il était capable de gagner 10 millions de dollars en une semaine, rien qu'en faisant de l'arbitrage sur le SIMEX... Il y avait Salomons et CRT, avec tous leurs systèmes informatiques et leurs années d'expérience, et il pompait beaucoup plus de fric qu'eux! Ça ressemblait, pour moi, à du turbo-arbitrage! Comment faisait-il? Bon Dieu!» (BA, 1995, section 3.63, p. 50).

Fernando Gueler et Mary Walz, qui eux aussi ont eu à superviser les activités de BFS, affirmeront s'être posé de sérieuses questions à partir de l'automne 1994 (BA, 1995, section 3.62, p. 49). Mais, dira plus tard Walz: «aller plus loin, c'était présumer que Nick était un escroc...» (RAWNSLEY, 1995, p. 136). Il serait tentant d'en faire un impossible. Il nous semble au contraire que cette interrogation justifie de considérer qu'il s'agit là d'un possible, que se sont créés les supérieurs Leeson: « Possible, que Nick Leeson soit un escroc ».

À l'appui de cette hypothèse, on peut évoquer notamment la première réaction de Peter Norris, le directeur général de la Barings, lorsqu'il a appris que Leeson avait disparu, le 23 février 1995. Il a immédiatement demandé à Tony Railton et à Tony Hawes, le responsable de la Trésorerie de la Barings alors présent à Singapour, de se rendre immédiatement dans les bureaux de BFS, pour s'enquérir d'un éventuel détournement d'argent qu'aurait pu effectuer Leeson. Pour

Norris aussi, par conséquent, il était possible que Leeson fût un escroc, mais on le voit, en se créant ce possible, il s'interdisait encore d'imaginer que Leeson était un imposteur: c'est qu'il restait enfermé dans la boucle constituée par les différents possibles et impossibles que nous avons listés précédemment.

Et la boucle tourne, tourne...

Revenons pour finir à notre question de recherche, que nous avons formulée ainsi: comment se fait-il que la hiérarchie de Nick Leeson l'ait laissé libre d'agir, malgré les signaux d'alarme reçus au cours des mois qui ont précédé la chute de la banque?

La réponse que nous proposons, à cette question, est la suivante: les supérieurs de Leeson avaient en fait «décidé», de façon non-consciente, qu'il était impossible que le jeune *trader* responsable de BFS fût un imposteur. Cette décision essentielle, comme nous avons cherché à l'établir dans les pages qui précèdent, se fondait elle-même sur toute une série de possibles et d'impossibles, dont il faut dresser ici une liste complète.

Sur la base des sources disponibles concernant la faillite de la Barings, nous avons donc fait l'hypothèse que, pour les supérieurs de Leeson, il était tout d'abord:

– Impossible de ne pas trouver de client derrière un compte client.

Et, par conséquent, au vu des attributions de leur *trader*, il était, pour eux:

– Impossible que Leeson puisse faire «disparaître» d'éventuelles pertes;

– Impossible que Leeson puisse effectuer des opérations extrêmement risquées.

Mais cette boucle n'a pu tourner aussi longtemps que parce que d'autres possibles et d'autres impossibles sont venus s'y greffer:

– Impossible, que Leeson ne soit pas un excellent *trader*;

– Possible, que Leeson soit la poule aux œufs d'or;

– Possible, de faire des profits sans prendre de risque;

– Impossible, de ne pas se réjouir de gagner de l'argent;

– Possible, que Nick Leeson soit un escroc.

Huit «possibles», «impossibles de» et «impossibles de ne pas», qui donc ont formé un «monde», une réalité, dans laquelle l'imposture de Leeson était impensable, inimaginable, inconcevable. Huit points aveugles en fonction desquels les signaux d'alarme reçus concernant BFS ont été rationalisés de telle sorte qu'il apparaissait finalement tout à fait justifié de laisser Leeson faire son travail...

Vus de l'intérieur de la boucle que nous avons dessinée, ces signaux d'alarme n'étaient pas, en effet, de nature à alerter les supérieurs de Leeson, pas au point, en tout cas, de les mettre sur la piste de l'imposture monumentale de leur *trader* vedette.

Il y avait bien eu ce rapport d'audit de l'été 1994, qui soulignait les risques inhérents à la double fonction de

Nick Leeson, responsable à la fois du *front-office* et du *back-office*. Mais les auteurs du rapport eux-mêmes s'étaient montrés plutôt rassurants. «En pratique, avaient-ils écrit, les pouvoirs du manager général se heurtent à des limites contraignantes, comme l'enregistrement et la vérification des comptes clients (à Londres) et les audits internes au SIMEX.» (BA, 1995, section 9.22, p. 146). En d'autres termes, les procédures de contrôle (interne et externe) limitaient sérieusement les risques. Au pire, Nick Leeson pouvait truquer les comptes ou même opérer des détournements à son profit. Mais il ne pouvait pas engager la banque dans des opérations extrêmement périlleuses qui risquaient de la faire sombrer. Il y avait un risque opérationnel, mais aucun risque de marché.

Néanmoins, le rapport, dont le contenu avait été discuté avec Leeson et sa hiérarchie locale, recommandait que le *back-office* de BFS soit pris en charge à terme par quelqu'un d'autre, et à terme, seulement. Les auditeurs avaient ajouté, en effet, en conclusion de leur document: «Étant donné le manque d'expérience et d'encadrement de l'équipe du *back-office*, nous reconnaissons que le manager général doit continuer ses activités aux différents niveaux des opérations, à la fois dans le *back-office* et dans le *front-office*.» (BA, 1995, section 9.23, p. 147). En outre, il n'y avait pas de quoi se précipiter, puisque Leeson lui-même avait déclaré que cette double tâche lui plaisait beaucoup: «Le manager général aime se mêler des affaires du *back-office*, et ne considère pas cela comme un fardeau»... (BA, 1995, section 9.23, p. 147). Aucune inquiétude à avoir, par conséquent!

Mais comment a-t-on pu négliger, en revanche, ces deux lettres du SIMEX signalant des irrégularités commises par BFS et mentionnant l'existence du compte 88888? Pas de problème, là non plus! Ces irrégularités ne pouvaient être que des erreurs, comme Leeson lui-même le prétendait – des erreurs dues à l'inexpérience de l'équipe de BFS, ou encore à une surcharge de travail. Quant au compte 88888, ce qui s'y passait ne pouvait constituer une quelconque menace pour la Barings, puisqu'il s'agissait d'un compte client, comme le mentionnaient les auditeurs du SIMEX... En tout état de cause, le manager général de BFS apparaissait comme la personne la mieux à même d'expliquer aux contrôleurs du SIMEX ce qu'il s'était passé. C'est donc à lui que fut confié le soin de répondre à ces deux lettres officielles. Fallait-il s'inquiéter davantage des interventions officielles du SIMEX et de la Banque d'Angleterre à la fin du mois de janvier 1995, au sujet de l'énormité des positions prises par la Barings sur le SIMEX et les marchés asiatiques? Non, puisque Leeson ne faisait que de l'arbitrage. Ses positions, sur un marché donné, étaient forcément inversées sur un autre marché de la région. Le risque de marché était nul. On pouvait rassurer ces deux instances de contrôle, et laisser Leeson libre de ses mouvements.

Y avait-il lieu de se préoccuper de la rumeur selon laquelle un client de la Barings avait des positions si

	1992-2 ^e sem.	1993	1994-1 ^{re} sem.	1994-2 ^e sem.	1995 (janv.-fév)
Perte de la période	2	21	93	92	619
Perte cumulée	2	23	116	208	827

TABLEAU 3 : Pertes accumulées sur le compte « 88888 » (en millions de livres) (10)

importantes en Asie qu'il risquait de faire défaut, en cas d'évolution défavorable des prix? D'une certaine façon, oui, mais pour des raisons qui n'avaient rien à voir avec ce qui se passait à Singapour, comme le racontera plus tard l'un des membres de la haute direction :

« Nous étions très inquiets, non pas des positions elles-mêmes, mais de ce que le marché pensait de nous, à cause de ces rumeurs sur la Barings, qui disaient que nous avions des positions colossales et que nous avions un client qui n'allait pas pouvoir répondre aux appels de marge. C'était la question de notre image et de notre réputation qui nous préoccupait, avant tout. » (BA, 1995, section 7.103, p. 136).

Le « trou » de 50 millions de livres, révélé par les auditeurs de Cooper's & Lybrand, ne pouvait certes être ignoré. Cependant, il était impensable que ce trou correspondît à une perte subie par Leeson puisque, une fois encore, il était entendu que BFS ne faisait que de l'arbitrage pour le compte de la Barings. Le plus probable, c'était qu'il s'agissait d'une erreur, comme Leeson l'affirmait. D'ailleurs, Cooper's & Lybrand avait reçu le 2 février une télécopie d'un client de Leeson confirmant qu'il devait 50 millions de livres à BFS et qu'il allait s'acquitter de sa dette dès le lendemain. Une autre télécopie, signée par un des supérieurs de Leeson, confirmait le tout. Il n'y avait donc aucune raison de ne pas certifier les comptes de BFS, ni de mentionner l'incident dans le rapport d'audit. Les deux télécopies pourtant étaient des faux. L'imposture de Leeson était encore, à ce moment là, tellement impensable que personne ne vit que ces documents portaient, l'un et l'autre, la mention « From Nick and Lisa » (BA, 1995, section 5.59. p. 89), preuve qu'ils avaient été envoyés du domicile de Leeson...

La boucle tournait, donc, et elle tournait bien. Il semble que les indices du danger auquel la Barings était exposée auraient pu être encore plus nombreux, sans que cette boucle dans laquelle s'étaient enfermés les supérieurs de Leeson se brise.

D'ailleurs, on peut considérer que c'est Leeson qui est, finalement, lui-même responsable de l'effondrement de cette boucle, après avoir contribué à la construire.

(10) Rapport de la Banque d'Angleterre, section 4.7.

Le probable et le possible

Les opérations non-autorisées que Leeson a pu effectuer grâce au compte 88888 étaient extrêmement risquées. La vente d'options, en particulier, que Leeson a commencé à pratiquer dès 1993, est un exercice très délicat, qui exige d'utiliser des outils de *pricing* sophistiqués et de mettre en place un dispositif de couverture adéquat contre les risques associés à ce type de transaction – le risque de perte encouru par un vendeur d'option est, en effet, illimité.

Agissant clandestinement, le manager général de BFS s'est engagé dans ce type d'opération sans outils, sans couverture et, apparemment aussi, sans connaissances suffisantes. D'où des pertes qui n'ont cessé de s'accumuler, dès l'été 1992. Comme le montre le tableau 3, à la fin de l'année 1994, ces pertes dissimulées sur le compte 88888 atteignaient la somme de 208 millions de livres, soit déjà plus de la moitié des capitaux propres de la Barings.

Derrière cet « impossible que Leeson ne soit pas un excellent *trader* », il n'y avait rien d'autre qu'un imposteur brillant, mais un *trader* catastrophique. Les pertes dissimulées sur le compte 88888 n'ont à aucun moment été compensées par les gains (près de 30 millions, tout au plus, pour l'année 1994) affichés sur les comptes d'arbitrage officiels dont était responsable le jeune homme. Pour dire les choses abruptement : Leeson n'a, en fait, jamais fait gagner le moindre penny à la Barings!

Début 1995, sa situation était critique : il devait réclamer toujours plus de fonds aux différentes entités de la Barings pour répondre aux appels de marge exigés par le SIMEX concernant le compte 88888, et ses pertes devenaient de plus en plus difficiles à cacher. Le fameux « trou » (de 50 millions de livres) détecté par Cooper's & Lybrand est apparemment un « ratage » de Leeson, incapable qu'il était, à la fin de l'année 1994, d'éliminer des comptes annuels de BFS la totalité de ses 208 millions de perte. Cependant, le manager général de BFS parvenait encore à donner le change. Ses énormes positions non-autorisées étaient fondées sur la conviction que le Nikkei, principal indice boursier japonais, allait rester stable dans les semaines et les mois à venir. Le pari était risqué, mais pas insensé. Cet indice, au cours de l'année 1994, n'avait, en effet, guère connu de fluctuations.

Mais la chance a tourné, pour le jeune homme, le 17 janvier 1995. Ce jour-là, un violent tremblement de

terre fit près de 6000 morts à Kobé, en plein cœur du Japon industriel. Dans les jours qui suivirent, la bourse japonaise s'effondra. Face à ce coup du sort, une solution aurait pu consister, pour Leeson, à inverser ses positions ou, tout au moins, à les réduire le plus possible, de façon à limiter les dégâts occasionnés par cet événement sur l'état du compte 88888. Or, le « Roi du SIMEX » fit tout le contraire (BROWN & STEENBEEK, 2001). Geste désespéré du joueur en difficulté qui double sa mise pour tenter de se refaire? Pari raisonné sur une remontée imminente de l'indice Nikkei? Ou folle tentative de manipulation des cours? Le mystère plane encore aujourd'hui sur les motifs de la stratégie adoptée par Leeson après ce fatidique 17 janvier.

Toujours est-il que le Nikkei, à l'exception d'une légère remontée le 30 janvier, a continué de décliner inexorablement, entraînant la Barings dans sa chute. Entre la date du tremblement de terre et le 27 février, cet indice a perdu 2513 points (11). Le jour de la mise en faillite de la Barings, les positions prises par Leeson sur le seul Nikkei Futures perdaient 20 millions de livres pour chaque baisse de 100 points sur l'indice. Au total, les pertes enregistrées par le compte 88888 durant cette période de 6 semaines ont atteint la somme astronomique de 619 millions de Livres.

Le manager général de BFS a néanmoins tenu bon jusqu'au 23 février, réussissant à conforter dans leurs « possibles » et « impossibles » ses supérieurs, jusqu'à cette date. Mais ce jour-là, une réunion est organisée par son supérieur direct à Singapour, Simon Jones, à la demande de Tony Railton, un membre du service des règlements de la Barings qui avait été envoyé chez BFS, à la suite de la découverte du trou de 50 millions dans les comptes de l'année 1994. Après quelques jours sur place, Railton a, en fait, découvert un autre trou, de 100 millions de livres celui-là, dans les comptes de la succursale. La réunion a pour objectif d'identifier les causes de ce trou. Elle débute à 15 heures. Au bout de quelques minutes, Leeson demande à s'absenter un moment, pour pouvoir aller rendre visite, selon ses dires, à son épouse alors hospitalisée. Il ne reviendra pas.

Ce n'est que plusieurs heures plus tard que Railton avertira ses supérieurs hiérarchiques, à Londres, de la disparition de Leeson et de l'existence d'un trou de 100 millions de livres dans les comptes de BFS. Tony Gamby, le directeur du service des règlements de la Barings, avouera, plus tard, aux enquêteurs de la Banque d'Angleterre: « C'est à ce moment-là que le signal d'alarme a vraiment commencé à retentir » (BA, 1995, section 1.64, p. 11). La boucle dans laquelle tourne depuis si longtemps la hiérarchie de Leeson a commencé à vaciller. Elle ne se brisera vraiment que le lendemain, après une nuit de recherche dans les bureaux de BFS et la découverte notamment du fameux compte 88888...

(11) Indice Nikkei 225: 17 janvier, cours d'ouverture, 19 322 points; 27 février, cours de clôture, 16 809 points.

On peut évidemment faire une lecture rassurante de la chute de Leeson: la réalité, la « vraie », s'est finalement imposée, contre les mensonges de l'imposeur et les rêves insensés dont ses supérieurs se sont bercés. C'est, au bout du compte, le réel, sous la forme, entre autre, d'un tremblement de terre – quoi de plus réel? – qui l'a emporté sur l'artificiel. La boucle folle dans laquelle s'était enfermée la hiérarchie de la Barings a enfin éclaté, au contact du sol ferme de la vérification comptable... Ce qui devait arriver arriva!

On peut aussi proposer une lecture nettement moins rassurante, et pourtant plausible, des mêmes événements. Par exemple; que se serait-il passé si le tremblement de terre de Kobé n'avait pas eu lieu ou, tout simplement, si le Nikkei était resté stable au cours de l'année 1995? Leeson (qui sait?) aurait, peut-être, réussi à se « refaire » et même à réaliser de vrais profits, à la hauteur des gigantesques positions qu'il détenait. Pour combien de tours la boucle de ses supérieurs serait-elle alors repartie? N'est-il pas probable en tout cas que l'imposture aurait pu se prolonger bien au-delà du 23 février 1995?

Il est tentant, mais rigoureusement faux, de considérer que le tremblement de terre de Kobé a provoqué la chute du jeune *trader*. En dernière analyse, ce sont les décisions de ce dernier, et seulement elles, qui sont en cause. Il suffit, pour s'en rendre compte, de se demander ce qui se serait passé si Leeson avait adopté une tout autre stratégie de trading, dans les jours qui ont suivi le 17 janvier 1995? Peut-on vraiment exclure l'éventualité qu'il aurait réussi, finalement, à tirer parti de cet événement, comme d'autres spéculateurs l'ont certainement fait? Et combien de temps la boucle de ses supérieurs aurait-elle alors continué à tourner?

Même la mise au jour, par Railton, d'un trou de 100 millions de Livres ne peut être considérée comme l'élément qui a mis un terme à la supercherie. C'est Leeson, qui décide de s'enfuir, comme si pour lui, tout d'un coup, il était devenu impossible de continuer à dissimuler ses pertes. Et c'est cette décision, et seulement elle, qui va, plusieurs heures plus tard, déclencher le signal d'alarme, comme le racontera Tony Gamby. Est-il impensable d'imaginer que Leeson aurait pu, une fois encore, trouver une explication plausible pour justifier le manque découvert par Railton dans les livres de compte de BFS? Et dans ce cas, à quel moment la faillite de la Barings aurait-elle été prononcée? Une semaine, un mois, un an plus tard? Qui le sait? Qui peut le dire avec certitude?

Bref, le dénouement de cette histoire n'a pas de quoi nous rassurer sur la marche du monde. Bien d'autres issues étaient possibles, y compris la survie de la Barings et l'irrésistible ascension au sein de sa hiérarchie d'un certain... Nick Leeson, héros du Far East et Roi du SIMEX.

Que faire ?

Les chercheurs qui ont travaillé jusqu'ici sur la faillite de la Barings se sont implicitement situés dans le cadre du modèle de la «boîte déformante» et, par conséquent, ils ont recommandé aux gestionnaires de mettre en place des structures moins opaques et des dispositifs de contrôle plus rigoureux, dans le but de produire de l'information en plus grande quantité et de meilleure qualité.

D'une manière générale, ces conseils ont été largement suivis dans le monde bancaire. Toutes les salles de marchés sont désormais équipées d'un *middle office*, c'est-à-dire d'une équipe de spécialistes chargés du contrôle des risques associés aux activités de *trading*. Des services de «*risk management*» ont également été créés, dans ces mêmes banques, pour renforcer la sécurité des activités de marché. On s'est efforcé, en outre, de rendre toujours plus infranchissables les «murailles de Chine» entre *front-office* et *back-office*.

Au terme de notre étude, nous soutenons que ces mesures n'empêcheront probablement pas d'autres catastrophes du même type de se produire. Selon nous, le contrôle, comme les trois autres composantes de la fonction administrative définies par Fayol (Planifier-Organiser-Diriger/Contrôler), n'exprime jamais que les possibles et les impossibles du gestionnaire. Si ces «points aveugles» ne font pas l'objet d'un travail de prise de conscience et de questionnement de la part de ce gestionnaire, les dispositifs de contrôle qu'il mettra en place présenteront des «angles morts» méconnus de lui, et dont pourront alors tirer parti ceux-là mêmes qui sont visés par ces dispositifs... Telle est, à nos yeux, la cause ultime de la faillite de la Barings. Telle pourrait bien être, aussi, la cause de la perte record que vient de subir la Société Générale, à la suite d'opérations non-autorisées effectuées par un de ses *traders*.

Reste à savoir comment un gestionnaire peut réussir à prendre conscience de ses «points aveugles». Ce travail réflexif ne peut évidemment être un travail solitaire. C'est en confrontant sa «boucle» à d'autres «boucles» que la sienne que le dirigeant augmentera ses chances de ne pas se rendre prisonnier de ses possibles et impossibles. Il a besoin, pour ce faire, d'un «fou du roi» (SOLE, 1996), de quelqu'un qui ne partagera pas sa «boucle» et ne craindra pas de le faire douter de ses «évidences». Pour un gestionnaire, on devine qu'il ne sera pas aisé de trouver une telle personne parmi ceux qu'il dirige. En principe, ce rôle devrait être assumé par les consultants professionnels, mais leur mode de rémunération d'une part et leur tendance à se conformer aux tendances d'un secteur (les fameuses *best practices*) d'autre part, risquent de les conduire à entrer eux-mêmes dans la boucle du décideur... Un vieil ami, un conjoint, ou même un collaborateur proche de la retraite peuvent, en revanche, remplir parfaitement cette délicate fonction.

Mais, nous dira-t-on sans doute, n'est-ce pas trop demander à un être humain que de questionner constamment sa «boucle»? N'est-ce pas à la fois trop difficile et trop coûteux? C'est là, en effet, une démarche qui peut être déstabilisante. Elle a toutes les chances d'instiller de la peur dans l'esprit du décideur. Mais gageons que les salariés, les actionnaires et les créanciers de la Barings, qui ont vu disparaître du jour au lendemain cette entreprise bicentenaire, n'auraient pas trouvé excessif un tel effort de la part de ceux qui dirigeaient la prestigieuse banque... (12)

C'est dire, et ce sera notre dernier point, que notre approche n'«excuse» pas le comportement des supérieurs de Leeson. Nous les tenons pour entièrement responsables de ce qui est arrivé. Et, là encore, cela nous distingue totalement des modèles de la boîte transparente ou déformante. Dans le premier cas, les humains ne sont que des automates, réagissant mécaniquement à l'information reçue: un automate n'est pas responsable de ses actes. Dans le second cas, les humains ne sont pas loin d'être des «idiots culturels» ou des malades mentaux, soumis à des forces sociales, psychologiques ou cognitives qui les dépassent et constituent autant de «circonstances atténuantes». Or, un idiot ou un malade mental n'est pas davantage responsable de ses actes.

En opposition à ces deux modèles, nous avons essayé de montrer que les supérieurs de Leeson n'étaient ni des imbéciles, ni des incompetents, ni des négligents. La boucle dans laquelle ils se sont enfermés n'était pas, *a priori*, absurde. Néanmoins, ils ont totalement failli à leur mission: ils ne sont pas parvenus à prendre les décisions essentielles qui auraient pu sauver la Barings. Pleinement responsables donc, mais certainement pas: seuls responsables. Que penser de nous-mêmes, chercheurs, enseignants, censés former les futurs dirigeants et qui répandons pour le meilleur (et surtout, pour le pire) cette idée que l'information précède la décision; qu'il suffit, pour prendre de bonnes décisions, de déterminer la bonne information et d'éviter d'être le jouet des différents biais susceptibles de déformer notre «vision» de «la» réalité?

Et si, derrière les failles du système financier, les imperfections des humains et le «génial» imposteur que fut Leeson, ce cas illustre, avant tout, la faillite d'une théorie de la décision qui nie la responsabilité, l'intelligence, l'imagination à l'œuvre, bref, l'humanité des humains, qui obscurcit ce qui est, finalement, peut-être assez simple et qui, surtout, incite les décideurs à s'enfermer toujours plus profondément dans leurs possibles et leurs impossibles, dans leur boucle, dans leur monde? ■

(12) La Barings a été rachetée par ING une semaine après l'annonce de sa faillite, pour la somme symbolique d'une livre sterling. Ses actionnaires ont évidemment tout perdu. Les porteurs d'obligations émises par la banque ont récupéré, quant à eux, 5 % de leur investissement de départ.

Annexe

Pourquoi la Barings a-t-elle fait faillite ? Synthèse de la revue de littérature

Causes de la faillite de la Barings	Textes soutenant cette thèse
Les opérations illicites, secrètes et excessivement risquées effectuées par Leeson sur le marché à terme de Singapour (SIMEX)	BA, 1995, MFS, 1995; RAWNSLEY, 1995; FAY, 1995; GAPPER & DENTON, 1996; STONHAM, 1996b; BROWN S., 2001; DRUMMOND, 2003; GREENER, 2006
De graves défaillances du management de la Barings, tant en matière de planification, d'organisation et de direction que de contrôle	BA, 1995, MFS, 1995; RAWNSLEY, 1995; FAY, 1995; GAPPER & DENTON, 1996; CORNFORD, 1996; STONHAM, 1996a et 1996b; BOWDIDGE & CHALOUPECKY, 1997; SHEAFFER, RICHARDSON, ROSENBLATT, 1998; HEINRICHS, 1999; HOGAN, 1999; KANE & DETRASK, 1999; STEIN, 2000; DHILLON, 2001; DRUMMOND, 2002 et 2003; HANNAN, POLOS, CARROLL, 2003; KÖRNERT, 2003; DRENNAN, 2004
Les défaillances des organismes en charge du contrôle des activités de la Barings et de la régulation des marchés financiers (SIMEX, auditeurs, Banque d'Angleterre...)	RAWNSLEY, 1995; FAY, 1995; GAPPER & DENTON, 1996; STONHAM, 1996b; CLARK, 1997; SHEAFFER, RICHARDSON, ROSENBLATT, 1998; HEINRICHS, 1999; SANDERS, 2001; KÖRNERT, 2003
Le contexte de l'époque, caractérisé par la dérégulation des marchés financiers, leur informatisation, la croissance exponentielle des marchés de produits dérivés et des marchés financiers asiatiques.	RAWNSLEY, 1995; FAY, 1995; GAPPER & DENTON, 1996; TICKELL, 1996; SHEAFFER, RICHARDSON, ROSENBLATT, 1998; STEIN, 2000; INTRONA, 2002

BIBLIOGRAPHIE

Sources utilisées

Bank of England, *Report of the Board of Banking Supervision Inquiry into the Circumstances of the Collapse of Barings*, London, HMSO, 1995, 335 p.

LEESON, Nick; WHITLEY, Edward, *Rogue Trader*, London, Warner Books, 1996, 365 p.

RAWNSLEY, Judith H.; *Total Risk. Nick Leeson and the Fall of Barings Bank*, New York, Harper Collins Publishers, 1995.

SAN, Lim Choo Michael; KUANG, Tan Ng Nicky, Barings Futures (Singapore) Pte Ltd: *The Report of the Inspectors appointed by the Minister of Finance*, Singapore, Ministry of Finance, 1995, 183 p.

Références citées

BOWDIDGE, John S., CHALOUPECKY, Kurt E., «Nicholas Leeson and Barings Bank have vividly taught some internal control lessons», *American Business Review*, West Haven, Vol. 15, Issue 1, January 1997, p. 71.

BROWN, Andrew D., «Making sense of the collapse of Barings Bank», *Human Relations*, 2005, 58 (12), p. 1579-1604.

BROWN, Stephen J.; STEENBEEK, Onno W., «Doubling: Nick Leeson's trading strategy», *Pacific-Basin Finance Journal*, n° 9, 2001, p. 83-99.

CLARK, Gordon L., «Rogues and Regulation in Global Finance: Maxwell, Leeson and the City of London», *Regional Studies*, Volume 31, Issue 3, May 1997, pages 221-236.

CORNFORD, Andrew, «Some recent innovations in international finance: Different faces of risk management and control», *Journal of Economic Issues*, 30 (2), 1996, 493.

DHILLON, Gurpreet, «Violation of Safeguards by Trusted Personnel and Understanding Related Information Security Concerns», *Computers and Security*, Volume 20, Number 2, 1 April 2001, pp. 165-172 (8).

DRENNAN, Lynn T. (2004). «Ethics, Governance and Risk Management: Lessons From Mirror Group Newspapers and Barings Bank», *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, 2004, Vol. 52, Iss. 3; p. 257.

- DRUMMOND, Helga, «Did Nick Leeson have an accomplice? The role of information technology in the collapse of Barings Bank», *Journal of Information Technology*, London, June 2003, Vol. 18, Iss. 2; pg. 93.
- DRUMMOND, Helga (2002). «Living in a fool's paradise: The collapse of Barings' Bank», *Management Decision*, London, 2002, Vol. 40, Iss. 3; pg. 232, 7 p.
- FAY, Stephen (1996). *The Collapse of Barings: Panic, Ignorance and Greed*, London, Richard Cohen Books, 1996, 308 p.
- GALBRAITH, John Kenneth, *Brève histoire de l'euphorie financière*, Paris, Le Seuil, 1992.
- GAPPER, J.; DENTON, N., *All That Glitters. The Fall of Barings*, London, Penguin Books, 1996, 364 p.
- GOFFMAN, Erving, *Les Cadres de l'expérience*, Paris, Minuit («Le sens commun»), 1991, 573 p.
- GREENER, Ian, «Nick Leeson and the Collapse of Barings Bank: Socio-Technical Networks and the "Rogue Trader"», *Organization*, London, May 2006, Vol. 13, Iss. 3; pg. 421, 21 p.
- HANNAN, Michael T.; POLOS, Laszlo; CARROLL, Glenn R. (2003). «The Fog of Change: Opacity and Asperity in Organizations», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, n° 3, sept. 2003, pp. 399-432.
- HEINRICHS, Hanna, *Barings: leçons pour la réglementation prudentielle des banques*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1999, 131 p.
- HOGAN, W. P. (1999). «Two Failures: Barings in 1890 and 1995», *Accounting and Business Review*, Vol. 6, n° 2, 1999, p. 203-223.
- INTRONA, Lucas D., «The (im)possibility of ethics in the information age», *Information and Organization*, Volume 12, Issue 2, April 2002, Pages 71-84.
- KANE, Edward J.; DETRASK, Kimberly, «Breakdown of Accounting Controls at Barings and Daiwa: Benefits of Using Opportunity-Cost Measures for Trading Activity», *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol. 7, n° 3-4, 1999, p. 203-228.
- KINDLEBERGER, Charles P., *Manias, Panics and Crashes: A History of Financial Crashes*, John Wiley & Sons, 2001, 304 p.
- KÖRNERT, Jan, «The Barings crises of 1890 and 1995 : causes, courses, consequences and the danger of domino effects», *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, n° 13, 2003, p. 187-209.
- KUHN, Thomas, *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983, 285 p.
- KUPRIANOV, Anatoli, «Derivatives Debacles. Case studies of Large Losses in Derivatives Markets», *Economic Quarterly – Federal Reserve Bank of Richmond*, Volume 81/4, 1995, p. 1039.
- SANDERS, Thomas B. (2001). «Derivative Ruination in the 1990s: les apparences sont trompeuses», *Thunderbird International Business Review*, May/June, Vol. 43, Issue 3, 2001, p. 419.
- SIMON, Herbert, *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 19983, 322 p.
- SHEAFFER, Zachary; RICHARDSON, Bill; ROSENBLATT, Zehava, «Early-Warning-Signals Management: A Lesson from the Barings Crisis», *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 6, Number 1, March 1998, pp. 1-22 (22).
- SOLÉ, Andreu (1996). «La décision: la production de possibles et d'impossibles», in CAZAMIAN, Pierre (dir.); HUBAULT, François (dir.); NOULIN, Monique (dir.), *Traité d'ergonomie*, Toulouse, Octares, 1996.
- SOLÉ, Andreu, *Créateurs de mondes. Nos possibles, nos impossibles*, Paris, Éditions du Rocher, «Transdisciplinarité», 2000, 312 p.
- SOLÉ, Andreu, «Une journée particulière sur les hauteurs de la Bièvre», in MOINGEON, Bertrand (2000), *Peut-on former les dirigeants? L'apport de la recherche*, Paris, L'Harmattan («Questions contemporaines»), 2000, p. 17-97.
- STEAD, Eleanor; SMALLMAN, Clive, «Understanding Business Failure: Learning and Un-learning From Industrial Crises», *Journal of contingencies & Crisis Management*, Vol. 7, 1999, issue 1 p. 1, 18 p.
- STEIN, Mark, «The Risk Taker as Shadow: a Psychoanalytic View of The Collapse of Barings Bank», *Journal of Management Studies*, 37: 8, 2000, p. 1215-1229.
- STONHAM, Paul, «Whatever Happened at Barings? Part one: The Lure of Derivatives and Collapse», *European Management Journal*, Vol. 14, n° 2, 1996a, p. 167-175.
- STONHAM, Paul, «Whatever Happened at Barings? Part two: Unauthorised Trading and the Failure of Controls», *European Management Journal*, Vol. 14, n° 3, 1996b, p. 269-278.
- TICKELL, Adam, «Making a melodrama out of a crisis: reinterpreting the collapse of Barings Bank», *Environment and Planning D: Society and Space*, 14 (1) 5-33, 1996.
- VARELA, Francisco, *Autonomie et connaissance*, Paris, Le Seuil, 1989, 247 p.
- VON FOERSTER, Heinz, *Observing Systems, Seaside-California*, Intersystems Publication, 1984, 331 p.
- VON GLASERSFELD, Ernst, «Introduction à un constructivisme radical», in WATZLAWICK, Paul, *L'Invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Le Seuil («Points Essais»), 1988, p. 19-43.
- WEBER, Max, *Économie et société*, Tome premier, Paris, Plon, «Recherches en sciences humaines», 1971, 650 p.
- WESTON, Rae, «The NAB foreign currency option losses in the context of a disaster myopia model», *Journal of Financial Services Marketing*, 9 (3), 2005, 259-271.

LA GESTION DES SENIORS EN ENTREPRISE

Enjeux et esquisses de solution

RÉALITÉS MÉCONNUES

Tous les pays européens se trouvent confrontés au vieillissement de leur population et au nécessaire allongement de la vie professionnelle pour financer les retraites. Quelle peut être la place des seniors au sein des entreprises alors que de nouvelles générations arrivent sur le marché du travail? Le chômage des jeunes est-il une conséquence du maintien des seniors? Comment appréhender ces rapports intergénérationnels pour en faire une source de richesse et non d'exclusion dans les organisations? Il s'agit là d'un sujet stratégique, trop négligé en France. Il faut dire que cela remet en cause bien des habitudes profondément ancrées. La mentalité même des responsables d'entreprises doit évoluer, qui jusqu'à présent se contentaient d'appliquer une politique de départs à la retraite anticipés pour faire place aux jeunes. Or la situation a changé: tout le monde a intérêt à accorder une place « normale » aux seniors. La France, avec ses 36,8 % de 55-64 ans au travail, n'a pas encore pris la mesure de l'enjeu.

Par **Olivier MEIER**, Institut de Recherche en Gestion – Université Paris 12

Cet article s'intéresse à la question délicate de l'emploi des seniors dans les entreprises, en vue d'établir les actions et moyens dont disposent les acteurs de l'entreprise pour promouvoir leur maintien en son sein et favoriser leur retour à l'emploi (1). Cette recherche s'inscrit dans un contexte de déséquilibre entre offre et demande de compétences sur le marché du travail, déséquilibre qui apparaît déjà prégnant dans certaines régions et dans certains secteurs

(1) Le taux de retour à l'emploi des plus de 50 ans n'excède pas 10 %, contre 60 % pour les moins de 30 ans (IMBERT, 2005).

de l'économie nationale. En s'appuyant sur des données secondaires (rapports d'études, accords, conventions...) et sur des entretiens réalisés auprès de dirigeants et de responsables d'entreprise, le présent article vise à poser, de façon pratique, les enjeux des rapports intergénérationnels dans l'entreprise et à proposer des solutions possibles pour éviter une perte de potentiel de croissance (risque de pénurie de compétences) et pour permettre un meilleur équilibre des comptes sociaux, notamment celui des retraites (QUINTREAU, 2004).

UNITÉS D'ANALYSE

- Les comportements et réactions des seniors (55-65 ans) dans le cadre de la gestion de leurs activités ;
- Les perceptions des seniors par les dirigeants, managers et partenaires (consultants) des entreprises ;
- Les modes de relation inter-génération ;
- Les expériences, approches et solutions développées dans les entreprises en matière de gestion des seniors.

MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES

- Valorisation des travaux d'étude sur « le management des compétences et la transmission des savoirs au sein des entreprises » (tables rondes) organisés par la société DPM, sous la direction d'A. Cotte, réunissant des dirigeants, DRH et managers d'entreprises ;
- Entretiens semi-directifs effectués avec une cinquantaine de dirigeants et managers (2) d'entreprises de taille différente (grande et moyenne entreprise) dans le secteur public (EPUB) et dans le privé (EPRI) (3). Exploitation de plusieurs sources secondaires (accords nationaux interprofessionnels, plans d'action pour l'emploi des seniors, plans de formation, rapports de missions, conventions, notes de synthèse...);
- Entretiens approfondis auprès des responsables d'un cabinet spécialisé dans l'accompagnement managérial des équipes mixtes (management inter-générationnel, gestion multiculturelle...) au sein des entreprises. Explications et validation technique de certaines analyses de contenus.

MÉTHODE D'ANALYSE

Établissement de comparaisons entre les attitudes et les démarches observées au sein des entreprises. Codage ouvert des données empiriques. Recherche des éléments de convergence et esquisse d'approches concrètes en matière de gestion des âges.

(2) Les interlocuteurs interrogés n'ont pas souhaité que leur entreprise soit directement associée à certaines mesures actuellement en cours dans leur organisation. Ils ont, en revanche, accepté que l'on retranscrive leurs visions et préoccupations sous couvert d'anonymat. Une des raisons invoquées (outre la confidentialité) est le caractère expérimental de certaines approches et l'absence de certitude dans le domaine.

Il est en effet urgent, face à une situation de déséquilibre, que l'entreprise puisse le plus rapidement possible passer d'une logique dans laquelle l'âge représente un facteur contraignant à une pratique normale, ouvrant la voie au plein emploi des seniors.

LA QUESTION DES SENIORS DANS L'ENTREPRISE

La question des générations en entreprise est au cœur des enjeux de demain en matière de développement et de gestion des entreprises (GAUTHIÉ, GUILLEMARD, 2004). La gestion du vieillissement des personnels et celle de leurs rapports avec les nouvelles générations se posent désormais de manière cruciale au sein d'organisations en pleine mutation.

Pendant plus de vingt ans, syndicats, salariés, pouvoirs publics et entreprises ont cherché à faciliter le départ des seniors de l'entreprise (prétraitements progressifs ou totaux, dispositif ARPE...), comme élément de réponse structurelle au problème du chômage des jeunes. L'augmentation du chômage, les restructurations économiques et la volonté de renouveler les qualifications ont, en effet, favorisé un consensus social, plus ou moins explicite, autour de l'idée selon laquelle le départ de la vie active des salariés âgés pouvait constituer une des politiques les moins douloureuses sur un marché du travail fragilisé (MARIONI, 2005). Pouvoirs publics et partenaires sociaux ont ainsi donné corps à cette acceptabilité sociale par diverses mesures. Ce consensus s'est ainsi traduit par un taux d'emploi des seniors particulièrement bas, en France, par rapport à des pays comme les États-Unis ou le Japon (GAUTHIÉ, 2006; VERGNIES, 2002) et par des embauches en défaveur des seniors, notamment dans les entreprises innovantes, où le progrès technologique était mis en avant par les dirigeants.

Le taux d'emploi des seniors, en France et dans l'Union Européenne

La France se situe aujourd'hui bien en-deçà de la moyenne des pays industrialisés, y compris européens (OCDE, 2004 et 2003), de nombreux pays du Nord de l'Europe ayant, en effet, anticipé le choc démographique il y a déjà plusieurs années, en développant des politiques de maintien dans l'emploi (DAVID-AESCHLIMANN, 2005), avec, par exemple, la mise en place de dispositifs visant à stimuler la demande de travailleurs âgés par les entreprises, *via* des politiques de taxation ou la réglementation (DELTEIL, REDOR, 2003).

(3) Les entretiens réalisés portent plus précisément sur huit entreprises du secteur privé (mécanique, distribution, banque, bâtiment, nouvelles technologies) et sur cinq organisations publiques (entreprises ou organismes) dans les secteurs de l'énergie, des services et du transport. Les entreprises (E) du secteur privé (PRI) ont été désignées sous le nom de « EPRI », celles du secteur public (PUB) sous le vocable « EPUB ».

• Exemple

Plusieurs pays (notamment du Nord de l'Europe) ont cherché à favoriser l'employabilité et le maintien en activité des personnes ayant une longue expérience professionnelle. Ainsi, par exemple, pour sécuriser les trajectoires des travailleurs âgés, la Suède a instauré une règle d'ancienneté, dite « last in, first out », qui protège les plus anciens en cas de licenciement collectif. Tous les pays de l'Europe du Nord (Suède, Finlande, Danemark, Norvège, Pays Bas) ont aussi cherché à stimuler la réintégration dans l'emploi des chômeurs âgés. Aux exonérations fiscales pour l'embauche de chômeurs de plus de 50 ou 55 ans, se sont ajoutées des mesures visant à stimuler l'offre de travail (l'indemnisation chômage peut être supprimée, en cas de refus d'un emploi ou d'une formation). En Finlande, une prime à l'emploi est également versée aux chômeurs âgés acceptant un emploi temporaire peu rémunéré.

Une étude récente réalisée par Eurostar (2003) montre, en effet, que le taux d'emploi (actifs occupés/population) en France est de 36,8 %, ce qui situe notre pays au quinzième rang de l'Union Européenne (dont le taux moyen d'emploi des 55-64 ans est de 42 %). La Suède occupe, dans ce domaine, le premier rang, avec un taux d'emploi de 68 %, la Belgique étant reléguée au dernier rang, avec un taux de 28 %.

Taux d'emploi des seniors (55-64 ans)	
Allemagne	39,5 %
Belgique	28,1 %
Danemark	60,2 %
Espagne	40,8 %
Finlande	49,6 %
France	36,8 %
Italie	30,3 %
Pays-Bas	44,8 %
Portugal	51,1 %
Royaume-Uni	55,5 %
Suède	68,6 %

Tableau 1 : Participation à l'emploi des seniors dans l'UE
Source : Eurostar (2003)

D'autres facteurs ont également renforcé cette tendance, comme les logiques de codification et de formalisation des connaissances (passage d'un savoir-faire tacite à un savoir codifié), modifiant les modes d'apprentissage et dépossédant les anciens salariés de leurs avantages comparatifs vis-à-vis de leurs collègues plus jeunes. En effet, ces derniers, grâce aux procédures existantes et à la standardisation du travail, ont trouvé souvent plus facilement les repères techniques nécessaires à la réalisation de leur fonction, devenant plus rapidement opérationnels, ce qui a par-là même limité le rôle de l'expérience généralement octroyé aux

seniors dans les organisations. De plus, l'importance accrue des compétences commerciales et économiques (profil gestionnaire), au détriment des compétences techniques et pratiques, a pu, parfois, contribuer à réduire l'influence des salariés plus âgés, comme le soulignent DELAY et HUYEZ-LEVRAT (2006). En effet, à l'organisation administrative et à la gestion technique des opérations, se sont progressivement ajoutés d'autres types de capacités, comme l'aptitude des salariés à communiquer et à coopérer (gestion par projet, transversalité, fonctionnement en réseau), la polyvalence, le sens des affaires ou encore la gestion financière des activités. Autant de changements en principe susceptibles d'avantager des salariés plus jeunes et plus diplômés (GAUTIÉ, 2006 ; RICHET-MASTAIN et BRUNEI, 2002).

Les seniors, des collaborateurs trop longtemps « délaissés »

Les modes de management mis en œuvre durant ces vingt dernières années ont par conséquent conduit à stigmatiser la génération des seniors (BEHAGEL, 2005 ; GAUDART, 2000), en insistant sur son inadaptation supposée aux changements professionnels, organisationnels, gestionnaires et technologiques. Selon cette vision (GUILLEMARD, 2003), les seniors étaient considérés comme des actifs dont le salaire était perçu comme largement supérieur à la productivité qui leur était attribuée. En effet, une des raisons généralement invoquée pour expliquer le faible intérêt porté aux salariés âgés dans les entreprises (AUBERT, CRÉPON, 2004) est que leurs rémunérations seraient trop élevées ou leur productivité trop faible, et donc que leur ratio productivité/salaire serait trop bas (4). Ce processus particulièrement vrai en France a conduit les entreprises à fortement privilégier la jeunesse sur l'expérience, et à provoquer certaines formes de discrimination à l'égard des collaborateurs plus âgés (JOLIVET, 2003).

Plus grave encore, les nouvelles recrues salariées ayant un niveau initial de formation relativement élevé (de Bac + 3 jusqu'à Bac + 8) ont eu, elles aussi, tendance à minimiser le rôle et l'impact positif de l'expérience par rapport aux questions de qualification (USTAL PIRIOU, 2005). En particulier, les jeunes salariés, ayant désormais une acception différente de l'expérience, ont semblé dissocier la réalité de l'ancienneté et la qualité du travail fourni. Pour ces jeunes salariés, l'expérience ne correspond plus nécessairement à une avancée en âge, source d'apprentissage (vision incrémentale), mais se présente, avant tout, comme une somme d'événements discontinus et diversifiés, qui forgent progressivement l'identité personnelle et pro-

(4) La vérification d'une telle affirmation est difficile à réaliser. Les études empiriques sont dans ce domaine très rares, aussi bien en France qu'à l'étranger, compte tenu de la difficulté de mesurer concrètement la productivité et de disposer de données appropriées pour la réalisation de cette mesure.

fessionnelle d'un individu. C'est donc davantage le renouvellement et la diversité des situations rencontrées que ces jeunes salariés vont valoriser, plutôt que la continuité et la durée d'une situation donnée. Cette situation délicate est rendue d'autant plus conflictuelle que les jeunes entrants ne sont pas toujours recrutés à leur niveau de diplôme et qu'ils disposent parfois de conditions de travail (stress, anxiété, insécurité)

européens se trouvent confrontés au vieillissement de leur population, phénomène qui ira en s'aggravant dans les années à venir et qui devrait accentuer deux phénomènes latents : le problème du financement des retraites des baby-boomers et les difficultés de recrutement, voire les risques de pénurie de main-d'œuvre, résultant d'une diminution probable de la population active.



© Ferdinando Scianna/MAGNUM PHOTOS

La coopération intergénérationnelle est créatrice de richesse.

beaucoup moins avantageuses que celles vécues, à leur époque, par leurs aînés. Dès lors, ces frustrations réciproques ont pu transformer un potentiel indéniable, en termes de richesse et de diversité, en une situation de concurrence et de frustration marquée par un décalage accru entre seniors et jeunes. Loin d'être un lieu de compromis et de coopération entre générations (transfert de compétences, transmission de connaissances, réalisations communes), l'entreprise est devenue, de ce fait, le symbole de la détérioration des relations entre générations.

NOUVEAUX PROBLÈMES, NOUVEAUX ENJEUX

Aujourd'hui, avec l'existence d'une pyramide des âges inversée et avec l'allongement de la durée de la vie professionnelle, une situation entièrement nouvelle se profile (MARBOT, 2005 ; FALCOZ, 2005). Tous les pays

• Exemple

Durant la décennie 2000-2010, Air France va connaître, comme beaucoup d'autres entreprises, une forte progression du nombre de ses salariés de plus de 50 ans, qui devrait plus que doubler, passant d'un peu plus de 7 000 collaborateurs à 17 000. La pyramide des âges de l'entreprise va ainsi être profondément modifiée. Cette réalité nouvelle a conduit l'entreprise à développer une gestion des ressources humaines destinée à accompagner ses salariés tout au long de leur vie professionnelle. En particulier, l'entreprise a créé « Les points carrières » sur cinq jours, en petits groupes, sous la direction d'un coach. Les participants sont invités à détailler leur vécu, leurs aptitudes acquises, leurs motivations et leurs souhaits d'évolution. Ces réunions permettent notamment d'identifier les besoins en formation. De plus, Air France s'est engagée à développer les opportunités professionnelles des salariés durant les dix dernières années de leur carrière. Les entretiens individuels

réalisés sont calqués sur ceux réalisés avec de jeunes diplômés n'ayant pas plus de 3 ans d'ancienneté. Enfin, il est prévu que les anciens participent aux formations des plus jeunes ainsi qu'à la reconversion de collègues entre deux âges. Ils peuvent, par ailleurs, intervenir dans les forums des métiers, pour expliquer aux plus jeunes les évolutions de carrière.

Le financement des retraites nécessite l'allongement de la vie professionnelle, tandis que la fin des préretraites limite désormais la possibilité de parvenir à un désengagement rapide de l'entreprise des salariés de plus de 50 ans. Les perspectives de diminution de la population active et le manque annoncé de compétences clés impliquent donc d'attirer et de fidéliser les meilleurs éléments, quel que soit leur âge. Cette prise de conscience (CEGOS, 2005) (5) va de pair avec le constat que, dans de nombreuses situations, l'efficacité tient bien plus aux personnalités et aux types de postes et de carrières proposés aux personnes qu'à leur âge. Plusieurs études montrent d'ailleurs que ce sont avant tout le contexte de travail et la variété des situations rencontrées qui forgent, au fil des années, la capacité d'adaptation du travailleur (IMBERT, 2005 ; MICHAUX 2002) et non son âge en soi.

Le problème des départs en retraite

D'un point de vue pratique, il serait erroné de considérer que la pyramide des âges puisse, en tant que telle, permettre de remplacer tous les départs en retraite grâce au recrutement de profils salariés plus jeunes. En effet, il s'avère illusoire de considérer qu'un retrait précoce des plus de 50 ans constitue le prix à payer pour une insertion plus facile des moins de 25 ans sur le marché du travail. La persistance du chômage des jeunes, en France et dans de nombreux pays voisins, atteste du caractère réducteur de cette approche. Par conséquent, il y a nécessité, notamment pour des raisons de réalisme économique, de repenser l'entreprise comme un ensemble diversifié où cohabitent des profils générationnels différents (MALKI, 2005). Par ailleurs, il semble, de l'avis de nombreux experts eux-mêmes, que les pays ayant refusé des politiques malthusiennes visant à limiter l'emploi des seniors en entreprise connaissent des taux de chômage comparativement plus bas. Les politiques d'encouragement au départ apparaissent donc désormais beaucoup plus controversées que par le passé, et l'on assiste à un retour vers le développement de dispositifs incitant à conserver les anciens dans l'entreprise. Néanmoins, cette réalité (qui peut être parfois perçue comme une

(5) D'après une enquête de la Cegos (2005), 64 % des DRH considèrent que les impacts liés au choc démographique sont désormais attendus à court terme dans les entreprises. Pour près de sept entreprises sur dix, la gestion des seniors devient l'une des priorités absolues de la GRH, et elle aura des conséquences durables sur le management des hommes.

contrainte) peut également offrir à l'entreprise des perspectives de création de valeur (MARBOT et PERETTI, 2002).

Le poids des habitudes

Cette question nouvelle constitue indéniablement un défi, face aux préjugés et au problème plus global de la capitalisation des compétences au sein des organisations. Ainsi, comme le souligne Guy LE BOTERF (2002), certaines habitudes doivent désormais changer. Les entreprises doivent notamment anticiper l'évolution des situations démographiques dans le monde du travail, et les effets de cette évolution en termes de pratiques professionnelles. Ceci va donc au-delà de la prise de conscience, et donne lieu à une insertion nouvelle des seniors dans l'organisation du travail, qui soit créatrice de richesse pour l'entreprise.

À LA RECHERCHE DE NOUVELLES SOLUTIONS

Face à l'allongement de la vie professionnelle et aux limites progressivement constatées du « jeunisme » dans l'entreprise, le défi, pour de nombreuses firmes (mais aussi pour un certain nombre de partenaires) est de faire évoluer les mentalités. Il s'agit, en particulier, de mieux prendre en compte le management des âges, en mettant en place, dans les entreprises, « une véritable gestion de la diversité à travers des recrutements plus larges » (EPRI), une gestion de la motivation des seniors et une refonte des politiques de gestion des carrières tenant compte de l'allongement de la durée de vie au travail.

• Exemple

Une entreprise de BTP de la région Rhône-Alpes a été récemment confrontée aux conditions de travail de ses postes salariés, face au double enjeu du maintien dans l'emploi de son personnel vieillissant et de l'intégration de ses jeunes embauchés. Face à ces difficultés, l'entreprise a été amenée à développer des méthodes pour le travail en équipe et des techniques d'atelier qui ont réuni des travailleurs expérimentés et de nouvelles recrues, et qui les ont aidés à identifier ensemble les compétences clés requises par l'emploi et les meilleures approches permettant leur transfert et leur partage. Des diagnostics – conseils, centrés sur la gestion des âges et des actions expérimentales, ont également été menés, notamment en matière de mise en place de formations, de nouvelles formes de tutorat, de systèmes d'évaluation/validation des compétences et de trajectoires de mobilité adaptées aux plus de 45 ans. Enfin, des efforts en matière d'ajustements à l'environnement de travail (aménagement de l'espace, gestion plus flexible des horaires de travail, soutien logistique) ont contribué à améliorer les modes de relation entre collaborateurs.

Mais si les entreprises partagent ces objectifs, dans les faits elles n'arrivent pas toujours à changer des habitudes profondément enracinées (VEGA & al., 2005; LE NAGARD, 2004). Les départs anticipés et les prétraitements de toutes sortes sont encore présents dans les esprits de nombreux collaborateurs. La première difficulté est par conséquent de vaincre les réticences de certains responsables d'entreprises. La deuxième obstacle vient de la difficulté de la mise sur le départ d'autres salariés (non seniors) de l'entreprise, en raison d'une législation contraignante qui incite certaines sociétés à se séparer plus aisément des seniors, afin de réaliser des gains de productivité. La troisième difficulté provient de dispositifs législatifs ou fiscaux encore en vigueur, qui continuent d'encourager les départs anticipés. Le gouvernement a laissé les partenaires sociaux discuter entre eux, mais les thèmes des négociations sont souvent vagues, ce qui met en exergue le caractère délicat de ce dossier qui reste en définitive très sensible.



La gestion du vieillissement des personnels et celle de leurs rapports avec les nouvelles générations se posent désormais de manière cruciale dans les entreprises en pleine mutation.

La complémentarité, au centre des coopérations intergénérationnelles

Cette prise de conscience relative et l'esquisse de solutions encore insuffisantes doivent pousser les acteurs économiques à davantage d'initiatives et de coopérations. Il s'agit pour les entreprises de remettre en cause ces croyances managériales, afin de rechercher des actions qui contribuent à redonner une place « normale » aux seniors dans les organisations et à les insérer durablement dans la chaîne de valeur économique, à travers des dynamiques de coopération *inter* et *intra* générationnelle (équipes mixtes, projets communs, forums), créatrices de richesse pour l'entreprise. « *En développant de nouveaux modes d'organisation du travail et des équipes élargies, nous favorisons les coopé-*

tions intergénérationnelles, la transmission du savoir et le développement de compétences collectives » (EPRI). Ce type de démarche (6) est essentiel, car les dispositifs de gestion et d'organisation par classe d'âge n'ont pas encore permis, à ce jour, de recréer un pacte social entre générations, alors même que la gestion des seniors en entreprise peut contribuer à « *redonner une représentation positive de l'entreprise* » (EPRI), en lui permettant d'être le témoin privilégié du transfert de compétences intergénérationnelles et de la mémoire de l'entreprise.

Par exemple, il ressort du travail réalisé que les salariés juniors ont souvent une meilleure connaissance des nouveaux outils et une plus grande compréhension des attentes du marché (logique d'anticipation). À l'inverse, les seniors présentent plus de faculté à appréhender globalement les situations, notamment en relation avec l'organisation et ses contraintes. L'expertise ou la technicité du salarié jeune ainsi compensée par la

connaissance architecturale de l'ancien, mieux à même de resituer les données dans le contexte de l'organisation et par rapport aux autres ressources à disposition. « *On s'est aperçu que les savoirs étaient beaucoup plus partagés entre jeunes et moins jeunes. Tout dépend, en fait, de quoi l'on parle. Les réflexes organisationnels et de diplomatie sont beaucoup plus présents chez les seniors* » (EPUB).

De même, face aux comportements dynamiques et opportunistes des jeunes générations, les seniors peuvent montrer leurs capacités d'interprétation des

(6) Les équipes intergénérationnelles rencontrent naturellement, elles aussi, des problèmes, qu'elles arrivent néanmoins à surmonter. Les problèmes les plus délicats surviennent notamment lorsque des collaborateurs sont subordonnés à un supérieur plus jeune qu'eux, ce qui peut occasionner des tensions. Un autre risque est la remise en cause d'un manager senior (légitimité hiérarchique) par des collaborateurs performants, souvent plus jeunes et surdiplômés (légitimité substantive).

situations. Il y a, de ce fait, des possibilités en termes de complémentarité, si l'on accepte de nouveaux modes de fonctionnement dans les dispositifs de travail. En particulier, la gestion efficace des juniors/seniors passe par la capacité des organisations à mieux combiner reproduction et innovation (HAMOT, 2004), en misant sur l'acceptation du changement autour de critères de cohérence et de cohésion (l'apport des seniors peut alors s'avérer essentiel); et cela, à travers notamment des systèmes de parrainage, de tutorat, de compagnonnage... Par exemple, « *il peut s'avérer utile, dans certaines situations, que les seniors mettent en avant des difficultés qu'ils ont rencontrées, des adversaires internes (jeux politiques) et externes (concurrence) qu'ils ont dû affronter, des pièges qu'ils ont*

Les seniors constituent, de ce fait, la trame la plus profonde du tissu de l'entreprise (CATY & COUDURIER, 2004), créant en permanence « *des ponts entre différents univers, de façon naturelle et cohérente* » (EPUB). Une bonne valorisation de la gestion des âges peut ainsi consister à cultiver certaines logiques et certaines habitudes, en faisant interagir en permanence anciens et nouveaux collaborateurs, dans une même dynamique (apprentissage vicariant). « *Les anciens, je pense ici aux 55 ans et plus, sont la mémoire de l'entreprise. Ils sont ceux qui peuvent parfois redonner un peu de vie en interne, en créant du lien social et – surtout – en redonnant une place aux relations de travail et aux phénomènes de solidarité. Ce n'est pas négligeable, surtout dans des contextes de changement profond* » (EPUB).

Compétences des seniors	Compétences des juniors
Capacité de recul	Dynamisme enthousiasme
Analyse globale des situations	Ambition
Connaissances architecturales (8)	Réactivité
Médiation – régulation	Capacité à innover
Mémoire de l'entreprise	Ouverture internationale
Faiblesses des seniors	Faiblesses des juniors
Démotivation	Impatience
Perte de repères	Susceptibilité – fierté
Perte de confiance en soi	Faible tolérance à la hiérarchie
Problème dans l'actualisation des connaissances	Individualisme
Réticences à l'égard de l'ouverture internationale et des nouvelles technologies	Désorganisation

Tableau 2 : Les compétences perçues des seniors et des juniors en entreprise (7)

dû déjouer difficilement, faute d'expérience et de distanciation » (EPRI). Ils peuvent ainsi créer des repères, des « *référénts expérimentiels, sur lesquels de plus jeunes collaborateurs pourront s'appuyer pour tisser des expériences nouvelles, originales et donc compétitives pour l'entreprise* » (EPRI). De plus, les seniors en entreprise disposent de capacités difficiles à acquérir sans expérience, sans connaissance de situations antérieures ou d'apprentissages par essai – erreur. On pense, en particulier, aux capacités d'adaptation liées à la diversité des expériences passées (dans l'entreprise actuelle et dans les précédentes), aux capacités d'interprétation des situations liées à la variété des tâches exercées (distanciation, prise de recul, réflexe, intuition), aux capacités de collaboration liées à la multiplicité des relations tissées dans (et en dehors de) l'entreprise durant la vie professionnelle (réseaux sociaux).

(7) Les dirigeants, managers et spécialistes ont répondu à un certain nombre de questions ouvertes, ayant donné lieu à une analyse de contenu. Les réponses formulées ont été codées dans leur intégralité. Le codage a été effectué par le biais de la construction de descripteurs permettant de passer du verbatim brut à des catégories thématiques faisant sens.

L'importance des seniors en matière de lien social

Bien positionnés, les seniors jouent également un rôle structurant dans l'intégration des plus jeunes (VERLEY, 2004), en permettant de créer un lien plus aisé entre l'entreprise et des salariés peu expérimentés, ce qui peut permettre d'éviter certains risques de désagrégation et des dérives de comportement (individualisme, opportunisme, isolationnisme...). Les seniors ont souvent l'avantage de mieux comprendre et de mieux ressentir ce qu'est fondamentalement une organisation, avec ses règles institutionnelles et collectives souvent contraignantes, mais qui permettent à une entreprise de fonctionner. Cette connaissance naturelle de l'Entreprise au sens large n'est pas toujours bien maîtrisée par des collaborateurs plus jeunes, qui perçoivent l'entreprise comme un système de nature éco-

(8) On entend par « connaissances architecturales » la capacité de l'acteur à pouvoir réinsérer ou resituer des données, des informations ou des tâches dans un système d'activités structuré et organisé (capacité à relier et articuler de façon cohérente des éléments disparates).

nomique. Si cette caractérisation de l'entreprise moderne est juste, elle ne doit cependant pas occulter l'esprit d'une entreprise, ses contraintes, afin de préserver la dimension collective du groupe. Dans ce domaine, le rôle des seniors peut, de ce fait, être déterminant. «*Les seniors peuvent apporter énormément en termes de régulation sociale et d'expérience des conflits sociaux (cf. négociations). L'intérêt collectif est, en effet, une notion beaucoup plus présente chez les anciens. Ils ont, de ce fait, un rôle essentiel pour aider les plus jeunes à avoir le sens de l'intérêt commun et le sentiment d'appartenir à une même communauté. Même si les règles changent, cela reste indispensable pour susciter l'adhésion des acteurs et favoriser le sentiment d'appartenance*» (EPUB). Naturellement, de telles transmissions ne vont pas de soi. Elles impliquent de la part de l'entreprise de réfléchir à des politiques de transformation des emplois et d'évolution des portefeuilles de compétences. L'enjeu est notamment de repositionner les personnes à la place adéquate, avec les compétences correspondantes, ce qui nécessite un travail important en amont et une restructuration des dispositifs existants en matière de gestion des ressources humaines (possibilité de changer de métier et de filière/politique de réorientation). Les évolutions démographiques et un changement intervenu dans le contexte de la gestion productive des effectifs posent notamment le problème de la différenciation nécessaire des trajectoires professionnelles, qui doit non pas se traduire, pour l'entreprise, par des risques de tensions ou de conflits, mais bien être à la base de nouvelles dynamiques de coopération entre salariés d'âges et souvent de cultures (sociale, historique...) différents.

Les solutions organisationnelles possibles

Il convient donc, pour les entreprises, de savoir valoriser les âges et les générations, en alimentant de nouveaux mécanismes de régulation et d'interaction au sein de leur organisation. Une des démarches pratiquées par certaines entreprises consiste à mettre en place des structures de conseil interne, où la valorisation des compétences des seniors doit servir à redynamiser les équipes de travail en leur transmettant des connaissances pointues et en favorisant une transmission plus aisée des savoir et des savoir-faire (BASSO & THÉVENET, 2006). «*Une des solutions organisationnelles aux problèmes des seniors consiste à les faire évoluer, plus ou moins durablement, vers des fonctions d'assistance technique ou de conseil à destination des services internes. Ceci constitue une solution simple mais efficace pour valoriser à court terme leurs connaissances et expériences, en leur donnant un statut officiel au sein de l'organisation. Dans certaines entreprises, on parle de cellules experts*» (EPRI).

• Exemple

Le groupe Thalès fait dans ce domaine figure d'entreprise pionnière, puisqu'en 1999, le groupe a créé TMC

(Thalès Mission et Conseil), une structure de consultant interne, sur la base d'un double constat: un nombre important de seniors compétents s'était retrouvé, au gré des restructurations, sans affectation précise; dans le même temps, l'entreprise connaissait de vrais besoins en matière de conseil. Thalès a alors décidé de proposer à un certain nombre de ses collaborateurs seniors de rejoindre TMC pour y passer 18 mois et mettre à profit, dans le domaine du conseil, leur expérience professionnelle. 70 % des collaborateurs passés par TMC ont retrouvé un poste opérationnel dans le groupe, après leur passage dans cette structure. Chez Thales, plus de cent personnes sont passées par le conseil interne depuis 1999, dont la moitié avait plus de 50 ans. Ces actions ont été complétées par la signature, en novembre 2001, d'un texte baptisé «AVEC» (Accord sur la Valorisation de l'Expérience et de la fin de Carrière), qui prévoit de valoriser les activités de tutorat. Ces dispositions s'insèrent dans le cadre d'une stratégie globale de valorisation des seniors, comme le souligne le DRH France du Groupe, Dominique Maisonneuve: «Il faut gérer les seniors comme les autres, c'est-à-dire veiller à ce qu'ils bénéficient de progressions de carrière, d'augmentations de rémunération, de mobilité et de formation». Ces quatre points sont contrôlés dans chaque unité par des indicateurs statistiques.

Il est à noter que d'autres entreprises ont également mis en place des structures de conseil interne pour les seniors, orientées vers la transmission des compétences, des expertises et des savoirs entre générations. On peut, dans ce domaine, citer les entreprises Air France (avec Air France Consulting), Airbus (avec Airbus International Consulting Team) ou Renault (Renault Pôle Conseil en Organisation).

Pour inciter les salariés âgés à choisir l'emploi plutôt que la retraite anticipée, les entreprises ont donc un rôle essentiel à jouer. Les leviers d'action sont nombreux et leur effet peut être bénéfique pour l'ensemble des salariés comme pour la rentabilité de l'entreprise: organisation différente du travail avec les perspectives offertes par le temps partiel, le télétravail ou le temps partagé, par la création de nouvelles fonctions (coach, tutorat, mentoring, poste relais...), par le réaménagement des équipes de travail (taille, composition, mission), par l'aménagement des horaires et des postes, par la gestion de la flexibilité dans le travail, par la mise en place de structures apprenantes (management des connaissances) (9)... «*Chaque entreprise peut, à son niveau, valoriser ses collaborateurs expérimentés. En ce qui nous concerne, nous privilégions tout ce qui est l'accompagnement des collaborateurs: leurs besoins psychologiques, personnels mais aussi professionnels peuvent être pris en charge par des personnes d'expérience, ayant*

(9) Certaines de ces propositions sont déjà en place dans certains secteurs phares, notamment dans les banques et les assurances.

le recul suffisant, connaissant les épreuves de la vie et sa dureté, et pouvant, de ce fait, leur permettre de relativiser certaines situations, voire les aider concrètement, en leur donnant certains témoignages utiles.» (EPRI)

La responsabilité des parties prenantes

Il serait cependant injuste de mettre en cause uniquement la responsabilité des entreprises dans la difficulté, pour les seniors, de poursuivre une activité, et dans le manque d'actions en leur faveur. En effet, comme le révèle l'ANDCP dans une étude récente (2006), même si l'entreprise en tant qu'acteur économique peut faire des choix et affirmer ses positions au travers de ses pratiques de GRH, elle ne peut pas, à elle seule, changer les représentations individuelles et collectives, liées à l'âge, qui imprègnent la société dans laquelle nous vivons. Ces changements de pratique et la recherche de solutions efficace aux problèmes des seniors relèvent de l'ensemble des acteurs, et en particulier des partenaires sociaux, des politiques et des instances européennes (les enjeux étant, en effet, identiques dans tous les pays européens).

• Exemple

Depuis 1999, la Fédération française du Bâtiment (FFB) mène différentes actions d'incitation (programmes d'information, diagnostics-conseils, validation des acquis de l'expérience) pour améliorer et prolonger l'emploi des seniors dans un secteur particulièrement touché par le phénomène des seniors, et qui doit, de surcroît, recruter plus de 60 000 personnes par an.

À titre d'exemple, les pouvoirs publics peuvent influencer positivement sur l'insertion économique des seniors dans l'entreprise, en proposant des mesures qui tiennent compte de l'âge de ces collaborateurs et des nouveaux besoins de l'entreprise en matière de compétences. Dans tous les pays européens, l'État joue en effet un rôle de coordinateur et introduit, dans certains cas, des procédures fiscales ou parafiscales d'incitation ou de désincitation pour infléchir les décisions des entreprises en faveur de l'emploi des seniors. En particulier, les salariés de plus de 50 ans doivent pouvoir faire le point sur leurs compétences, leurs besoins de formation et leur évolution professionnelle, et bénéficier d'un droit individuel à la formation. Il semble, en effet, que l'une des réponses au problème des salariés plus âgés soit d'investir dans la formation pour toutes les classes d'âge, afin de créer des possibilités de formation et d'orientation professionnelle et d'apporter un soutien individuel tout au long de la vie professionnelle (VEGA, 2005). En effet, la polyvalence et la mobilité, avec l'appui d'actions de formation, peuvent contribuer à l'entretien – voire au développement – des compétences, à chaque étape de la vie professionnelle. Cela est indispensable, pour per-

mettre à des acteurs économiques (quel que soit leur âge) de réactualiser leurs connaissances et, surtout, de réinsérer leurs bases de savoir dans le cadre des nouvelles contraintes auxquelles sont confrontées les entreprises. Elle constitue aussi un volet symbolique et efficace dans le dispositif de lutte pour l'égalité. De même, « *il sera nécessaire de prendre en compte l'aménagement des conditions de travail pour certains de ces collaborateurs, notamment les plus âgés (poste, horaires, etc.)* » (EPUB), pour mieux tenir compte de leur situation personnelle (QUEUNIET, 2005).

• Exemple

Les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ont, depuis quelques années, œuvré dans ce sens, grâce à un resserrement des dispositifs de préretraites publiques, à la réforme des retraites (en 2003), à l'accord national interprofessionnel et à la loi sur la formation tout au long de la vie (en 2003-2004), et au plan santé au travail (2005-2009). Dans le cadre, notamment, des programmes financés par le Fonds Social Européen, de nouvelles pratiques ont également été développées, au niveau des branches, des entreprises et des territoires, dans le domaine des conditions du travail, de la formation, de la gestion à mi-carrière, de l'aménagement des fins de carrière ou du renforcement des liens inter-générationnels.

CONCLUSION

La gestion des âges en entreprise revêt une double dimension, en venant à la fois modifier la vision erronée d'une culture de la cessation anticipée d'activité, et repenser le portefeuille de compétences de l'entreprise autour d'un principe de diversité en adéquation avec les besoins de l'entreprise. L'ampleur du vieillissement démographique est de nature à secouer l'ensemble des grands équilibres qui fondent nos sociétés. Ce n'est donc pas seulement la pérennité des régimes de protection sociale qui est en cause, c'est aussi le dynamisme des entreprises et leur capacité à maintenir un personnel qualifié en nombre, face à une concurrence accrue. De tous les enjeux auxquels les entreprises seront confrontées en Europe dans les années à venir, celui de la gestion des seniors devient par conséquent l'un des problèmes les plus vitaux. Cette question est d'autant plus cruciale en France, où la marginalisation des plus de 50 ans au sein du marché du travail a longtemps fait l'objet d'un consensus implicite entre l'État, les organisations syndicales, les entreprises et les salariés eux-mêmes. Depuis quelques années, les acteurs politiques, économiques et sociaux ont commencé à s'intéresser à la question, en l'abordant sous différents aspects : formation tout au long de la vie, cumul emploi-retraite adapté, dispositifs RH spécifiques... Il semble aujourd'hui que, de l'État à

l'Entreprise, les risques de drame économique et humain entraînent de nouvelles politiques en la matière, qui doivent permettre, face à des seniors compétents mais souvent démotivés et en perte de repères, de concilier impératifs économiques et développement des richesses humaines. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ATTIAS-DONFUT (C.), *Sociologie des générations*, Paris, Presses Universitaires de France, 1998.
- AUBERT (P.) & CREPON (B.), «Âge, salaire et productivité: la productivité des salariés décline-t-elle en fin de carrière?», *Économie et Statistique*, n° 368, INSEE, 2004.
- BASSO (O.) & THEVENET (M.), «La gestion des experts chez Thales», *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, n° 168/169, p. 221-228, 2006.
- BEHAGEL (L.), «Les seniors entre formation et éviction», *Connaissance de l'emploi*, n° 14, p. 1-4, 2005.
- CATY (G.) & COUDURIER (F.), «Le papy-boom: un enjeu stratégique pour le patrimoine immatériel de l'entreprise», *Personnel*, n° 454, p. 38-39, novembre 2004.
- DAVID-AESCHLIMANN (R.), «L'emploi des seniors se porte mieux en Europe du Nord», *Info Flash*, n° 653, p. 10, février 2005.
- DELAY (B.) & HUYEZ-LEVRAT (G.), «Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles?», *Sociologies*, n° 12, p. 37-50, 2006.
- DELTEIL (V.) & REDOR (D.), «L'emploi des seniors en Europe», *Rapport d'étude du GIP-MIS*, 2003.
- FALCOZ (C.), «Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, p. 108-124, juillet-septembre 2005.
- GAUDART (C.), «Quand l'écran masque l'expérience des opérateurs vieillissants: changement de logiciel et activité de travail dans un organisme de services», *Pistes*, Vol. 2, n° 2, novembre.
- GAULLIER (X.), «La mutation des âges», *Le Débat*, n° 61, p. 116-137, 2000.
- GAUTIÉ (J.) & GUILLEMARD (A-M.) (Dir.), «Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises: études de cas», *Rapport de l'ACI Travail*, 2004.
- GUILLEMARD (A-M.), *L'Âge de l'emploi*, Paris, Armand Colin, 2003.
- HAMOT (C.), «Âge et travail: un champ pour l'innovation sociale», *Personnel*, n° 453, p. 15-17, octobre 2004.
- IMBERT (J.), *Manager la carrière des seniors*, Insep, 2005.
- JOLIVET (A.), «Âge et relation d'emploi: les mécanismes de sélection défavorables aux travailleurs plus âgés», *Problèmes Economiques*, n° 2806, p. 20-25, 2003.
- LE BOTERF (G.), «La gestion des compétences rattrapée par les âges», *Actualité de la formation permanente*, n° 181, p. 123-126, novembre-décembre 2002.
- MALKI (M.), *L'Intergénération: une démarche de proximité*, Paris, La Documentation Française, 2005.
- MARBOT (E.) & PERETTI (J-M.), «Revaloriser le travail des seniors: un enjeu stratégique pour les entreprises», *AGRH*, Nantes, novembre, 2002.
- MARBOT (E.), *Les DRH face au choc démographique*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005.
- MARIONI (P.), «Accroître l'emploi des seniors», *Synthèses Dares*, 2005.
- MICHAUX (F.), «L'emploi des salariés âgés. Perspectives et comparaisons internationales», *Futuribles*, n° 275, p. 27-36, mai 2002.
- OCDE, «Sweden, Ageing and Employment policies» et «Finland, Ageing and Employment policies», rapports d'études, 2004, 2003.
- QUEUNIET (V.), «Gestion des âges» *Entreprise & Carrières*, n° 767, p. 41-42, juin 2005.
- QUINTREAU (B.), *Âges et emploi à l'horizon 2010*, Éditions des Journaux Officiels (volumes 1 et 2), 2001.
- REDOR (D.), «Les seniors dans les entreprises européennes: bonnes pratiques», *Partage*, n° 175, p. 39-40, septembre-octobre 2004.
- REYNAUD (J.-D.), «Le management par les compétences: un essai d'analyse», *Sociologie du travail*, 43, p. 7-31.
- RICHET-MASTAIN (L.) & BRUNET (F.), *L'Âge des salariés joue surtout à l'embauche*, Premières Synthèses, DARES, 15.3, 2002.
- SABA (T.), GUERIN (G.) & WILS (T.), «Gérer l'étape de fin de carrière», *Gestion 2000*, p. 165-181, janvier - février 1997.
- TROADEC (T.), «Des générations coupables?», *Sociologies pratiques*, n° 12, p. 1-5, 2006.
- USTAL PIRIOU (B.), «L'âge du salarié: un facteur discriminant en France», *Personnel*, n° 456, p. 32-33, janvier 2005.
- VEGA (M-P), «Emploi des seniors», *Entreprise & Carrières*, n° 760, p. 25, avril 2005.
- VEGA (M-P), LE NAGARD (G.) & LACOURCELLE (C.), «Emploi des seniors», *Entreprise & Carrières*, n° 761, p. 12-23, avril 2005.
- VERGNIES (J-F), «Âges et problèmes d'emploi: les anciens dans la ligne de mire», *Formation et Emploi*, n° 79, p. 5-14, 2002.
- VERLEY (R.), «Les seniors dans le social: les 3 clés du management», *Journal de l'action sociale*, n° 89, p. 25-35, septembre 2004.

BATA : L'IMPOSSIBLE MUTATION

L'échec d'une stratégie de montée en gamme

L'ÉPREUVE DES FAITS

Dans quelle mesure les choix initiaux opérés par une entreprise, en termes d'organisation du travail, pèsent-ils sur sa trajectoire stratégique? L'analyse de la stratégie de montée en gamme du groupe Bata illustre le rôle crucial que jouent des conventions préétablies dans les situations de production: elles favorisent la coordination des activités et la convergence des représentations au sein des ateliers, mais elles contribuent également à fermer l'accès à de nouvelles solutions productives. Sans travail préalable de légitimation d'un changement organisationnel, elles s'avèrent un frein puissant à une mutation du modèle productif.

Par **Antony KUHN**, Maître de Conférences à Nancy Université, CEREFIGE, et **Yves MOULIN**, Maître de Conférences à l'Université Robert Schuman de Strasbourg, CESAG

Le placement en redressement judiciaire de l'entreprise Charles Jourdan, au cours de l'été 2005, quarante-huit heures après la mise en liquidation judiciaire de Stéphane Kélian, pourrait laisser supposer qu'on assisterait au déclin final de l'industrie française de la chaussure. Initié par la délocalisation des produits d'entrée de gamme, ce déclin toucherait désormais les créations de luxe. Pourtant, la survie de Robert Clergerie, dans cette même région de Romans, dans l'Isère, tend à montrer qu'une stratégie industrielle reposant sur la créativité, la flexibilité et de petites séries positionnées dans le haut de gamme, permet d'exploiter une niche encore à l'abri de la concurrence des pays à faible coût de main-d'œuvre. La mise en œuvre d'une stratégie fondée sur une montée en gamme conjuguée à un mode de production plus flexible – en rupture avec la traditionnelle production de grandes séries – a, en fait, été réalisée dès les années 80 par de nombreux acteurs du secteur de

la chaussure, dans leurs usines européennes. S'inscrivant dans ce vaste mouvement stratégique, l'entreprise Bata a également tenté, au milieu des années 80, de rompre avec la logique fordiste de ses origines, pour s'adapter à un nouveau contexte concurrentiel, caractérisé, à la fois, par une demande plus hétérogène et surtout par l'émergence de nouveaux concurrents d'Asie du Sud-Est. Dans un processus de changement organisationnel articulant nouveaux principes de gestion, nouveau modèle productif et nouvelle gestion des ressources humaines, la direction de Bata visait à faire passer l'entreprise d'un monde de production industriel à un monde de production marchand (SALAS et STORPER, 1993), c'est-à-dire à un monde de production tout aussi cohérent, mais reposant sur des fondements très différents. Elle a découvert, par là même, la pesanteur inattendue de l'Histoire et la force des conventions préétablies, qui, parce qu'elles stabilisent et donnent de la consistance

à une situation de production donnée, jouent également le rôle d'un puissant frein à la mise en œuvre de mutations structurelles profondes.

Pour éclairer ce rôle dans le cadre d'une démarche de changement stratégique, l'entreprise Bata a été étudiée dans une perspective diachronique, sur une durée s'étendant de 1931 à 2001, mais avec une focalisation sur les années 80 (période cruciale, durant laquelle s'opèrent la tentative de montée en gamme et le changement du processus de production). L'histoire de l'entreprise au cours des trois dernières décennies a ainsi été appréhendée grâce à deux séries d'entretiens, qui ont été réalisés avec d'anciens cadres dirigeants, des représentants du personnel, des experts auprès du comité d'entreprise, des inspecteurs du travail, des élus et des représentants de l'administration préfectorale. La première série a eu lieu en 2001, à l'occasion d'une collecte de données en vue de la réalisation d'une thèse de doctorat; la seconde s'est déroulée entre 2004 et 2006, dans le cadre d'un contrat de recherche publique.

Afin de réaliser une « triangulation » de la production des données (GOMBAULT, 2005, p. 37) et d'élargir notre éclairage sur « le système Bata » à la période antérieure aux années 70, de nombreuses autres sources écrites ont également été mobilisées :

- un ouvrage (GATTI, 2004) a apporté des données historiques sur l'émergence et le développement de l'entreprise;
- la presse locale nous a permis de retracer les éléments contextuels qui ont jalonné l'évolution de l'entreprise et d'offrir les repères temporels qui échappaient à la mémoire, parfois imprécise, des interlocuteurs;
- les comptes rendus des comités d'entreprise ont précisé le discours des dirigeants, et les négociations entre dirigeants et représentants des salariés, lors des restructurations.

La trajectoire stratégique de l'entreprise Bata et les facteurs socio-organisationnels qui ont conduit à l'échec de sa tentative de montée en gamme peuvent ainsi être précisés, d'abord dans une approche chronologique, puis dans une perspective plus analytique.

L'ÉVOLUTION DE LA STRATÉGIE DU GROUPE BATA

Les données historiques collectées permettent ainsi de décrire l'évolution de l'entreprise Bata au cours de son développement, les modifications profondes de son marché et la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de montée en gamme de l'appareil productif – nouvelle stratégie qui se soldera par un échec et par la disparition de la production de chaussures Bata en France.

Le développement d'un acteur majeur de l'industrie française de la chaussure (1930-1975)

La société Bata fut fondée à Zlin (République tchèque) en 1894 par Thomas Bata, fils d'une famille de petits artisans cordonniers. À la suite de séjours aux États-Unis, qui sensibilisèrent le fondateur à la mécanisation des activités, à la commercialisation des produits et surtout aux principes du fordisme (GATTI, 2003), l'entreprise connaît un essor rapide.

Ce succès permet d'exporter la production vers les États-Unis, mais aussi vers de nombreux pays européens (Angleterre, Pays-Bas, Yougoslavie, Danemark...). Toutefois, le protectionnisme qui se développe dans tous les pays occidentaux, à la suite de la crise de 1929, limite la progression des exportations. Pour contourner les barrières douanières, la société Bata choisit donc d'implanter des sites de production sur différents marchés nationaux ciblés. C'est ainsi qu'après avoir créé le 3 mars 1930, à Strasbourg, la société française Bata S.A., le groupe Bata choisit, en 1931, le domaine d'Hellocourt pour ériger son usine française. Situé aux confins du sud mosellan et de la Meurthe et Moselle, ce domaine a pour avantage d'être à la fois à proximité d'infrastructures de transport (canal de la Marne au Rhin, voie ferrée) et au cœur d'un monde rural où il est plus aisé de fixer une main-d'œuvre abondante. Développant une forme typique de paternalisme, ce mode de gestion se déclinait notamment selon trois composantes (GATTI, 2004) :

- une composante économique, par l'application d'une politique de salaires élevés, incitant les salariés à soutenir leurs efforts, au même titre que des primes de productivité (1). Outre cette politique salariale, l'application précoce d'une limitation des heures de travail et l'octroi de congés payés (avant 1936) favorisent la fidélité des salariés à l'entreprise;
- une composante architecturale, s'incarnant dans Bataville. Composée de bâtiments érigés selon le principe du fonctionnalisme, elle est similaire à la construction de Zlin et des autres implantations Bata dans le monde. L'espace est structuré concentriquement: au centre l'usine, puis tout autour la cité ouvrière, le centre de formation et les infrastructures sportives et culturelles (stade, cinéma, ainsi que la première piscine de la région construite par Bata, dès le milieu des années 30);
- une composante idéologique, « l'esprit Bata », reposant sur un projet d'entreprise proposant sa contribution à la création d'un nouvel ordre social à finalité humaniste: « chausser les hommes qui vont pieds nus ». Cette culture trouve ses canaux de diffusion et ses relais par le biais de la presse interne et par la for-

(1) Un facteur original d'une grande importance mérite d'être souligné: la moitié des primes n'est pas directement distribuée aux salariés, mais capitalisée, ce qui assure l'autonomie de l'entreprise vis-à-vis des banques.

mation des salariés. Pour faire vivre cette culture, on recrute sur ce territoire isolé des jeunes gens qui n'ont pas connu d'autres habitudes de travail. Tenus de résider à l'internat, ils sont formés dans le centre d'apprentissage local et ils sont encadrés par des agents de maîtrise tchécoslovaques. Cet encadrement est progressivement renouvelé par des Français, de retour d'une formation professionnelle et idéologique à Zlin, formation destinée à leur transmettre «l'esprit Bata» (ils constitueront les cadres d'Hellocourt, jusqu'aux années 70).

vendre des chaussures fabriquées ailleurs que dans les usines de Bata.

Malgré ces changements, Bata S.A. enregistre, au début des années 70, à la fois un record de production et un record des ventes dans les succursales. Toutefois, ces bons résultats reculent progressivement au cours de la même décennie. Le choc pétrolier a de fortes répercussions sur les coûts de production, car Bata utilise beaucoup de matières premières dérivées du pétrole. Parallèlement, dès 1975, Bata commence à ressentir plus fortement la concurrence étrangère (Italie,



L'espace Bata est structuré concentriquement: au centre l'usine, puis tout autour la cité ouvrière (*usine Bata, Tchécoslovaquie, 1966*).

À la fin des années 60, le système Bata, qui était demeuré quasiment intact depuis son implantation, subit sa première altération. L'année 1969 voit en effet simultanément le remplacement à la tête de l'entreprise du dernier des «Tchèques» (2) par un cadre formé en France, et la transformation du service vente de Bata S.A. en entreprise autonome Bata-Détail-France, rattachée directement à la branche française de la holding familiale. Corollaire de cette scission, les succursales à l'enseigne Bata (principal actif de Bata-Détail-France) peuvent désormais

Espagne, Roumanie, puis des pays émergents asiatiques, tel Taiwan): elle enregistre ainsi une diminution des ventes vers l'Europe, où elle exporte 30 à 40 % de sa production. Progressivement, la concurrence qui s'exerçait sur les produits d'entrée de gamme (dessus synthétique) se fait également sentir sur les produits en cuir. L'organisation du travail dans l'usine est alors reconsidérée: une nouvelle standardisation des méthodes de production permet d'abaisser les coûts par la réalisation d'économies d'échelle; l'intégration de différents services sert à obtenir des matières premières à des tarifs plus avantageux, en renforçant le pouvoir de négociation auprès des fournisseurs; la politique de limitation des stocks contribue également à renforcer

(2) Le terme désigne la génération de cadres formés à Zlin (Tchécoslovaquie).

la compétitivité. Toutefois, alors que ses principaux concurrents se lancent dans une politique d'allègement de leurs structures et d'une réorganisation de leur production facilitant le développement des petites séries et l'adaptabilité aux changements de modes, Bata continue à être structurée pour répondre à la production de grandes séries. À l'orée des années 80, dans un marché qui connaît de profonds bouleversements, la direction décide même de réviser sa politique de sous-traitance en n'acceptant plus de produire pour ses clients que des grandes séries.

Un marché en stagnation confronté à des modifications structurelles

Le marché français de la chaussure connaît des transformations très marquantes depuis la fin des années 70. Ces évolutions se sont opérées sous l'effet de changements de critères de localisation des sites de production, de nouveaux modes de consommation et d'une mutation des circuits de distribution.

• Une nouvelle géographie de la production défavorable à la France

Selon le Centre National du Cuir (CNC), la production française de chaussures commence à décroître à la fin des années 70. En 2000, près de quatre paires de chaussures sur cinq achetées en France viennent ainsi de l'étranger, alors que l'écart n'était encore que d'une paire pour deux en 1985.

Ce recul progressif, mais régulier, de la production française est principalement dû à un changement de localisation de la production mondiale. La production tend en effet à quitter les pays développés pour s'implanter dans les pays à faibles coûts de main-d'œuvre : la concurrence devient plus asiatique qu'europpéenne. À la fin des années 90, l'Asie (la Chine, le Vietnam, l'Indonésie, la Thaïlande) s'impose comme la zone qui assure 70 % de la production mondiale, et se situe principalement sur l'entrée de gamme.

Cette délocalisation de la production s'explique par le démantèlement des principales barrières douanières, conjugué à la baisse du coût du transport et au fait que l'industrie de la chaussure est un secteur qui continue à demander une main-d'œuvre importante. Il est, en effet, techniquement difficile et particulièrement coûteux de mécaniser le travail du cuir. Ainsi, le degré d'automatisation du processus de production est beaucoup moins fort que dans les autres secteurs industriels – 43 % contre 65 % (PRUDHOMMEUX & SOARES, 1999). Dans un tel contexte concurrentiel, les pays à faible coût de main-d'œuvre bénéficient donc d'un avantage concurrentiel déterminant, dans les segments d'entrée et de moyenne gamme.

• Une mutation de la consommation

Dans le domaine de la consommation, le niveau des achats de chaussures par ménage s'est stabilisé à partir

de 1982, mais une baisse de la consommation de la chaussure de ville apparaît, s'inscrivant, en cela, dans le mouvement général de recul de la fonction sociale du vêtement (HERPIN & VERGER, 1999).

Comme dans d'autres industries, à partir des années 70, le secteur de la chaussure a connu une inversion du rapport entre l'offre et la demande. Dans une offre pléthorique, les grandes séries de produits relativement standards rebutent les consommateurs. Ces derniers recherchent désormais des produits spécifiques, fréquemment renouvelés et présentés dans un cadre accueillant une grande variété de modèles. Le lieu des achats cesse également de plus en plus d'être corrélé à la catégorie sociale de l'acheteur : tous les circuits de distribution sont sollicités par la clientèle.

• Une modification radicale des circuits de distribution

Au cours des deux dernières décennies, le paysage a été profondément modifié. Les succursalistes ont notamment supplanté les détaillants, grâce au développement des grandes surfaces spécialisées de périphérie (La Halle aux Chaussures, Gemo...). Celles-ci, bien qu'appartenant aux mêmes groupes que les succursalistes classiques, permettent de compléter l'offre, souvent en entrée de gamme, et de modifier le rapport de force entre les circuits. Quant aux grandes surfaces non spécialisées, elles augmentent également fortement leurs poids, en atteignant un tiers des livraisons. Ce circuit, très dynamique, pèse fortement sur le marché : outre la fabrication française, il accueille massivement des produits importés des pays à faible coût de main-d'œuvre et développe des marques de distributeurs par le biais de collaborations avec des producteurs de ces mêmes pays. Cette mise en concurrence permet à ces grandes surfaces d'exercer une pression sur les prix, non seulement lors des négociations avec des petits producteurs, mais également face aux groupes qui s'étaient constitués pour répondre à une logique de volume, afin, précisément, de s'implanter dans la grande distribution (AGGERI & PALLEZ, 2001).

De vains efforts de réorganisation (1985-2000)

Face aux mutations du marché de la chaussure, la situation de Bata S.A. se dégrade toutefois fortement, en 1984 : l'entreprise connaît alors une perte de 20 millions de francs.

Pour répondre à cette dégradation de la situation, un nouveau directeur est nommé à la tête de l'entité de production, en 1985. Son premier objectif est une modernisation du système productif. Pour ce faire, il installe des *miniplants*, c'est-à-dire, selon ses termes, « des petites usines dans la grande ». Chaque *mini-plant* correspond, en fait, à un atelier dans lequel est exécuté l'ensemble des opérations (découpe, piquage, montage...) permettant d'obtenir le produit fini. Il

s'agit ainsi de se mettre en situation de répondre à des petites séries et de raccourcir les délais de livraison pour contenter l'acheteur. Des horaires variables, destinés à adapter le niveau de production en fonction des commandes, sont instaurés. Parallèlement, pour répondre à une étude externe ayant souligné l'encadrement surnuméraire des services dévolus à des activités éloignées de la stricte production, il réalise un allègement des structures administratives à travers leur informatisation. Cette modernisation se traduit également par une révision du système de rémunération, révision destinée à ce que chacun touche le fruit de sa contribution à la production.

La réforme se heurte à de fortes résistances des salariés, car elle a pour conséquence d'entraîner une chute importante des rémunérations, ramenant une majorité des ouvriers au salaire minimum. En outre, la direction, qui avait jusqu'alors affirmé son intention de préserver l'emploi, commence à menacer de réduire un sureffectif chiffré à 270 personnes. Cette menace est d'autant plus tangible que, si les effectifs de Bata S.A. sont demeurés à un niveau sensiblement constant jusqu'en 1980, ils ont connu une diminution de près de 15 % en quatre ans, sous la forme de retraites anticipées, de non-renouvellement des départs et de quelques licenciements, à la fin des années 80.

Au début des années 90, l'intensification de la concurrence asiatique entraîne non seulement des pertes de marchés, mais aussi un recul des demandes de sous-traitance, les autres entreprises européennes ayant elles-mêmes procédé à des délocalisations de leur production.

À partir du milieu années 90, Bata S.A. filialise son unité de production, qu'elle dénomme Bata-Hellocourt. Cette entité, qui emploie encore près de 1 300 salariés, connaît de réelles difficultés. En 1996, un plan social supprime 265 postes. Il est alors réaffirmé qu'au niveau du groupe, il n'y a aucune volonté de supprimer la fabrication de chaussures en France. Cette restructuration permet de recapitaliser la filiale lorraine à hauteur de 12,2 m€ par un apport en compte courant de l'actionnaire. Malgré sa restructuration, les ratios financiers de Bata-Hellocourt se dégradent. Le chiffre d'affaires poursuit progressivement son recul mais ce sont surtout les résultats fortement négatifs qui conduisent au dépôt de bilan de la société, en 2001.

DU RÔLE DES CONVENTIONS DANS L'IMPLÉMENTATION D'UNE STRATÉGIE

L'échec de la restructuration industrielle de Bata montre que l'implémentation d'une nouvelle stratégie ne peut se réduire à un simple changement technologique, ni même à un changement organisationnel articulant nouvelle organisation du travail (création

d'îlots productifs), transformation de la gestion des ressources humaines (rémunération plus individualisée) et montée en gamme de la qualité du produit. Elle doit intégrer l'histoire dans les conventions en vigueur et la nécessité d'un travail de légitimation pour la nouvelle convention qui sous-tend la nouvelle stratégie.

L'insertion des salariés dans un réseau d'institutions et de conventions

L'entreprise Bata a, dès l'origine, inscrit son modèle productif dans une logique fordiste, reposant notamment sur : la séparation entre la conception et l'exécution des tâches, la standardisation tant des procédés que du produit et l'utilisation d'une ligne de montage pour une production de masse (CORIAT, 1994). Il s'agit de produire un bien de qualité standard-générique (SALAIS & STORPER, 1993, p. 44) – en l'occurrence des chaussures –, dévolu à une clientèle considérée comme stable dans le temps et effectuant un acte d'achat fondé uniquement sur le prix.

L'espace productif que constitue l'usine de Bata, à Hellocourt, est subdivisé en ateliers qui correspondent à chacune des opérations du processus de production : tannerie, où le cuir est préparé et assoupli, ateliers de découpe du cuir, de piqûre, de montage et de conditionnement. Dans chacun de ces ateliers, la standardisation se déploie au niveau des différentes tâches, des technologies utilisées et donc du produit. Seule différence notable avec le modèle de production fordiste : la mécanisation demeure peu présente – des activités telles que l'encollage des semelles ou la piqûre nécessitant toujours une large part d'intervention manuelle. Au niveau des salariés, la rationalisation et la déqualification du travail entraînent une monotonie des tâches et une autonomie réduite, sauf dans l'atelier de découpe du cuir où l'activité nécessite un savoir-faire qui ne se prête pas à une décomposition en gestes simples, et qui conserve donc une forte dimension artisanale. Ainsi, à l'exception notable de l'atelier de découpe, où prévaut une logique de métier génératrice d'une forte identité professionnelle, la logique taylorienne, consistant en des postes prédéfinis et placés sous la supervision directe des contre-maîtres, est partout présente.

• *Un paternalisme bien perçu par les salariés...*

Standardisation et rationalisation du travail se conjuguent donc pour générer des gains de productivité et, en conséquence, une compétitivité-prix favorable. Un risque productif demeure toutefois : l'instabilité potentielle de la main-d'œuvre, qui peut créer des perturbations dans la gestion de production et limiter les effets d'apprentissages.

Anticipée par Thomas Bata, grâce à son expérience américaine qui l'avait sensibilisé à cette probléma-



La chaussure doit désormais se produire dans des modèles variés et s'adapter aux changements de mode

tique, la question de la fidélisation de la main-d'œuvre est résolue par une gestion paternaliste, qui insère les salariés et leur famille dans un réseau d'institutions sociales tout au long de leur vie (DE BRY, 2003). Le paternalisme de l'entreprise Bata revêt une forte dimension sociale (prise en charge du logement, de la formation, des loisirs...), caractéristique des stratégies de fixation de la main-d'œuvre. La direction échange ainsi une forte protection sociale conjuguée à un salaire supérieur à celui du marché contre une fidélité des salariés et une productivité conforme à ses attentes. Elle adopte une version étendue de la stratégie du salaire d'efficience (3), qui consiste, pour l'employeur, à offrir un salaire supérieur au salaire de mar-

ché – écart susceptible d'inciter les salariés à fournir un niveau d'effort important. Outre son aspect matériel, le paternalisme de Bata comporte également une dimension idéologique, voire morale (l'ensemble des salariés coopère pour « chausser les hommes qui vont pieds nus »). Cette référence à une norme plus générale dans le projet de l'entreprise, comme la presse interne mettant en relief l'image de l'ouvrier conscien-

(3) La théorie du salaire d'efficience renvoie à l'approche du « don contre don », initiée par les travaux de Marcel Mauss (1^{re} édit: 1950). Il s'agit d'une approche cherchant à distinguer les rapports marchands d'autres systèmes d'échanges collectifs, largement non utilitaires, réversibles et ensermés dans des règles de droit contraignantes (BATIFOULIER, CORDONNIER & ZÉNOU, 1992).

cieux, travailleur et respectueux de l'expérience de la hiérarchie, témoigne de la volonté du « système Bata » de forger et de pérenniser un ensemble de conventions, afin d'orienter le comportement des salariés dans (et en-dehors de) l'usine.

Dans les situations de travail, la convention en vigueur, désignée, selon les auteurs, sous le terme de convention d'effort (LEIBENSTEIN, 1987) ou de convention de productivité (SALAI, 1989), renvoie à un ensemble de représentations et de savoirs, explicites ou tacites, relatifs aux conditions de fabrication du produit. Au sein de l'usine Bata, ces savoirs se déclinent sous la forme de règles (notamment salariales), de descriptifs de poste, de grille de classification, destinés à éliminer le caractère idiosyncrasique de l'activité. Les représentations des salariés sur leur propre travail sont également fortement influencées par les outils et par les équipements présents dans l'usine: les établis et les convoyeurs de chaussures sont, à cet égard, emblématiques.

Débordant la sphère productive pour encadrer toute la vie sociale des salariés, l'ensemble des conventions forgé par le « système Bata » est fondateur, chez ceux-ci, d'un contrat psychologique, c'est-à-dire « d'un modèle mental de la relation d'emploi », (ROUSSEAU, 1995) qui s'appuie sur la croyance en une forte protection sociale et en un emploi à vie garanti. Ces deux garanties s'étendent, de surcroît, à leurs descendants. Une fois formé, ce contrat reste relativement stable tant que la convention sous-jacente demeure inchangée. Dans le cas de Bata, cette stabilité est d'autant plus forte que, depuis la création de l'usine, toute autre implantation industrielle dans un large territoire environnant (4) était découragée. La convention d'effort en vigueur bénéficiait ainsi d'un monopole cognitif relatif.

• ... *mais aveugle face aux évolutions structurelles du marché*

Longtemps légitimée par une opérationnalisation industrielle performante, cette convention explique toutefois (au moins partiellement) l'absence de prise en compte, par la direction locale de l'entreprise, des évolutions structurelles du marché de la chaussure à la fin des années 70. En effet, à travers les conventions en vigueur, la direction locale de Bata – comme l'ensemble des salariés (5) – appréhende et construit son environnement. Par ce processus d'énaction (WEICK, 1979), elle donne en particulier du sens à son environnement commercial, en sélectionnant, en isolant, voire en niant certaines de ces caractéristiques. Face à une diminution du chiffre d'affaires et du résultat net, à la fin des années 70, les dirigeants de Bata S.A. répondent donc, à l'instar de nom-

breuses directions d'entreprises confrontées à des résultats qui commencent à diverger des objectifs, en appliquant la même stratégie de façon plus rigide: ils réaffirment ainsi quasi-explicitement la convention de productivité en renforçant la standardisation et en refusant de produire de courtes séries. Dans ce contexte, seul un choc exogène peut entraîner rapidement la remise en cause de telles conventions (BOYER & ORLÉAN, 1991). Ce choc se concrétise avec l'arrivée, en 1985, d'un nouveau directeur, missionné par la direction de la holding, et, surtout, avec la restructuration qu'il initie.

L'absence de légitimation de la nouvelle convention de productivité

En 1986, le nouveau directeur implémente une stratégie alternative fondée sur une différenciation accrue des produits et leur montée en gamme. Elle se décline par un changement de l'organisation productive (réaménagement de l'espace productif, flexibilité horaire renforcée...) et une nouvelle gestion des ressources humaines (mise en place de formations, nouvelles règles salariales plus individualisées...).

• *Un triple intérêt pour la direction...*

L'ensemble de ces mesures a pour objectif d'introduire une plus grande flexibilité des salariés et des machines, ainsi qu'une polyvalence des ouvriers, afin d'adapter la production à la variété et aux variations de la demande: il s'agit ainsi de se rapprocher du modèle de production flexible, qui commence à se diffuser.

Avec cette nouvelle logique productive, Bata tente de quitter le monde de production industriel pour entrer dans le monde de production marchand (SALAI & STORPER, 1993). Ce monde conserve la convention de standardisation, mais les biens produits sont, le plus souvent, dédiés à un client particulier (succursaliste, grossiste...): Bata doit, non plus vendre les chaussures qu'elle produit, mais produire des chaussures qu'elle peut vendre. Dans cette perspective, l'espace productif est réorganisé: à une structuration de l'usine en ateliers (de découpe, de piquage, de montage, de finissage...) constituant autant d'étapes productives à la fabrication d'une série de chaussures, succède une subdivision en ateliers (appelée *mini-plants* par la direction) dévolus à la fabrication complète d'une série. De fait, cette nouvelle organisation se révèle rapidement performante, puisque la productivité augmente de près de 10 % dans le premier *mini-plant* (GATTI, 2004). Elle présente, en effet, pour la direction, un triple intérêt, par rapport à l'ancien modèle productif:

(4) Cette obstruction a longtemps été la conséquence indirecte de l'instauration d'une relation d'emploi qui peu d'entreprises pouvaient égaler.

(5) Les cadres dirigeants de Bata S.A. résident en effet aux environs de Bataville, ce qui contribue à fonder, dans le système Bata, leur autorité et leur légitimité.

– d'une part, la nouvelle organisation entraîne une réduction des délais de transfert entre ateliers, une diminution des en-cours et la possibilité de produire simultanément plusieurs séries distinctes, ce qui limite, par ailleurs, les effets d'un arrêt éventuel de la production, consécutif à une grève, à une absence... arrêt qui, auparavant, affectait l'usine tout entière;

– d'autre part, le contrôle est favorisé. Le temps de production est affecté non plus à un individu, mais à un groupe. Or, le groupe devient également le garant du contrôle de production, d'autant qu'une prime liée à la productivité du *miniplant* est instaurée;

– enfin, la cohésion des «coupeurs» (de cuir), seul groupe de salariés détenteur d'un savoir-faire spécifique et, ce faisant, d'une forte identité professionnelle, est amoindrie. Disséminés dans les différents *miniplants*, ils voient leurs liens interindividuels se distendre et leur capacité à mener une action collective se réduire.

Pour accompagner la nouvelle organisation du travail, le système de rémunération est révisé: les primes des salariés sont désormais calculées en fonction des objectifs de productivité du miniplant et du poste au sein du miniplant auquel ils sont rattachés. Dans les faits, cela se traduit par une diminution, parfois importante, du revenu net des salariés.

• ... *mais un sentiment de violation chez les salariés*

Cette décision, qui touche le système Bata en son cœur, provoque des tensions et un conflit (un débrayage d'une journée), dont les conséquences vont se révéler durables. Précédemment, certains salariés avaient pu estimer que le contrat psychologique qui les liait au système Bata avait fait l'objet d'une première altération, voire d'une violation, lorsque l'entreprise avait commencé, à la fin des années 70, à réduire ses effectifs et à ne plus embaucher les enfants des salariés. À partir de la restructuration de 1986, le sentiment de violation est, semble-t-il, unanimement partagé: c'est le fondement de la stratégie du salaire d'efficacité qui s'effondre (même si la direction argue du fait que les salaires restent de 10 % supérieurs à la concurrence) et, ce faisant, l'une des dimensions de la convention de productivité qui est remise en cause unilatéralement. La démotivation se développe, comme le reconnaissent des cadres de l'entreprise.

Par ailleurs, le nouveau modèle productif conserve, dans l'organisation du travail qu'il induit, de nombreuses caractéristiques de la logique fordiste, au point d'en apparaître comme un des prolongements: la séparation entre la conception et l'exécution demeure, tout comme la standardisation des composants, procédés et produits et, surtout, l'intensité du travail s'accroît. La flexibilité repose, en effet, sur des salariés assujettis, *via* le groupe auquel ils sont rattachés, à des normes de productivité croissantes fixées par la direction. La nouvelle convention de productivité, que tentent d'imposer les dirigeants, conserve ainsi la dimension standardisation – le produit visé est

de qualité standard-dédié – mais modifie le «don contre don» implicite: au lieu d'échanger une forte protection sociale et un niveau de salaire élevé contre une haute productivité, elle propose le maintien de l'emploi aux conditions du marché contre plus de productivité et plus de flexibilité. De ce point de vue, la nouvelle convention relève davantage du «bricolage» (BOYER & ORLÉAN, 1991) à partir de la précédente que d'une véritable rupture.

La nouvelle convention apparaît d'autant plus «bricolée» que la logique de poste demeure au sein des *miniplants*: les salariés conservent les tâches qu'ils effectuaient auparavant (découpe, piquure, montage...), toujours sous la supervision d'un contremaître. Seuls, le raccourcissement des séries et la logique d'une production tirée quantitativement et qualitativement par la demande sont empruntés au modèle de production flexible, mais les caractéristiques de ce dernier en termes de gestion des ressources humaines (autonomie, polyvalence...) restent ignorées. L'autorité hiérarchique demeure la seule envisagée pour coordonner l'action des salariés et pour imposer la nouvelle convention. En résumé, la nouvelle organisation de l'espace productif consiste à «créer de petites usines dans la grande», mais il s'agit de «petites usines fordistes».

Sur le plan commercial, une stratégie de montée en gamme est mise en place au niveau de l'usine d'Hellocourt, principal site de production français de Bata. Elle se traduit, au début des années 90, par la création d'une structure dévolue à la recherche d'une amélioration de la qualité des matières premières et des produits finis, et par la signature de contrats de sous-traitance avec des marques de haut de gamme (Mephisto, C. Jourdan...). Cette tentative de montée en gamme *via* la sous-traitance ne concerne toutefois qu'une partie de la production locale, la majorité des articles issus de cette usine trouvant, en effet, toujours ses débouchés auprès de Bata France Distribution, qui commande des articles continuant à occuper l'entrée de gamme ou la moyenne gamme, comme le requiert le positionnement de la marque Bata sur l'ensemble de ses marchés.

La recomposition des ateliers sous forme d'îlots productifs fabriquant simultanément des séries distinctes implique, toutefois, une augmentation de la complexité des opérations internes en amont de la production (gestion des achats et des stocks de matières premières, programmation des rendez-vous de pièces...) et un renforcement des liens avec les fournisseurs, notamment pour garantir les délais de livraison. Or, la dimension logistique est absente du processus de changement organisationnel, et elle restera minorée, alors même que des retards de livraison pèsent sur la productivité des *miniplants*.

Face aux nouvelles normes de productivité et aux problèmes logistiques qui se multiplient, la qualité du produit apparaît souvent comme une variable d'ajustement, ce qui s'oppose frontalement à la stratégie de montée en

gamme de la direction. La sous-traitance pour des marques de gamme plus élevée ne peut se pérenniser, car la qualité est souvent défaillante, notamment à cause de l'insuffisance de formation du personnel, l'arrêt des investissements dans les machines, mais également parce que les délais ont du mal à être tenus et que l'image du site au sein de la profession, déjà marquée par sa tradition du bas de gamme, se dégrade.

Le ressenti d'une violation du contrat psychologique empêche, par ailleurs, la stabilisation de la nouvelle convention. Cette stabilisation implique, en effet, un travail préalable de légitimation de la convention (DETCHESSAHAR, 1999) et un accord relatif à un référentiel de comportement. Or, l'accord ne sera jamais obtenu et le travail de légitimation ne sera jamais effectué: la décennie qui suivra la réorganisation de 1986 sera ainsi ponctuée de conflits (grèves, débrayages...). Cette période sera marquée par un important *turn-over* et par une régulation du processus de production influant négativement sur la variable qualité – ensemble de facteurs qui contribueront à l'échec de la nouvelle stratégie de Bata (6).

CONCLUSION

Ainsi, malgré une stratégie présentant a priori une certaine cohérence dans ses dimensions commerciales, technico-organisationnelles et salariales (COUTROT, 2002), la montée en gamme de la production de Bata ne fut jamais réalisée. La stratégie se révéla, dans les faits, incompatible avec les conventions préétablies: convention salariale, dont la remise en cause des dimensions les plus favorables aux salariés provoque résistance et démotivation, mais aussi conventions incorporées dans les comportements, qui donnaient sens aux objets techniques, qui forgeaient les représentations et, ce faisant, les contrats psychologiques. Faute de légitimité et d'une adhésion relative, la nouvelle convention de productivité, qui sous-tendait la stratégie de montée en gamme, ne put réellement supplanter l'ancienne convention, qui était inscrite dans une logique de production fordiste et de gestion paternaliste.

Bien que limitée dans sa portée généralisatrice par cette double spécificité, l'analyse de l'échec de la mutation du modèle productif de l'usine française de Bata présente deux intérêts. D'une part, elle expose une articulation entre la notion de contrat psychologique, qui s'applique au niveau individuel (ROUSSEAU, 1995), et le concept de convention, qui s'appréhende dans une logique d'action collective. D'autre part, elle permet de réintroduire l'his-

toire comme facteur d'inertie dans la trajectoire stratégique des entreprises, car si l'entreprise est un espace des possibles (FRIDENSON, 2001), son histoire en limite l'exploration. ■

BIBLIOGRAPHIE

- AGGERI (F.) & PALLEZ (F.), «Gestion territoriale des mutations industrielles – Le cas du secteur de la chaussure dans le Choletais», *Cahier du Centre de Gestion Scientifique*, École des Mines de Paris, 2001.
- BATIFOULIER (P.), CORDONNIER (L.) & ZENOU (Y.), «L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique. Le cas du don contre don», *Revue économique*, vol. 43, n° 5, p. 917-946, 1992.
- BOYER (R.) & ORLEAN (A.), «Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire», *Revue économique*, vol. 42, n° 2, p. 233-271, 1991.
- BRY (F.) (de), «Le paternalisme entrepreneurial», in ALLOUCHE (J.) (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 926-935, 2003.
- CORLAT (B.), *Penser à l'envers*, Paris, Christian Bourgeois, 1991.
- COUTROT (T.), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La découverte, 2002.
- DETCHESSAHAR (M.), «Pour un relâchement de l'axiomatique conventionnaliste», *Les conventions en questions – Les cahiers de l'Artemis*, n° 2, p. 63-93, 1999.
- FRIDENSON (P.), «Les apports de l'histoire des entreprises», in POUCHET (A.), *Sociologie du travail: 40 ans après*, Paris, Elsevier, 2001.
- GATTI (A.), *Chausser les hommes qui vont pieds nus. Bata Hellocourt, 1931-2001*, Metz, Éditions Serpenoise, 2004.
- GOMBAULT (A.), «La méthode des cas» in ROUSSEL (P.) & WACHEUX (F.) (dir.) *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck, p. 31-64, 2005.
- HERPIN (N.) & VERGER (D.), «Consommation: un lent bouleversement de 1979 à 1997», *Économie et Statistiques*, n° 324-325, p. 19-47, 1999.
- LEIBENSTEIN (H.), *Inside The Firm*, Cambridge, Harvard University, Press, 1987.
- MAUSS (M.), *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, (1^{re} édit: 1950), 1985.
- PRUDHOMMEUX (M.J.) & SOARES (R.), «L'industrie de la Chaussure», *Les 4 pages des statistiques industrielles*, n° 113, 1999.
- ROUSSEAU (D.M.), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, Sage, 1995.
- SALAS (R.) & STORPER (M.), *Les Mondes des productions*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences sociales, 1993.
- WEICK (K.E.), *The Social Psychology of Organization*, Reading, Addison-Wesley, 1979.

(6) La dimension humaine ou socio-organisationnelle ne peut, évidemment, expliquer seule l'échec de la stratégie de Bata à la fin des années 80. D'autres facteurs, tels que des erreurs dans la politique marketing (notamment en termes de choix de circuits de distribution), ont été soulignés par des cabinets d'audits. Cet article vise cependant à éclairer, en premier lieu, le rôle joué par les conventions dans cet échec.

LE MODÈLE ENTREPRENEURIAL DE L'ORÉAL : SOURCE ET GENÈSE

L'Oréal est une des rares entreprises françaises créées au début du xx^e siècle à avoir réussi à se hisser au premier rang mondial et à y être restée. Il était donc tentant de chercher à comprendre quelle « formule » de management avait permis un tel succès. Pour les auteurs, tout est dans la pérennité des valeurs des fondateurs de l'entreprise, et en particulier de François Dalle, président emblématique de 1957 à 1984.

Celui-ci, à partir d'une réflexion profonde sur le comportement humain et sur la dynamique de l'action collective, a élaboré une philosophie de l'affrontement réglé, assez solide pour constituer encore aujourd'hui le fondement d'une culture entrepreneuriale forte. Mais quelles sont les limites de ce modèle de « management de la discontinuité » et d'« entrepreneuriat contraint » ? Une remise en cause des croyances des fondateurs ne serait-elle pas la suite logique d'une pratique systématique de la confrontation ?

Par **Olivier BASSO**, Singleton Institute, Bruxelles, **Alain FAYOLLE**, Professeur EM Lyon, Chercheur au CERAG (Université Pierre Mendès France de Grenoble), Professeur invité Solvay Business School, Bruxelles, et **Thomas LEGRAIN**, Président, TL Conseil

En France, l'excellence scolaire, étalonnée régulièrement dans des mécanismes de « darwinisme mathématique » (1), constitue un facteur clé de réussite sociale. Les diplômés obtenus dans les écoles les plus prestigieuses ouvrent des voies royales et donnent accès à des positions professionnelles valorisantes. Les élites issues de l'ENA, de l'École Polytechnique et des Grandes Écoles françaises (2) n'ont donc pas vocation à être des entrepreneurs, mais

à servir l'État et les grandes entreprises publiques et privées. Ce fonctionnement, inscrit dans les traditions et l'histoire de notre pays, a imprégné culturellement toutes les couches de notre société, et il a façonné les comportements des Français.

À la différence d'autres cultures nationales, notamment celles des pays anglo-saxons, la culture de notre pays ne valorise donc pas la création d'entreprise, ni l'acte d'entreprendre d'une façon plus générale. Il est

(1) Expression empruntée à BARSOUX (J.L.) & LAWRENCE (P.), « The making of a French manager », *Harvard Business Review*, July-August, p. 58-67; 1991.

(2) Cette remarque concerne les écoles de commerce, à partir des années 70 seulement.

(3) Voir la démonstration qui est donnée dans : FAYOLLE (A.), *Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre*, Paris, Dunod, collection Gestion Sup, p. 20-24, 2004.

communément admis que la culture de la création d'entreprise est beaucoup plus facilement transmise par la famille que par d'autres milieux (3).

Cette représentation est sans doute renforcée par la sociologie du monde de l'entreprise traditionnelle en France, où l'accession au statut de patron d'entreprise a longtemps été liée à une logique de transmission familiale. Cette dépendance envers le patrimoine, dans l'univers des PME, a certainement contribué à faire qu'en France le jeu entrepreneurial apparaisse beaucoup moins ouvert qu'aux États-Unis, par exemple.

À l'instar des individus et des institutions, les grandes entreprises françaises subissent donc les effets d'une « contre-culture » entrepreneuriale. Ce frein à la dynamique entrepreneuriale vient s'ajouter à l'inertie inhérente à la bureaucratisation que génère l'effet de taille. Plus les entreprises accroissent leur taille et le volume de leurs activités, plus il leur est nécessaire de « figer » leurs règles et leurs modalités de fonctionnement organisationnel : cela se traduit souvent par un surcroît de contrôle et de mécanismes de coordination formalisés, et par moins d'autonomie pour les individus. Une telle croissance de la structuration organisationnelle pénalise – parfois lourdement – la flexibilité, la réactivité, la prise d'initiatives individuelles et la saisie d'opportunités nouvelles.

Comment expliquer dans ces conditions, et face à cette double contrainte – culturelle et bureaucratique –, que de grandes entreprises françaises aient pu conserver des qualités propres aux jeunes pousses et des capacités collectives à entreprendre ? La question est complexe, car une orientation ou un comportement de ce type relève généralement d'un ensemble de variables liées à l'équipe dirigeante, à la stratégie et à la politique d'entreprise, à l'organisation, au management des ressources humaines et à la culture d'entreprise (4). La réponse que nous apportons dans cet article est donc partielle et singulière. Construite à partir de l'étude d'une grande entreprise française, L'Oréal, elle accredit la thèse du rôle prépondérant joué par les valeurs du dirigeant « fondateur » dans l'émergence et la persistance d'une culture entrepreneuriale forte (5), propre à orienter les comportements collectifs de la firme (6). Au-delà de la simple illustration de notre hypothèse initiale, le modèle managérial résultant est discuté, afin d'en souligner tous les aspects, positifs et négatifs, ainsi que les principales limites.

Dans un premier temps, il s'agit donc de mettre en évidence la force des liens noués entre les valeurs d'un

dirigeant emblématique (François Dalle) et la culture de l'entreprise, puis de montrer de quelle manière le couple valeurs/culture s'articule avec l'orientation et les comportements entrepreneuriaux de L'Oréal. La seconde partie de l'article présente une analyse critique du modèle managérial de L'Oréal, en souligne certaines spécificités, et propose une lecture de sa cohérence d'ensemble, en rapportant les comportements des divers acteurs à leur contextualisation culturelle.

VALEURS, CULTURE ET ORIENTATION ENTREPRENEURIALE DE L'ORÉAL

Une valeur est un « principe idéal, auquel se réfèrent les membres d'une collectivité pour fonder leur jugement, pour diriger leur conduite » (7). Par « valeur fondatrice », nous signifions qu'une valeur a été transmise à l'entreprise par un dirigeant fondateur. Cette valeur, portée à l'origine par un individu, passe dans le référentiel d'un collectif, qui se le réapproprie au cours de l'histoire commune de l'entreprise. Ces valeurs peuvent être éthiques, sociales ou encore, dans le cas qui nous intéresse, « entrepreneuriales », qualificatif que nous définirons plus avant.

La notion de culture se réfère à des valeurs, mais aussi à des idées et à d'autres systèmes symboliques signifiants qui distinguent un groupe humain d'un autre et orientent les comportements des individus (8). Une culture est, en quelque sorte, une configuration particulière de modèles stéréotypés de comportements, qui se transmet d'une génération à une autre. La culture peut être définie pour une assez grande variété de niveaux ou de systèmes sociaux, avec des interactions potentielles entre eux. C'est ainsi que l'on peut parler de culture nationale, de culture professionnelle, de culture d'industrie, de culture d'entreprise, de culture familiale, etc.

Ces précisions ayant été apportées, intéressons-nous maintenant aux valeurs de François Dalle, à l'histoire, à la culture et à l'orientation entrepreneuriale de L'Oréal, entreprise qu'il a présidée pendant 27 ans, de 1957 à 1984. François Dalle n'est pas le fondateur de L'Oréal (c'est, en effet, Eugène Schueller qui a créé cette entreprise), mais il en a été le personnage clé pendant plus de quarante-cinq ans, allant jusqu'à désigner ses successeurs, Charles Zviac et Lindsay Owen-Jones. Pour mener à bien notre enquête, nous

(4) Voir le modèle proposé, page 59, par Olivier BASSO et Thomas LEGRAIN dans le rapport de 2004 rédigé pour l'Institut de l'Entreprise et intitulé : « La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes ».

(5) Nous ne sous-entendons pas, par là, qu'il existerait un lien nécessaire et suffisant entre cette culture et la réussite durable de L'Oréal : nombre de savonneries et d'huileries, notamment marseillaises, actives à l'époque de Monsavon, et évoluant sur les mêmes marchés, ont depuis longtemps disparu. Or, L'Oréal a survécu, s'est développé et, de plus, a su maintenir intacte une identité marquée, parfois qualifiée de clanique (les

« L'Oréaliens »). L'état d'esprit collectif initié par François Dalle a donc perduré.

(6) HOFSTEDE (G.), « The interaction between national and organizational value systems », *Journal of Management Studies*, 22 (4), 347-357, 1985.

(7) Dictionnaire Hachette.

(8) HOFSTEDE (G.), « Culture's Consequences : International Differences » in *Work-Related Values*, Beverly Hills, CA : Sage, 1980.

nous appuierons notamment sur son ouvrage autobiographique, *L'Aventure L'Oréal*, et sur une analyse de la trajectoire de l'entreprise. Notre démarche tentera d'éviter un double écueil: d'une part, une approche hagiographique, qui confondrait discours et réalité et, d'autre part, la mise en accusation d'une entreprise dotée d'une culture forte, dont l'emprise a parfois été comparée à celle d'une idéologie.

Les valeurs de François Dalle

Il ne s'agit pas d'évoquer ici l'ensemble des choix axiologiques revendiqués par François Dalle, décédé à l'âge de 87 ans le 9 août 2005, mais, plus simplement, de souligner les valeurs qui ont fait de lui, de manière explicite, dans l'exercice même de ses fonctions, un véritable entrepreneur. Ce sont ces valeurs que nous nommerons « entrepreneuriales ». Elles expriment les convictions personnelles qu'il affiche sur le devenir et le développement de l'organisation L'Oréal. Ces représentations idéales sur « ce qui doit être » ont présidé au façonnement de l'entreprise que François Dalle a reprise et développée.

À l'évidence, ce fut un chef d'entreprise singulier, alliant une grande capacité d'action originale à une réelle réflexion sur ses pratiques. Il avait ainsi coutume d'affirmer qu'« *entreprendre n'est pas gérer* » (9), et ce principe animait son comportement habituel au sein de l'entreprise, contribuant ainsi à diffuser auprès de ses collaborateurs et de l'ensemble du corps social des valeurs entrepreneuriales fortes. Qu'entendait-il par là? La devise précitée nous semble renvoyer à l'existence des deux fonctions essentielles, qui doivent être mises en œuvre d'une manière appropriée dans toute entreprise (10). La première fonction est l'exploration, qui consiste à innover et à tirer profit de l'innovation, à concevoir et à lancer de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouvelles activités, à conquérir de nouveaux marchés. Dans l'exercice de cette fonction, le chef d'entreprise est entrepreneur. La seconde fonction est l'exploitation. Elle se traduit par l'apport direct, l'acquisition, l'assemblage et l'organisation des ressources humaines, relationnelles, technologiques, physiques et financières qui s'avèrent nécessaires à la concrétisation des avancées découlant de l'exploration. Dans la mise en œuvre de cette fonction, le chef d'entreprise fixe des objectifs et définit les stra-

tégies pour les atteindre: il devient alors gestionnaire ou manager.

François Dalle a toujours défendu, dans ses différents ouvrages, écrits seuls ou en collaboration (11), des idées fortes témoignant d'un état d'esprit d'entrepreneur: préférer l'effort de la création à la reprise d'activités ou d'entreprises; se battre pour l'emploi, plutôt que lutter contre le chômage; privilégier l'inconfort des remises en cause à la quiétude satisfaite de l'existant: « *Il fallait, pour progresser, qu'il y ait des chocs et pour qu'il y ait des chocs, il fallait organiser des confrontations. Je m'y suis employé, notamment en débaptisant la salle de réunion de notre siège social pour l'appeler "salle de confrontation"* » (12). Cette appellation recouvre, chez L'Oréal, une pratique très particulière des relations humaines, sur laquelle nous reviendrons plus loin. François Dalle a créé des entreprises et développé L'Oréal (notamment dans ses activités internationales), entreprise qui n'était qu'une grosse PME lorsqu'il en est devenu le directeur, en 1948, et qu'il a portée au rang de premier groupe mondial de cosmétiques lorsqu'il en est parti, en 1984. Il a également lancé l'activité de recherche du groupe, avec Synthelabo, fondé une université des affaires, le Centre de Documentation et d'Éducation Permanente (CEDEP) à Fontainebleau, et donné naissance à l'Institut de l'Entreprise.

François Dalle a été indiscutablement un visionnaire, doté d'une capacité hors du commun à réaliser ses projets et ses rêves. Mais qu'en est-il aujourd'hui, si l'on étudie la nature de l'entreprise qu'il a développée? En quoi l'histoire et l'organisation actuelle de L'Oréal illustrent-elles les valeurs entrepreneuriales du second président de cette entreprise?

L'histoire et la culture de L'Oréal

Depuis sa création par un jeune chimiste, Eugène Schueller, en 1907, L'Oréal, revendique une culture d'innovation. Celle-ci vise principalement à moderniser sans cesse des familles de produits cosmétiques, réparties dans un portefeuille de grandes marques jouissant d'une notoriété mondiale. La permanence de cette vision a été confortée par la continuité de la fonction présidentielle: en pratiquement un siècle d'histoire, L'Oréal n'a connu que quatre présidents (le fondateur Eugène Schueller, François Dalle, Charles Zviak (13) et Lindsay Owen-Jones). Le personnage

(9) DALLE (François), *L'Aventure L'Oréal*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2001.

(10) Nous retrouvons ces deux fonctions dans la définition que Shane et Venkataraman donnent de l'entrepreneuriat (SHANE (S.) & VENKATARAMAN (S.), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 217-226), 2000.

(11) cf., par exemple, DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), *L'Entreprise du futur*, Calmann-Lévy, 1971 (2^e partie, II, L'entrepreneur de demain); la bande dessinée historico-économique de DALLE (F.), BOUNINE-CABALÉ (J.) & LUSSATO (B.), *Le Taylorisme à l'envers*, Institut de l'Entreprise, 1977.

(12) *Op. cit.*, p. 298.

(13) Dont la maladie entraîne un règne de courte durée (1984-1988).

central de cette longue histoire est François Dalle, qui entre chez Monsavon en 1942, à l'âge de 24 ans. Il est recruté par Eugène Schueller, qui aura la clairvoyance de faire de lui, dès 1948, le directeur de L'Oréal. François Dalle contribuera à désigner, le moment venu, ses deux successeurs: Charles Zviak, déjà présent à ses côtés avec Eugène Schueller, et Lindsay Owen-Jones, qu'il a lui-même recruté.

C'est lui qui va progressivement construire la biographie officielle de L'Oréal. Ses actions originales et ses paris audacieux vont dessiner, peu à peu, les références de l'action managériale au sein de cette entreprise. Évoquons, pour mémoire, l'exemple du lancement en 1962 de la laque Elnett, à un prix sensiblement supérieur à celui du marché, pariant sur la supériorité du produit; Elnett a connu un immense succès et fait partie des mythes du grand L'Oréal: en quarante ans, il s'en est vendu plus d'un milliard d'unités, dans le monde. La transmission de la culture de L'Oréal repose sur le rappel permanent de ces grands récits fondateurs et des exemples de succès qui ont contribué à la construction du groupe. L'activité narrative façonne les mentalités (14). Tout nouvel entrant est périodiquement exposé à ces histoires édifiantes, qui ont pour effet de coordonner les manières de penser et d'agir, en proposant un système de repères précis. L'entreprise secrète un discours entrepreneurial riche en références aux initiatives et aux actes des dirigeants emblématiques, au premier rang desquels se trouve François Dalle. Celui-ci apparaît comme un véritable héros, un modèle dont il convient de s'inspirer: «*Je voulais être l'homme du grand L'Oréal, je voulais faire d'une petite affaire une grande affaire, bouter hors de nos frontières tous nos concurrents étrangers et parvenir, un jour, à les battre dans leurs propres pays*» (15). Chacun est ainsi encour-

(14) Lire par exemple: «*Pourquoi le storytelling est une évidence chez L'Oréal*», interview de Guillaume Petit, directeur de la formation pour la division R & D de L'Oréal, *Business Digest*, n° 170, p. 21-22, janvier 2007.

ragé à se comporter d'une façon entrepreneuriale, à la manière de François Dalle.

Il existe un langage propre à L'Oréal, qui reflète ce référentiel culturel commun fondé sur quelques grandes valeurs. Ce code verbal s'exprime à travers une série de slogans et de messages, repris et diffusés aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. En voici un florilège: «*Chez L'Oréal, à moins de trente ans, vous pouvez être patron*»; «*Les meilleurs sont ceux qui sont capables de faire la rupture*»; «*Les collaborateurs doivent être capables de mener plusieurs projets de front, de faire tourner les assiettes chinoises...*».

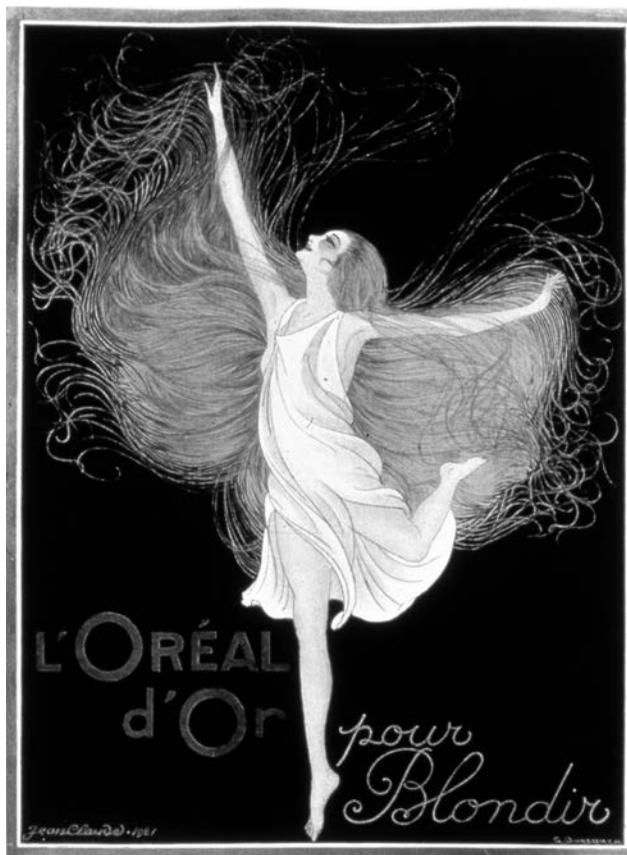
Ces sentences fonctionnent réellement comme des principes d'action dans l'entreprise et légitiment des comportements qui seraient sans doute irrecevables dans d'autres organisations; ainsi l'adage «*Faire, défaire pour mieux faire*» a longtemps permis de justifier des remises en cause – *in extremis* et donc coûteuses – d'investissements déjà programmés.

Marquée par la valorisation de l'esprit d'initiative et de la responsabilité individuelle, la culture du groupe a influencé l'organisation, qui se caractérise par un faible degré de formalisation des processus et des procédures. Comme l'écrit François Dalle: «*C'est en fait dans une espèce de mouvement brownien qu'il faut entraîner toute*

l'entreprise. Je n'ai jamais hésité à bousculer les structures afin d'organiser le désordre, car une certaine dose de désordre est indispensable à la création... Accepter de faire pour mieux défaire..., c'est en effet renoncer, dans une large mesure, au confort des positions acquises dans un organigramme» (16). Pour autant, chez L'Oréal, le désordre est loin d'être anarchique. Il procède d'une méthode dont fait partie la préparation des esprits. Comme nous l'avons déjà esquissé plus haut, il existe un réel effet de conditionnement/façonnement cultu-

(15) DALLE (François), p. 84, 2001.

(16) *Op. cit.*, p. 268.



Dès les débuts de L'Oréal, la culture d'entreprise est orientée vers le grand public et la publicité (réclame de 1921).

© COIL LOUIKHARBINE-TAPABOR

rel, qui est explicitement revendiqué et qui constitue une force de l'entreprise. Certains évoqueront un « endoctrinement » (au sens premier du terme) comparable, par certains aspects, à l'approche retenue par Ignace de Loyola dans la création et le développement de la Compagnie de Jésus. Le discernement est d'ailleurs une qualité souvent citée par les dirigeants de L'Oréal pour évoquer la capacité individuelle à lire le marché, à reconnaître l'émergence d'une opportunité et à distinguer le moment favorable pour agir. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette proximité de pensée, dans la dernière partie de l'article.

En complément de la demande forte de dévouement à la cause de l'entreprise et, semble-t-il, au rebours de notre culture nationale française, l'organisation promet une certaine acceptation de l'échec, qui se traduit notamment par la promesse d'une seconde chance donnée aux collaborateurs de talent qui n'auraient pas mené à bien une initiative, un projet, ou encore qui n'auraient pas satisfait aux exigences d'une mission. François Dalle exprime ainsi sa position sur cette question : « *Sans erreur, il n'y a pas de mutation possible, ni, donc, d'évolution et de progrès... Le rôle du dirigeant consiste à aider ceux qui les commettent à les corriger. J'y ai passé une bonne partie de ma carrière et je n'ai d'ailleurs jamais manqué d'évoquer, en ces occasions, les erreurs que j'avais moi-même commises. Comme quoi, l'autorité, la source du pouvoir, ne provient pas seulement des succès, mais aussi des erreurs que l'on a su reconnaître et corriger* » (17).

Dans la mesure où cette culture a soutenu le développement de L'Oréal, peut-on évoquer une orientation entrepreneuriale propre à l'entreprise? Ce concept permet-il de déchiffrer plus avant la « formule » du leader mondial de la cosmétique?

L'orientation entrepreneuriale de L'Oréal

Plusieurs conceptualisations de l'orientation entrepreneuriale des firmes sont proposées par la littérature relative au management stratégique. Ainsi, pour Stevenson, une firme est entrepreneuriale si ses comportements et ses processus sont orientés vers la reconnaissance et l'exploitation des opportunités, indépendamment des ressources qu'elle contrôle directement (18).

(17) *Op. cit.*, p. 381.

(18) Voir notamment : STEVENSON (H.H.), « Why Entrepreneurship has won », *Coleman White Paper*, USASBE, February 2000; STEVENSON (H.H.) & JARILLO (J.C.), « A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 17-27, 1990.

(19) MILLER (D.), « The correlates of entrepreneurship in three types of firms », *Management Science*, Vol. 29, p. 770-791, 1983.

(20) LUMPKIN (G.T.) & DESS (G.G.), « Clarifying the entrepreneurial

Miller considère, quant à lui, que trois conditions doivent être réunies : la propension à innover, la prise de risque et la pro-activité (19). Enfin, d'autres auteurs ont souhaité compléter l'approche de Miller : ils ont suggéré que des critères complémentaires, tels que l'agressivité compétitive et l'autonomie de l'action puissent également constituer des dimensions clés de l'orientation entrepreneuriale (20).

Dans le cadre de ce travail, nous avons retenu quatre critères pour analyser l'orientation entrepreneuriale de L'Oréal : la propension à innover, la prise de risque, l'autonomie de l'action et la pro-activité. Dans l'esprit de ses concepteurs, la notion d'agressivité compétitive nous semble être très proche de la notion de pro-activité, laquelle recouvre également, mais de façon plus large, des comportements fondés sur la reconnaissance et la capture des opportunités. Par ailleurs, il ne nous semble pas concevable que l'on puisse entreprendre ou créer de nouvelles activités dans une entreprise où n'existerait pas un minimum d'autonomie et d'indépendance dans l'action. De la même façon, il est difficile d'envisager la possibilité de tels comportements sans que les individus et les équipes concernés ne s'affranchissent de certaines contraintes organisationnelles. Dans les paragraphes qui suivent, nous donnons sur chacune des dimensions retenues une brève synthèse de nos analyses portant sur l'entreprise L'Oréal (21).

• L'innovation, au cœur de la stratégie de L'Oréal

L'Oréal s'est imposé sur ses marchés en développant, de manière continue et sans jamais désarmer (22), une double compétence collective : une connaissance approfondie des habitudes et des préférences de ses différents types de consommateurs, et une collaboration très étroite entre son département marketing et son département R & D. La connaissance intime de ses clients a toujours été au cœur des préoccupations de François Dalle : « *Découvrir les besoins non satisfaits et identifier les besoins restant à satisfaire, ouvrir constamment les marchés à de nouveaux consommateurs, s'inquiéter de leurs jugements sur nos produits : telles étaient mes préoccupations de chaque instant* » (23).

L'Oréal a multiplié les lancements de produits, qui furent, pour la plupart, en leur temps, des « ruptures ». Les activités de L'Oréal s'inscrivant dans un environnement fortement concurrentiel, ce type d'innovation

orientation construct and linking it to performance », *Academy of Management Review*, Vol. 21, n° 1, p. 135-172, 1996.

(21) Un développement plus détaillé est proposé dans : FAYOLLE (A.), BASSO (O.) & LEGRAIN (T.), « Corporate Culture and Values : Genesis and Sources of L'Oréal's Entrepreneurial Orientation », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 21, n° 2, p. 215-230, 2008.

(22) L'Oréal s'enorgueillit de n'avoir jamais abandonné, à la différence de son grand rival P & G, un marché géographique après y avoir essuyé un premier revers, même d'importance.

(23) DALLE (François), p. 259, 2001.

repose sur un effort très soutenu de R & D (24). François Dalle n'a cessé de renforcer cette dimension : comptant 25 chercheurs lors de son arrivée chez L'Oréal, les équipes R & D de cette entreprise atteignaient plus de 1 000 collaborateurs, l'année de son départ.

Mais l'innovation au sein de l'entreprise ne concerne pas seulement le lancement de nouveaux produits : L'Oréal, comme le montrent les quarante dernières années de son histoire, a innové en prenant des positions sur des marchés inconnus, souvent situés dans des pays étrangers. Au début des années 60, la part du chiffre d'affaires réalisée en dehors de la France par L'Oréal était de l'ordre de 3 %. En 1985, elle atteignait 60 %.

• **La prise de risque, un corollaire de l'innovation**

L'Oréal a pris des risques dans ses démarches incessantes d'exploration de nouveaux marchés et dans sa stratégie de très forte croissance tout au long de la seconde moitié du XX^e siècle. François Dalle résume ainsi ce point de vue : « *Parce que nous sommes convaincus, à L'Oréal, qu'on ne trouve sur un marché que ce qu'on y a mis, je crois pouvoir dire que nous sommes des ouvriers de marchés. Mais cela n'est jamais facile, car la démarche se heurte systématiquement, à l'intérieur même de la Maison, à la résistance de nombreux collaborateurs. Les uns, obnubilés par les analyses de ce qui existe sont incapables de flairer les ouvertures possibles et vont même jusqu'à nier leur existence. Les autres reculent devant les risques : les mentalités de gestionnaire l'emportent sur l'esprit d'entreprise. Mon rôle, à la tête de L'Oréal, était de vaincre ces résistances* » (25).

• **L'autonomie de l'action, une des clés du comportement entrepreneurial**

L'Oréal privilégie un mode de fonctionnement organisé à partir d'une constellation de petites unités autonomes. Le discours de l'entreprise revendique explicitement ce choix avec son concept des 500 PME : « *L'Oréal n'est pas un porte-avions, c'est une flottille de petits bateaux* ».

Un dirigeant de filiale est un « patron » de PME : il est responsable de son terrain, de la mise en place du développement des marques, des relations avec ses clients, de la qualité de sa gestion et, enfin, il rend compte au siège social, qui joue un rôle d'actionnaire. Dans la culture de L'Oréal, tout individu peut prétendre, un jour, prendre la tête d'une affaire. Celui qui dirige une filiale ou une affaire, chez L'Oréal, est considéré comme un entrepreneur, un « chef de bande » responsable d'une communauté humaine. De

son propre aveu, l'autonomie qui lui est laissée est grande, comme en atteste ce propos maintes fois entendu : « *J'ai passé de nombreuses années à l'étranger, comme patron d'affaire (ou de filiale) et, franchement, j'ai l'impression de n'avoir jamais reçu un ordre. Mon objectif consistait simplement à être convaincant à l'égard de ma hiérarchie. Je n'ai jamais subi la structure* ». Nous reviendrons plus loin sur les significations que l'on peut prêter à ce propos. Retenons d'ores et déjà que le sentiment évoqué ici est probablement sincère, et qu'il est partagé par les managers dans l'ensemble de l'entreprise.

• **La pro-activité, une manière de saisir toutes les opportunités de croissance**

Dès son origine, L'Oréal a accordé une importance fondamentale à la croissance des activités et du chiffre d'affaires. Alors que dans les années 1960 et au début des années 1970, L'Oréal croît en partie par acquisitions, le groupe se focalise ensuite principalement sur la croissance interne, jusqu'à la fin de la présidence de François Dalle. Celui-ci résume ainsi sa position : « *Notre développement s'est essentiellement fondé sur les connaissances accumulées dans l'entreprise et nous n'avons procédé à des acquisitions que dans la mesure où notre savoir-faire nous permettait de les faire fructifier* » (26). Avec l'arrivée de Lindsay Owen-Jones, en 1988, L'Oréal renoue progressivement avec la croissance externe.

En complément des modes de croissance interne et externe dans ses domaines de prédilection, L'Oréal s'est également diversifiée de manière opportuniste, notamment dans l'industrie pharmaceutique, avec l'acquisition de Synthélabo, en 1972.

LE « MANAGEMENT DE LA DISCONTINUITÉ » (27) : UN MODÈLE D'ENTREPRENEURIAT CONTRAINT

Comment interpréter les conditions ayant permis la réussite de cette entreprise ? Comment a-t-elle pu construire une telle dynamique de progrès, et maintenir sa course dans la durée ? Le concept de « culture entrepreneuriale », proposé comme facteur explicatif de l'essor de L'Oréal, est-il pertinent ? La dernière partie de notre article tente de montrer comment l'articulation entre, d'une part, les valeurs et la culture entrepreneuriale de L'Oréal et, d'autre part, l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise repose sur la mise en œuvre d'un modèle managérial fortement cohérent, plaçant les individus en situation d'« entrepre-

(24) Selon le classement 2006 publié par le ministère britannique du Commerce et de l'Industrie (DTI), L'Oréal est le leader mondial sur le marché des soins à la personne en matière d'investissement en R & D (cité dans *Les Échos*, « Les champions 2006 de la R & D industrielle », 15 novembre 2006).

(25) DALLE (François), p. 278, 2001.

(26) DALLE (François), 2001, p. 383.

(27) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 143, 1971.

neuriat contraint.». Nous procéderons à une double lecture de ce modèle, tout d'abord en le confrontant aux thèses de François Dalle en matière de management, puis en établissant un parallèle avec certains principes de management de la Compagnie de Jésus.

changement incessant de l'environnement, devant lequel il faut considérer d'abord l'entreprise comme un tout » (28). Dès lors, le mot d'ordre n'est pas tant de savoir s'adapter à cet environnement mouvant que de « savoir anticiper », de lire les lignes de forces



La connaissance approfondie des différents types de consommateurs, de leurs besoins et de leurs aspirations, est au cœur du succès de L'Oréal (*Pékin, 2006*).

L'Entreprise du futur de François Dalle : une création continue

Nombre d'organisations reposent sur un recours généralisé au principe de précaution. Elles ont multiplié les cadres, processus et autres procédures de sélection et de filtrage organisationnel pour réduire les risques qu'un environnement hostile fait courir à leurs activités. Au rebours de ce comportement, L'Oréal semble avoir été construit sur un « principe d'inquiétude ». Le péril est avant tout intérieur. Au cœur de l'organisation, s'exprime, selon nous, cette conviction profonde de François Dalle que l'ordre humain tend à la « staticité » et à l'arrêt du mouvement. Alors même que l'environnement est, par définition, en perpétuel changement. C'est une des thèses majeures de *L'Entreprise du futur*, exprimée en des termes étonnamment actuels, que d'affirmer que « l'ère de la discontinuité se caractérise par un

du présent, et d'être à même de « capter les informations en provenance de l'extérieur, d'en retenir celles qui sont significatives de menaces ou d'opportunités, puis de remodeler la *Gestalt* du système et de le guider vers de nouveaux régimes, provisoirement stables, d'activités... » (29). La fonction d'« adaptation anticipatrice » ne doit donc pas être confondue avec la simple capacité d'amortir les chocs subis du fait de l'environnement : avoir toujours un temps d'avance et saisir le moment opportun, voilà qui requiert une véritable « prospective du changement ».

• *L'homme est naturellement peu enclin à l'innovation*

Le dispositif propre à L'Oréal doit donc permettre d'entretenir un mouvement de progression perpétuelle, fait de dépassements et de remises en cause incessants, alors même que l'inertie du système ten-

(28) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 26, 1971.

(29) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 26-27, 1971.

draît à prévaloir. Car «... rien n'incite naturellement les entreprises, pas plus que tout organisme vivant, à modifier leur caractère acquis tant qu'elles ne se trouvent pas devant l'impérieuse nécessité d'y consentir. Plus l'entreprise est grande et diversifiée, plus elle est, aussi, réfractaire et même vulnérable au changement» (30). Cette conception rejoint, à notre sens, la conception anthropologique de François Dalle : laissé à lui-même, l'être humain ne fera pas fructifier pleinement ses potentialités créatrices, car il s'abandonnera rapidement au confort des positions acquises. « Comme tout organisme vivant, l'homme est soumis à la loi de conservation du caractère acquis. Les réponses aux stimuli dont il fait l'objet ont tendance à être conservatrices [...]. On conçoit, pour ces raisons, que l'homme soit naturellement peu enclin à l'innovation. Son cerveau est beaucoup plus conçu pour gérer la continuité plutôt que le changement » (31). L'effort créateur requis par le développement continu et durable de l'entreprise ne peut donc être confié à la seule discrétion des individus : c'est le contexte de l'action qui va provoquer « l'ébranlement créateur » (32) et autoriser une entropie positive.

L'environnement interne de L'Oréal est ainsi structuré que les mises en mouvement ne procèdent pas tant des individus eux-mêmes que des réglages de leur communauté d'interactions. En d'autres termes, et pour paradoxal que cela paraisse, L'Oréal est une entreprise entrepreneuriale parce que ses managers sont placés dans des postures telles qu'ils ne peuvent que produire, *in fine*, des « résultats entrepreneuriaux » (*business development*, initiatives créatives...). Que voulons-nous signifier par cette dernière phrase, qui semble multiplier inutilement les contorsions rhétoriques ?

Les propos tenus dans *L'Entreprise du futur* sont sans équivoque : ils traduisent bien la nature « forcée » de cette mise en condition créatrice. L'expression même de « procédure d'initiative » reflète la tension dans le choix des termes accolés, qui évoque la marche programmée, le progrès obligé :

« C'est pourquoi tout changement dans le programme d'une organisation – soit par adjonction de nouvelles activités, soit par la modification de celles qui existent – n'implique pas seulement un processus de choix, au sens traditionnel, mais exige aussi une procédure d'initiative (souligné par nos soins) par laquelle de nouvelles possibilités de programmes sont engendrées et leurs conséquences examinées. [...]. La création exige des hommes qu'ils aient le goût de l'aventure et des remises en cause, la volonté de chercher constamment des ouvertures, une imagination toujours en éveil, mais aussi le courage de refuser les solutions artificielles

(30) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 269, 1971.

(31) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 187-188, 1971.

et faciles. C'est tout cela que nous avons cherché à caractériser par l'esprit d'entreprise. La création suppose donc l'acceptation par l'organisation d'une « tendance bi-sociative », destinée à lutter contre le confort des certitudes traditionnelles. Mais l'état de tension doit être aussi dosé, et tout l'art du dirigeant réside en ces dosages » (33).

Le dispositif conçu par François Dalle, et porté à une extrême intensité par son héritier Lindsay Owen-Jones, permet de contraindre les acteurs à se dépasser eux-mêmes, sans pour autant exercer une action directe sur leurs faits et gestes. L'Oréal a réussi le tour de force d'échapper à la paralysie de l'injonction contradictoire « sois créatif ! » et « conduis-toi en entrepreneur ! », en ne s'opposant pas aux individus de manière frontale et en préservant, de ce fait, leur sentiment d'autonomie. Les discours tenus au sein de l'entreprise par les acteurs eux-mêmes et vantant l'autonomie et la liberté dont ils jouissent (*cf.* la citation déjà évoquée supra.) sont vrais : les managers ne sont pas ensermés dans un réseau de procédures, ni prisonniers de processus contraignants, ni même ne seraient-ce que tenus par la définition précise des territoires et des attributions.

• La concurrence effrénée joue un rôle de stimulus

L'incertitude portant sur les limites assignées à l'action de chacun et sur son champ de compétences est, mécaniquement, facteur de mouvement et de prise d'initiatives : le manque de pro-activité de l'un servira nécessairement l'appétit des autres et leur ouvrira de nouveaux territoires de responsabilité à investir. Cette concurrence effrénée avec les autres joue un rôle de stimulus et de régulateur. Mais cette émulation n'est jamais perçue par les acteurs comme une contrainte imposée par la structure : elle fait partie de l'univers mental de L'Oréal, c'est la règle du jeu du milieu dans lequel les carrières se sont construites, ou défaits.

C'est donc la puissance organisationnelle qui permet de maintenir le lien entre les valeurs/la culture de L'Oréal et son orientation entrepreneuriale. Si l'on envisage le système L'Oréal dans toute sa cohérence, on comprend que c'est bien l'entreprise elle-même qui est entrepreneuriale, en tant que telle, en ce sens qu'elle encourage certains types de comportement, alignés sur les valeurs entrepreneuriales précédemment décrites.

Donnons quelques exemples précis, qui montrent la force du modèle managérial : ainsi que nous l'avons montré précédemment, les esprits sont très tôt imprégnés des références au mythe François Dalle ; de ce fait, la tradition de L'Oréal a longtemps été d'embaucher de très jeunes diplômés, majoritairement issus des grandes écoles françaises de commerce, et de

(32) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 132, 1971.

(33) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 156, 1971.

considérer marginalement l'embauche de MBAs dont les expériences professionnelles antérieures constituaient un frein à la contextualisation.

Les critères annoncés par la direction des Ressources Humaines de l'entreprise témoignent d'une volonté marquée de recruter des individus dotés de sensibilité, d'intuition, d'imagination, d'un goût pour l'autonomie et d'un potentiel avéré pour mener à bien des projets de développement – en bref, des entrepreneurs en puissance. François Dalle a toujours considéré que le recrutement de profils entrepreneuriaux était une priorité pour L'Oréal : « Celle-ci (la croissance de L'Oréal) fut l'œuvre d'entrepreneurs, au sens plein du terme, auxquels je désire rendre un hommage particulier » (34).

Mais ne nous méprenons pas ! Ces comportements entrepreneuriaux sont, en réalité, des comportements extrêmement normés, dans un groupe très autocentré. Ils sont construits sur ce que nous pourrions appeler la « mise en tension interne des individus » : ainsi, il est demandé à chacun d'entre eux de mettre en œuvre les valeurs entrepreneuriales prônées, et l'organisation (qui ne définit pas de fiche de poste, mais attribue à l'individu une liste de missions) encourage une intense rivalité entre les acteurs dont les domaines d'interventions, par construction, se recoupent pour partie. Cette compétition généralisée pourrait conduire très naturellement à un « état de guerre de tous contre tous », signant par là même la faillite de l'action collective (35). La principale force de rappel réside dans le processus, évoqué plus haut, par François Dalle, de la « salle des confrontations ». Dans les passages de son autobiographie professionnelle consacrés à ce qui a été peut-être le rite le plus important de l'entreprise, l'auteur livre quelques notations précises : l'élargissement des vues, la recherche d'une solution créative, d'une prise de décision audacieuse et féconde jaillissent de l'organisation d'un face-à-face sans concession, dans une même pièce (la fameuse salle), entre des tempéraments et des profils contrastés : « les réunions de confrontation, sont toujours fécondes, dès lors que, parmi des participants dévoués, intelligents, appliqués, mais relativement conservateurs, se trouvent un ou deux esprits supérieurs, ou tout simplement différents, des fausses gardes, comme on dit à la boxe » (p. 298). Derrière cette évocation s'est longtemps joué un jeu d'une grande violence (36) qui encourageait les com-

portements abrasifs les plus forts, et dont jaillissaient, à l'évidence, des initiatives originales et des remises en cause fructueuses pour l'entreprise.

Les résultats collectifs entrepreneuriaux (décision, création...) sont ici le produit d'une stratégie managériale, portée par François Dalle lui-même, et reprise par Lindsay Owen-Jones. Ce choix est explicite : « Aussi, le style de management motivant devra-t-il viser à pallier les risques de stérilisation des individus – par découragement ou laisser-aller – en alternant les conditions favorables, facilitant la réussite, et les performances moins accessibles, imposant la lutte. Le caractère ambivalent de cette conception souligne à l'évidence les difficultés de la tâche du chef. Il peut paraître d'ailleurs à certains égards surprenant, sinon choquant pour la morale, de proposer que la vie de l'entreprise obéisse ainsi aux battements d'un mouvement pendulaire réglé par quelque demiurge, tour à tour "yogi" et "commissaire" » (37). D'aucuns pourraient même avancer que c'est cette schizophrénie structurelle, installée au cœur des managers, qui constitue le moteur du comportement entrepreneurial au sein de L'Oréal : l'individu doit, à la fois, se conformer aux impératifs de créativité et d'innovation, lutter nécessairement contre les autres qui sont en concurrence, s'opposer à eux dans des « séances d'explication » publiques et *in fine* – beauté du système – communier dans une décision collective prise au sortir de la salle des confrontations, décision qui symbolise l'adhésion de tous aux thèses qui se sont imposées, une fois les objections de toute nature épuisées.

La Compagnie de Jésus et L'Oréal : une communauté d'esprit ?

L'affrontement collectif devient alors fécond, puisqu'il permet de « faire advenir le nouveau », selon les mots anciens d'Héraclite (38). L'individu doit alors savoir faire la part des choses, reconnaître qu'il n'y a pas de mise en cause personnelle, dans les attaques qu'il subit de ses pairs, et réussir dans un jeu collectif où la confiance doit être placée non pas dans les autres mais dans le seul système. De ce fait, la défiance interpersonnelle peut coexister avec l'entière collaboration entre services de divisions différentes. Tel manager

(34) DALLE (F.), p. 238, 2001.

(35) « Si l'encouragement de l'esprit de compétition entre les individus se justifie par la nécessité de faire progresser le corps social, le risque est pourtant permanent qu'il se développe au point d'échapper à tout contrôle, le progrès aboutissant au chaos. [...] Les sociétés ont donc une responsabilité fondamentale dans l'excitation des tendances à l'agression de leurs membres, mais elles ont aussi besoin de passion (souligné par les auteurs) pour progresser. C'est au sein de l'entreprise que ces contradictions apparaîtront probablement avec le plus d'acuité. Ses dirigeants auront constamment à réaliser ce difficile équilibre entre l'homme et l'entreprise, qui n'est rien d'autre qu'un équilibre entre la "chaotisation" et la "cosmisation" ». DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 134, 1971.

(36) Que l'auteur laisse d'ailleurs à entendre dans le choix, çà et là, de ses termes (les personnages chargés de porter la contradiction sont qualifiés d'« odieux », de « peu respectueux », et les opposants sont en fin de course « chauffés à blanc »...).

(37) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 135, 1971.

(38) « Le combat (*polemos*) est le père de toutes choses, et de toutes choses le roi. Des uns il fait des dieux, des autres il fait des hommes. Il rend les uns libres, les autres esclaves. » (Fragment Diels-Kranz, 53), trad. légèrement modifiée, Jean-François PRADEAU (*Héraclite, Fragments*, GF, 2002).

allemand s'émerveillait ainsi de la facilité avec laquelle il pouvait, librement, aller chercher dans d'autres divisions que la sienne l'information requise pour préparer son projet, et voir ses demandes aboutir.

• *La référence ultime au développement de l'entreprise*

Le dispositif est remarquablement efficace : la pression sur les comportements et les résultats est oblique, latérale et intériorisée. Les managers de L'Oréal éprouvent donc intensément un grand sentiment de liberté et se définissent volontiers comme des entrepreneurs. Cette perception de soi-même comme « entrepreneur » est d'autant plus grande que, de l'entrepreneur, ces managers partagent vraisemblablement la grande solitude. Le double mécanisme de l'indétermination des rôles et de la rivalité au service du bien de l'organisation place l'acteur en posture délicate, face à ses pairs. Les gains de la collaboration ne sont rendus possibles que par la référence ultime au développement de l'entreprise. La qualité de la relation interpersonnelle est strictement assise sur ce seul principe... L'influence porte directement sur la conscience des individus ; la salle de confrontation permet de mettre les volontés à l'épreuve, et elle teste, aussi, les loyautés à l'égard de l'entreprise : chacun donne-t-il vraiment l'essentiel de lui-même pour défendre ou attaquer le projet examiné ? La créativité, destructrice ou créatrice, a-t-elle été libérée dans le cadre de « la salle des confrontations » ? Le débat oblige les participants à « sortir leurs tripes », à « vider leur sac », à « tout donner » pour défendre un projet, ou pour le détruire...

• *La fonction du leader est essentiellement religieuse*

La place et le rôle du leader, dans un tel contexte, sont, de ce fait, circonscrits avec précision : il n'a pas à agir à la manière charismatique d'un Jack Welch, chez General Electric, exhortant directement ses troupes à se remettre en question, provoquant régulièrement des vagues de réorganisation à seule fin de réveiller l'entreprise et de la remettre sous tension (cf. Destroy.com, Six Sigma...). À l'opposé, L'Oréal est, pourrait-on dire, une entreprise, qui, par définition ne s'endort jamais sur ses lauriers. Le devoir d'inquiétude, la fonction d'autocritique et de renouvellement par la confrontation ont constitué le cœur de l'efficacité de L'Oréal. Dans un tel contexte, la fonction du leader est essentiellement religieuse. La « tâche du chef », du « démiurge » (39), est de présider aux cérémonies de renouvellement, de veiller à l'entière implication des

managers au service du projet collectif de régénération continue.

Là encore, un parallèle avec l'organisation des Jésuites pourrait être établi. La Compagnie repose sur la recherche de l'excellence, mise au service de la divinité (*ad majorem Dei gloriam*), et cette quête est notamment stimulée par la compétition avec les autres ordres religieux. L'émulation est d'ailleurs l'un des principes du *Ratio Studiorum*, qui codifie l'organisation des études : il donne sens aux disputes ; « la contestatio (*joute*) fonctionne entre équipes ou camps opposés, organisés pour une bataille intellectuelle » (40). En approfondissant cette référence, le fonctionnement de la « salle des confrontations » et le positionnement de son architecte et régulateur ne laissent pas d'évoquer la manière dont l'ensemble des rapports humains est réglé, au sein de la communauté jésuite, par l'extraordinaire pouvoir que possèdent le Père Général des Jésuites, élu à vie par la Congrégation Générale, et les Supérieurs provinciaux, choisis par le Général, qui ont autorité sur tous les Jésuites et les ministères de leurs zones respectives. « *Quel est le secret qui permet de concilier l'obéissance la plus rigoureuse (41) et la plus grande liberté des personnes ? Il tient en un mot, venu en droite ligne de l'expérience des Exercices : le discernement spirituel ou l'art de détecter le dynamisme intérieur qui est à la source du comportement de l'homme dans ses activités. L'obéissance du jésuite repose tout entière sur la qualité du dialogue entre le supérieur et son subordonné, selon une forme propre à la Compagnie de Jésus qu'on appelle « ouverture de conscience ». Chaque année, tout jésuite doit exposer à son Provincial, non seulement le bilan de ses activités, mais aussi sa manière de vivre, ses joies et ses peines, les désirs qui l'animent et les dangers auxquels il doit faire face, les mouvements spirituels qu'il éprouve dans sa prière, etc. Après quoi, le Provincial évoque avec lui, avant toute décision, le type de tâche où il pourra rendre le meilleur de lui-même » (42). Cette liaison entre l'exercice externe d'un pouvoir hiérarchique (ordre) et l'accès à la conscience des sujets (for interne) scelle le respect du devoir d'obéissance.*

D'une certaine manière, l'animateur du dispositif de la « salle des confrontations » dispose d'une faculté quasi similaire d'être, non seulement un chef, mais aussi l'organisateur non-partie prenante d'affrontements créateurs, au cours desquels les personnalités se mettent à nu tandis que la qualité de leur engagement se révèle : la vérité des âmes et la bonne décision collective naissent conjointement de cet embrasement des esprits.

(39) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 135, 1971.

(40) CALVEZ (J.-Y.), « Le Ratio, charte de la pédagogie des jésuites », Les Études, 2001/9.

(41) « En adhérant à la société de Jésus, il (*i.e.* le postulant) sait d'avance qu'il devra, selon la formule admise, consentir à l'holocauste de sa volonté propre ». Alain GUILLERMOU, *Les Jésuites*, Paris, PUF, p. 112, 1999.

(42) Extrait de Jean-Claude DHOTEL, *Comment les Jésuites sont-ils gouvernés ?* (site officiel des Jésuites – <http://www.jesuites.com>) ; cf. également DHOTEL (Jean-Claude), *Les Jésuites de France*, Desclée de Brouwer, 1991 et DHOTEL (Jean-Claude), *Histoire des Jésuites en France*, Desclée de Brouwer, 1991.

• **Le devoir de « saine inquiétude »**

Ces combats répétés forgent des convictions durables pour les acteurs de l'entreprise impliqués, qui doivent développer, à la fois, une réelle capacité à encaisser les coups et une volonté tenace de dépasser les autres. De là, la « saine inquiétude » (43) qui doit animer l'entreprise tout entière devient aisément un devoir individuel. Ce dispositif de contrainte oblique illustre la posture de F. Dalle: son rôle, dit-il, à la tête de L'Oréal, était de « vaincre ces résistances » et ce, ajoutera-t-on, non pas en imposant platement ses propres vues sur les changements à effectuer, mais en préservant la capacité des individus à vivre dans une remise en cause permanente (44). On comprend alors davantage la formidable image de soi, associée à celle des entrepreneurs, que doit développer, en interne et en externe, une telle organisation pour permettre à ses principaux acteurs de continuer à jouer le jeu, et à préserver leur contenance, tant psychologique que sociale.

La discipline des esprits s'effectue également au fil d'un processus de filtrages successifs, qui permet à une aristocratie managériale de se constituer.

• **La constitution d'une aristocratie managériale**

Les évolutions de carrière se font par adoucements successifs et par validation générale: les heureux élus devront avoir démontré, dans l'exercice de leurs précédentes fonctions, une capacité réelle à « dégager une énergie permanente et à gérer une activité de manière autonome », à démontrer que « l'esprit de bivouac, celui de la route et de l'atelier, l'emporte sur l'esprit d'état-major, sur celui des bureaux. » Le recrutement des managers a longtemps reposé sur un élitisme assumé; le management du groupe compte apparemment peu d'autodidactes ou d'employés sortis du rang. Les modalités de fonctionnement précédemment décrites laissent peu de place à la promotion interne, et les règles du jeu évoquées ne concernent que la population des cadres dirigeants. L'évaluation des performances et la reconnaissance symbolique semblent porter davantage sur les produits – le marketing est la fonction rectrice – que sur le management des employés, dont la gestion est restée très hiérarchique. L'ode officielle à l'entrepreneuriat au sein de L'Oréal s'achève souvent par l'évocation de ceux qui ont quitté l'entreprise pour créer leur propre entreprise: « Quand le management des ressources humaines accorde autant d'importance au talent d'entrepreneur, il faut s'attendre et accepter qu'à un moment de leur carrière, certains collaborateurs, après avoir été formés par l'entre-

prise, choisissent d'entreprendre pour leur propre compte en créant leur entreprise ». Mais les quelques cas recensés et systématiquement mis en avant par la communication externe nous semblent être très marginaux et relever de logiques singulières (45). Les managers quittent peu cette entreprise qui les a entièrement façonnés (46) et qui a produit, dans la durée, des performances exceptionnelles en incitant un collectif d'hommes et de femmes à se dépasser sans répit pour se consacrer à la création de la beauté corporelle. On ne choisit pas aisément de quitter une telle communauté.

CONCLUSION

Rappelons brièvement la finalité de cet article: nous avons cherché, à travers l'étude d'un cas emblématique – L'Oréal –, à montrer le rôle prépondérant des valeurs du dirigeant « fondateur » dans l'émergence, puis dans la persistance d'une culture entrepreneuriale forte, propre à orienter les comportements collectifs de la firme. En l'occurrence, la référence à ces valeurs est explicite dans le discours officiel de L'Oréal, ainsi que le montre, par exemple, le message de Lindsay Owen-Jones, alors PDG, ouvrant le rapport d'activité pour l'année 2005: « Ma confiance repose sur la capacité de nos équipes à saisir ce qui commence », idée chère à François Dalle, dont je tiens à saluer la mémoire dans ce Rapport. Savoir identifier en amont les nouvelles tendances, prendre des paris, décider rapidement: la cosmétique est un métier qui repose sur la qualité de l'intuition, la sensibilité, la réactivité et la rapidité » (47).

Qu'apporte donc notre contribution face à ce qui constitue déjà un message fort de la communication de l'entreprise? Nous distinguerons trois éléments. Premièrement, nous pensons avoir montré comment l'expression de « culture entrepreneuriale » revêt un sens très particulier, chez L'Oréal, en renvoyant à un dispositif d'action contrainte mettant en mouvement une majorité de « participants dévoués, intelligents, appliqués mais relativement conservateurs » et produisant les effets de comportements entrepreneuriaux recherchés. En d'autres termes, L'Oréal est une entreprise à la fois entrepreneuriale et autoritaire: c'est sa conformation même qui donne le sentiment de liberté d'action et permet d'obtenir *in fine* « intuition, sensibilité, réactivité et rapidité ».

(43) Expression communément utilisée au sein de L'Oréal; cf., par exemple, *L'Expansion*, « Owen-Jones, les secrets d'un grand fauve », 27 novembre 2002.

(44) Ce qui bien sûr n'empêche en rien une prise de décision unilatérale, pour certains problèmes n'engageant que la seule responsabilité du chef.

(45) Marc LADREIT DE LACHARRIERE a créé Fimalac en 1991, après avoir

été vice-PDG du groupe L'Oréal. Il était en parallèle Vice-Président des Éditions Masson depuis 1974; Geoffroy ROUX DE BEZIEUX a lancé The Phone House en 1996, après avoir passé dix ans chez L'Oréal.

(46) Le taux de *turnover* serait de 4,5 % par an pour l'ensemble des salariés, et de 5,9 % pour les cadres.

(47) Rapport annuel 2005, p. 6.

Second apport de cette recherche, nous pensons avoir montré sans aucun doute possible que les mécanismes que nous avons analysés et la puissante cohérence de l'ensemble renvoient directement aux croyances et convictions du dirigeant emblématique de L'Oréal, François Dalle. Celui-ci en a livré à plusieurs reprises les principales composantes : il y a derrière la « machine » L'Oréal un véritable Discours de la Méthode, une réflexion profonde sur le comportement humain et la dynamique de l'action collective. Et cette construction procède d'un petit nombre d'articles de foi sur « ce qui doit être » : voir ce qui se donne, saisir ce qui commence, stimuler l'imagination par l'émulation, décentraliser, maintenir l'état d'inquiétude – autant de valeurs qui fondent la construction de l'orientation entrepreneuriale de L'Oréal.

• *Trois pistes à explorer*

Enfin, l'étude du cas L'Oréal ainsi menée conduit à plusieurs interrogations, liées aussi au choix méthodologique retenu ici, qui pourraient esquisser de nouvelles pistes à explorer pour les chercheurs en entrepreneuriat. Nous en évoquerons rapidement trois : la part de l'attitude prospectiviste dans le comportement entrepreneurial, la mise en perspective historique de l'épopée L'Oréal et un appel à une démarche comparative.

Épris d'anticipation stratégique, le personnage de François Dalle illustre une attitude qui excède la seule « capacité d'alerte » chère à Kirzner (48). Le regard prospectif ne se réduit pas à l'expression d'une qualité propre à une personne donnée, mais il intègre les éléments d'une démarche et d'une méthode qui mériteraient plus d'attention dans les études entrepreneuriales.

Par ailleurs, nous avons choisi de déconnecter le cas L'Oréal de son contexte (économique, concurrentiel, politique et social) et de ne pas nous interroger sur les manières dont les autres acteurs du secteur de la cosmétique ont, au cours de l'émergence de cette industrie, répondu d'une manière différente aux évolutions de l'environnement. En cela, le cas de L'Oréal est unique, et nous nous garderons de réduire la performance économique de cette entreprise au seul facteur culturel. La structuration du marché de la mode et de la beauté tout au long du XX^e siècle, adossée à d'importantes mutations de la société,

peut apparaître comme un facteur plus déterminant encore que le talent collectif des acteurs internes. Il reste alors à montrer comment les autres grands rivaux, Procter & Gamble ou Unilever, ont choisi des approches et des dispositifs organisationnels et culturels différents.

Enfin, il serait intéressant de vérifier si plusieurs composantes de la philosophie d'affrontement réglée mise en œuvre chez L'Oréal ne se retrouvent pas aussi dans d'autres industries où la créativité ne peut naître que du choc des ego. Certains secteurs des médias et du luxe ne privilégient-ils pas, eux aussi, le combat (cf. les empoignades des conférences de rédaction) comme mode d'expression majeur pour faire advenir le beau et le nouveau ?

Nous avons analysé L'Oréal dans une durée qui lie les règnes de François Dalle et de son successeur quasi immédiat, Lindsay Owen-Jones. Le modèle précédemment décrit s'est révélé extrêmement profitable. Mais qu'en est-il, dans le contexte d'aujourd'hui ? La performance exceptionnelle du groupe conduit à marche forcée par le précédent Président n'a-t-elle pas affecté le moteur organisationnel et humain conçu par François Dalle ?

Les changements récents de stratégie et de culture provoqués par le nouveau Président, Jean-Paul Agon, laissent entrevoir une possible remise en cause. Citons, pour seuls indices, deux faits récents : l'acquisition discrète de Body Shop (49) en mars 2006, qui marque un tournant stratégique pour L'Oréal qui avait jusqu'alors privilégié la croissance interne et négligé la distribution. Et l'introduction d'une nouvelle règle au sein de l'entreprise : « Manager avec générosité » (50), qui vient tempérer l'usage désormais très contesté de la pratique de la confrontation (51).

Ces deux éléments reflètent peut-être le désir de changer le dispositif imaginé par François Dalle. Celui-ci insistait sur le caractère systémique de toute entreprise. La question demeure donc ouverte : peut-on modifier un tel agencement sans risquer d'introduire un dérèglement fatal, ou bien doit-on procéder à une refondation complète du modèle managérial pour inspirer un nouvel élan ? Tel est le défi considérable que doit affronter le cinquième Président, car « plus l'entreprise est grande et diversifiée, plus elle est aussi réfractaire, et même vulnérable, au changement » (52). ■

(48) KIRZNER (Israel), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 1973.

(49) Le communiqué accompagnant la prise de participation prévoit que The Body Shop demeurera une entité indépendante au sein du groupe L'Oréal. Son réseau de distribution commercialisera uniquement des produits de la marque Body Shop et ses dirigeants conserveront leurs fonctions.

(50) En anglais, « *Manage with human sensitivity* ».

(51) La fameuse « salle des confrontations » n'existe apparemment plus, depuis cinq ou six ans.

(52) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 269, 1971.

RÉMUNÉRER LES TALENTS

Le salaire du sportif professionnel : exception ou préfiguration ?

Les pratiques des organisations sportives en matière de rémunération des athlètes offrent des exemples intéressants aux gestionnaires du monde « ordinaire ». L'article analyse en quoi ces pratiques apportent des contributions originales ou innovantes à des questions aussi difficiles que celles de l'évaluation et de la rétribution de la contribution individuelle au résultat collectif, des conditions de l'équité perçue par les salariés, des rôles respectifs des règles organisationnelles et du marché externe dans la « juste » régulation des salaires. Même si l'analogie avec d'autres contextes (le monde de l'entreprise, par exemple) rencontre des limites, ce dont convient bien l'auteur, il s'agit d'une réflexion stimulante sur la mesure du talent et sur le partage des bénéfices.

Par **Pierre MIRALLÈS**, Professeur Associé à l'IAE de Montpellier

Individualisation des salaires et croissance relative de la part des dispositifs d'incitation (parts « variables » de toutes sortes) dans la rémunération globale apparaissent comme les deux tendances de fond de l'évolution actuelle des systèmes de rémunération (DONNADIEU, 1997). De ces nouvelles formules salariales, les entreprises escomptent une augmentation de l'impact de la rémunération sur la motivation extrinsèque des salariés, et une flexibilité accrue de la masse salariale en fonction des résultats économiques à court terme (bonus) ou à moyen terme (options). À tel point que, pour plusieurs auteurs, il ne s'agirait, ni plus ni moins, en solidarisant étroitement rétribution et performance, que d'une

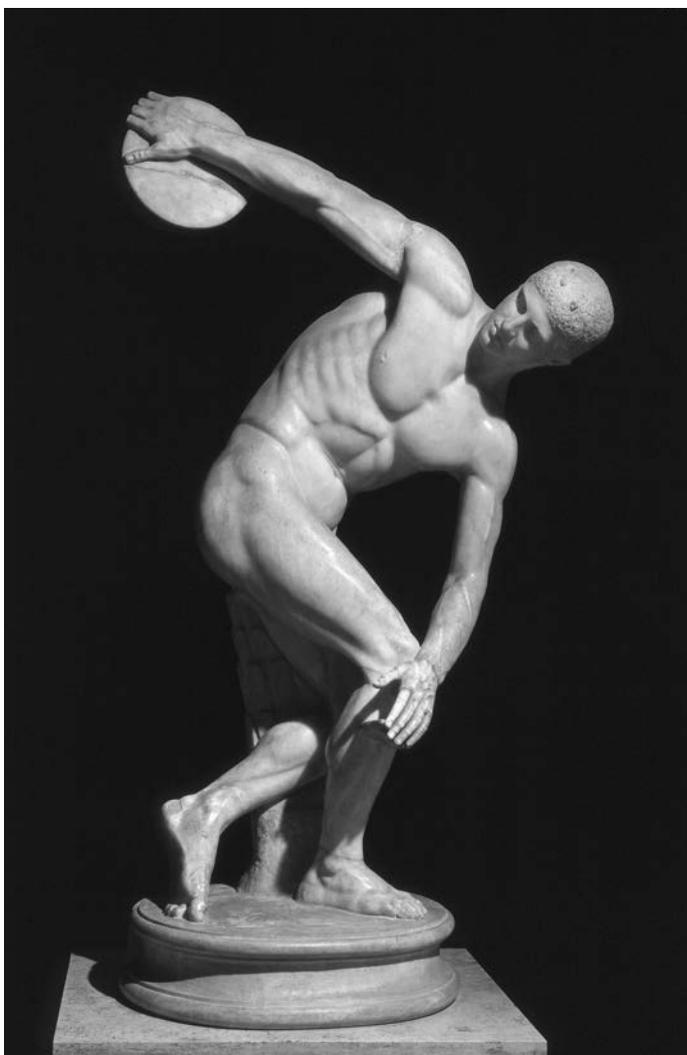
manière de faire partager par les salariés le risque d'entreprendre. Parallèlement, des dispositifs traditionnels de fidélisation (primes d'ancienneté, retraites « maison », etc.) sont battus en brèche, comme si des organisations de plus en plus nombreuses avaient fait leur deuil d'une relation durable avec leurs employés. Cela est d'autant plus vrai dans des professions où fait rage la « guerre des talents », où la pénurie – absolue ou relative – de main-d'œuvre qualifiée a pour conséquence le développement de formes exacerbées de mobilité chez les professionnels, associé à une surenchère salariale croissante de la part des employeurs : tel se présente, aujourd'hui, l'univers de la high-tech, mais aussi celui des métiers de bouche ou d'autres

professions dans lesquelles les experts se monnaient à prix d'or.

Dans ce contexte, la rémunération des sportifs professionnels interpelle le gestionnaire, car le monde sportif a trouvé des solutions originales à quelques-unes de ces questions, somme toute fort générales. Et pourtant, pour le DRH du monde « ordinaire » qui s'intéresse à la rémunération des sportifs, celle-ci ne laisse pas de surprendre, par plusieurs de ses caractéristiques :

- L'existence de rémunérations très élevées, du moins dans certains sports fortement médiatisés (football, en Europe ; basket-ball, aux États-Unis ; Formule 1, dans le monde entier...), sans rapport avec des paramètres traditionnels, tels le niveau de qualification, le périmètre de responsabilité, etc. ;
- La grande variabilité des rémunérations dans le temps, liée à une grande instabilité contractuelle (non seulement les contrats sont toujours de courte durée, mais ils sont en outre fréquemment rompus avant même leur terme) ;
- De très fortes disparités entre les rémunérations à l'intérieur d'une même organisation, ainsi qu'entre organisations différentes, y compris au sein d'un même sport. Ces disparités paraissent plutôt bien acceptées, à la différence d'autres inégalités, comme, par exemple, les différences de traitement en matière de discipline de groupe.

Passées les premières réactions d'étonnement – voire de scandale –, l'observateur attentif (1) ne tardera pas



Le salaire des sportifs de haut niveau semble un enjeu de notre époque, même si les vainqueurs des jeux panhelléniques gagnaient une sorte de rémunération, comme d'être nourris au prytanée d'Athènes pour le restant de leur vie.

à voir, dans les pratiques des organisations sportives en matière de rémunération des athlètes, un exemple digne d'intérêt. C'est que, nous semble-t-il, celles-ci

fournissent matière à réflexion à qui s'interroge sur des questions aussi difficiles que celles de l'évaluation et de la rétribution de la contribution individuelle au résultat collectif, des conditions de l'équité perçue par les salariés en matière de rémunération, ou des rôles respectifs des règles organisationnelles et du marché externe dans la « juste » régulation des salaires. Or, ces problèmes se trouvent posés, aujourd'hui, avec une acuité renouvelée, notamment aux organisations qui emploient des « talents » (sur ce concept et ses conséquences managériales, voir l'encadré ci-dessous) et qui se trouvent confrontées quotidiennement à l'hypermobilité de leurs salariés-clés, ainsi qu'aux surenchères salariales de leurs concurrents. Nous ne prétendons évidemment pas donner ici une réponse exhaustive et définitive à ces questions.

Nous souhaitons simplement apporter l'éclairage des expériences d'un secteur professionnel, certes très spécifique, mais qui dispose aussi, en la matière, d'un temps d'avance sur les autres. Pour aborder ces points, nous examinerons tour à tour les paramètres essentiels que sont : le niveau des rémunérations des sportifs, la hiérarchie des salaires, son évolution en fonction de l'âge des sportifs et les différentes formules salariales qui se pratiquent. Nous concluons avec quelques enseignements que l'on peut en retirer, au-delà du seul univers du sport.

matique de la presse spécialisée durant une saison sportive et, surtout, de l'examen de plusieurs contrats de footballeurs professionnels, grâce à la coopération amicale d'agents et conseillers de joueurs. Qu'ils en soient ici, à nouveau, remerciés.

(1) Le présent article synthétise quelques-unes des conclusions de la thèse d'université de l'auteur. Le travail de recherche s'est appuyé sur une abondante documentation issue du Ministère des Sports, des Fédérations et Ligues professionnelles (spécialement la LFP), du dépouillement systé-

Nous définissons le talent comme excellence plus différence. En effet, si la compétence d'un individu se définit parce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres. Le talent est donc, d'abord, excellence individuelle dans une activité donnée. Et, comme il n'existe aucun maximum absolu qui serait par essence indépassable, celle-ci s'apprécie à un moment donné (et dans un contexte donné), à travers une comparaison, un classement (*ranking*) des professionnels, notamment en fonction du niveau de leurs performances. Mais, pour faire mieux que les autres, le talent se doit de « faire la différence » dans la compétition. Pour cela, il ne suffit pas d'être bon partout ; il faut, surtout, être meilleur que les autres « quelque part ». C'est pourquoi trouver sa place parmi l'élite impose à celui qui a du talent de connaître et de cultiver son style. À l'origine, celui-ci n'est autre que la projection dans l'activité de caractéristiques individuelles intimes. C'est ce qui fait qu'on distingue le travail de l'un du travail de l'autre. Au-delà de l'expression de singularités individuelles, le style est aussi et surtout le fruit d'un travail conduit sciemment et patiemment par la personne afin d'identifier et de développer les techniques et les gestes professionnels qui lui permettent d'obtenir un avantage compétitif. Signature d'une identité professionnelle, le style apparaît donc comme une sorte de « devoir-être » de l'individu tendu vers l'excellence.

Nous concevons donc le talent d'un individu comme une configuration spécifique de ressources personnelles, relativement stables et permanentes, en grande partie héritées par l'individu qui en est le dépositaire (le « talent », par métonymie). Ces ressources consti-

tuent une idiosyncrasie, c'est-à-dire un actif spécifique incorporé. Analyser le talent comme une idiosyncrasie implique au moins trois conséquences, du point de vue de la relation d'emploi :

- 1) Le talent constitue, en général (au moins potentiellement) la principale source de « richesse » de l'individu qui le détient. Cela implique une responsabilité particulière de la personne vis-à-vis de son « capital talent », notamment dans sa préservation et sa mise en valeur, mais aussi dans la construction d'un parcours de carrière lui permettant de valoriser au mieux ce capital. Il appartient au talent d'être « entrepreneur de lui-même » (EHRENBERG, 1991) ;
- 2) Ce « capital » ne peut se valoriser que dans une activité et des conditions spécifiques. Cette spécificité du talent comme actif est à la fois un atout (si l'activité dans laquelle il s'exerce fait l'objet d'une forte demande sociale, elle le place temporairement en situation de monopole) et un talon d'Achille (lorsque cette demande baisse ou lorsque la personne n'est plus en mesure d'y répondre au niveau d'exigence requis par la compétition, la reconversion s'avère très délicate) ;
- 3) Si le talent appartient à la personne, son expression nécessite, de la part des organisations, la mise en œuvre de pratiques originales pour en tirer toutes les potentialités. C'est proprement ce que nous appelons le « management des talents ». D'où, une double dépendance (dite « de monopole bilatéral ») : des talents par rapport aux organisations capables de leur offrir les meilleures conditions d'expression ; des organisations par rapport aux talents capables de leur permettre de viser l'excellence dans leur sphère d'activité.

Extraits de MIRALLÈS, 2007

LE NIVEAU DES SALAIRES : DIFFÉRENTES THÉORIES

À la lecture du Rapport Denis (2003), il apparaît clairement que le niveau des salaires, dans un sport déterminé, est pratiquement proportionnel au budget des clubs sportifs, lequel est lui-même strictement corrélé à la présence de leur sport dans les médias. En d'autres termes : plus un sport fait de l'audience télévisuelle, plus les clubs sont riches et plus les salaires sont élevés, la masse salariale représentant une part quasi-constante du budget des clubs, quel qu'en soit l'effectif sportif.

(2) Pour un excellent résumé des théories reprises dans ce paragraphe, voir notamment PERROT, 1998.

Dans ce contexte, la valeur explicative des théories micro-économiques (2) du salaire reste limitée. Ainsi, la théorie des contrats implicites, qui prédit des salaires élevés en contrepartie de la courte durée des contrats (techniquement, les contrats de sportifs sont des CDD), prend acte de l'absence de mécanisme assurantiel dans le contrat du sportif professionnel, et nous renvoie aux fictions du modèle « standard » (wallasien) (*), qui ne fait intervenir que des travailleurs quasiment indifférenciés quant à leurs aptitudes et à leur potentiel, et qui ne se démarquent que par la quantité de travail qu'ils apportent sur le marché. La théorie du salaire d'efficience, quant à elle, suppose un

(*) Léon Walras (1834-1910), économiste franco-suisse selon lequel l'équilibre de la concurrence parfaite permettrait le plein emploi (concept de l'équilibre général) (ndlr).

lien croissant entre salaire et productivité: celle-ci résulterait d'un niveau d'effort du salarié, lequel est déterminé par le salaire (fonction d'effort), qui doit donc en toute logique être supérieur au salaire de marché. Le modèle est d'un intérêt discutable pour expliquer les salaires des sportifs de haut niveau: on voit bien comment une rémunération élevée augmente la pression supportée par le sportif, mais on ne voit pas de quelle manière elle pourrait avoir pour effet d'améliorer ses performances. En revanche, il est clair que des salaires élevés jouent comme instrument de rétention: c'est une façon, pour les plus grands clubs, de conserver, au moins un temps, les meilleurs talents – et ce faisant d'en priver leurs concurrents. La théorie du salaire d'efficacité nous conduit à la théorie des incitations, issue de la théorie de l'agence, et plus spécifiquement à l'approche contractuelle développée par WILLIAMSON (1975) et ses disciples (spécialement BROUSSEAU, 1993), dans le cadre de la théorie des coûts de transaction. Celle-ci envisage le contrat de travail comme un échange de garanties, c'est-à-dire comme un ensemble d'engagements réciproques visant à réduire les comportements opportunistes. On sait que ceux-ci relèvent de deux catégories principales: sélection adverse et risque moral. Mais l'apparition de ces deux situations est d'autant plus probable que, du fait de l'organisation des tâches, les effets du comportement individuel des travailleurs sur le résultat collectif sont difficilement perceptibles. C'est très rarement le cas dans le sport professionnel, où la performance individuelle est toujours soumise au regard des spécialistes, ou des caméras de télévision...

En définitive, que nous apprennent ces modèles sur la rémunération du sportif professionnel? Tout d'abord, le salaire des «stars» ne peut être considéré comme suivant une loi connue, autre que celle de l'offre et de la demande. Pour HERSCOVICI (1994), qui s'est intéressé au spectacle vivant, mais dont les analyses sont aisément transposables au sport, la médiatisation transformerait le sportif en «marchandise culturelle», dont, «contrairement aux marchandises traditionnelles, le prix [...] n'est déterminé que par la loi de l'offre et de la demande». Le modèle applicable serait donc celui du marché de l'art, et non celui du marché du travail. Pour cet auteur, «le *star system* organise et légitime la rareté», génératrice de prix (c'est-à-dire de salaires) élevés, de plus en plus élevés au fur et à mesure que la demande et/ou la rareté s'accroissent. Ainsi, la multiplication des chaînes de télévision et l'appétit persistant du public pour le spectacle sportif ont-ils provoqué un afflux d'argent considérable dans le sport professionnel – afflux à l'origine de la flambée des rémunérations des sportifs.

Toutefois, le fait de rapporter les salaires élevés des sportifs professionnels (ou, en tout cas, de certains d'entre eux) au seul déséquilibre entre une offre de talents, rare «par nature», et une demande croissante à la mesure de l'audience du spectacle sportif, ne

résout qu'une partie du problème de la rémunération. L'analogie avec l'œuvre d'art trouve sa limite dans le fait que la valeur marchande de celle-ci apparaît comme la contrepartie directe de la valeur d'usage (au sens large, incluant notamment la dimension symbolique) qui lui est attribuée par le consommateur (sa «fonction d'utilité» en quelque sorte). Or, dans le cas qui nous occupe, l'agent économique qui rémunère le talent n'est pas directement le consommateur, mais bien ce producteur de spectacles sportifs qu'est le club professionnel. Dès lors, c'est la «fonction de production» du club qui se substitue, en tant que demande, à la fonction d'utilité du consommateur, ce qui signifie que le marché du travail peut être assimilé à un marché intermédiaire, dans la filière du spectacle sportif. De ce fait, le prix qui s'établit sur ce marché apparaît comme une fonction, d'une part, de la promesse de gain apportée par le joueur au club qui l'emploie et, d'autre part, du partage de cette espérance de gain entre les deux agents que sont, sur ce marché, le sportif et l'entreprise sportive.

Si l'on suit cette analyse, on constate immédiatement plusieurs conséquences de ce statut particulier :

- La rémunération du sportif n'est pas la contrepartie d'un effort ni même d'une compétence actuels, mais celle d'une promesse de gains futurs pour les deux parties – gains issus de leur collaboration même. Recruter un athlète de talent serait donc un investissement au sens propre du terme (3), mais un investissement particulier, car singulièrement risqué. Et ce risque est multiforme: les résultats sportifs sont incertains par nature (les règlements y contribuent); les performances attendues du joueur ne sont pas toujours confirmées; une blessure est toujours possible, etc. D'où, parfois, dans certains clubs, la tentation de se focaliser sur les valeurs, plus «sûres», du marketing sportif: composer une équipe de «galactiques», comme le fit le Real Madrid au début des années 2000, ce n'est peut-être pas former la meilleure équipe de l'Histoire du football moderne, mais c'est, à coup sûr, se garantir des revenus conséquents, en termes d'audience télévisuelle, ou de vente de maillots floqués au nom des joueurs...
- S'agissant de rémunérer une promesse, les éléments permettant de l'évaluer sont extrêmement nombreux et disparates: caractéristiques personnelles et performances passées de l'athlète, âge (et, donc, position du sportif sur sa courbe d'apprentissage et de sénescence), mais aussi, éléments plus symboliques (mais, ô combien importants, dans notre monde de l'image!), comme l'apparence physique, l'origine ethnique ou le sex-appeal. L'important, ici, est de noter que ces éléments ne dépendent pas uniquement des attributs que le sportif possède en propre, mais sont, aussi, très lar-

(3) Et d'ailleurs, les montants des transferts de joueurs s'amortissent, du point de vue comptable, comme des investissements.

gement, fonction de la capacité du club employeur à les mettre en valeur – capacité elle-même corrélée au prestige du club, à ses performances passées, aux diverses compétitions dans lesquelles il est engagé, aux caractéristiques des autres sportifs employés (à la capacité à intégrer avec succès le nouveau joueur dans l'équipe), etc. Ces caractéristiques ne sont pas sans rappeler la position dite de « monopole bilatéral » (chacun des agents a besoin de l'autre, dans sa spécificité), génératrice de rentes élevées (BROUSSEAU, 1993).

- Enfin, la rémunération dépend de la durée du contrat passé entre son club et le joueur. Non pas seulement en raison du fait, évident, que des contrats courts permettent la mobilité du sportif et donc lui assurent de mieux monnayer son talent lorsque celui-ci est avéré, mais aussi en raison du positionnement du contrat dans le cycle de vie de la performance du sportif, comme on le verra plus avant. En effet, si on se situe avant le pic de performance de l'athlète (soit, avant le « sommet de son art »), l'organisation souhaitera conclure des contrats longs, car le potentiel ultime est dans le futur et donc le sportif prend de la valeur, en revanche, si on se situe après ledit pic de performance, ce seront plutôt des contrats courts qui prévaudront, car les performances déclinent petit à petit, au fur et à mesure que l'on se rapproche de la fin de carrière.

Si l'on admet ce qui précède, alors, est-il vraiment possible de lutter efficacement contre la surenchère salariale, et, partant, contre les inégalités d'accès des organisations sportives aux meilleurs talents? À cet égard, les solutions expérimentées dans l'univers du sport se sont (presque) toutes avérées décevantes :

- Augmenter l'offre en remplaçant les athlètes de talent par des « clones », moins doués mais produits en nombre par les centres de formation, a pu, certes, donner quelques résultats à court terme. Mais à plus long terme, le maintien d'une demande élevée a eu pour effet d'aligner les salaires des joueurs « moyens » sur ceux des meilleurs. C'est que la rareté des talents n'est que relative : on est (toujours) meilleur que quelqu'un, et moins bon que quelqu'un d'autre.
- Les tentatives d'introduction d'un *salary cap* (4) (aux États-Unis, surtout) se sont soldées par des grèves puissantes, dans la NBA (5) jadis, plus récemment la NHL, qui ont finalement fait se plier les clubs aux exigences des athlètes.

(4) C'est-à-dire d'un plafonnement de la masse salariale des clubs, interdisant, de fait, la surenchère salariale.

(5) National Basket-ball Association : Ligue américaine de basket-ball professionnel. La NHL est la Ligue de hockey sur glace, autre sport très populaire en Amérique du Nord.

- Les essais de moralisation des relations entre clubs (non-sollicitation de joueurs sous contrat entre clubs de football de la Ligue 1 française, par exemple) se sont heurtés aux comportements prédateurs des plus forts, et, encore plus, à la mondialisation du marché des sportifs, qui fait qu'un « code de bonne conduite » appliqué ici ne l'est plus, une fois passée telle ou telle frontière nationale ou continentale.

- Même en restant au sein d'un cercle très fermé, comme celui de la NBA, si la pratique de la *draft* (6) a permis de limiter les trop grandes inégalités entre clubs en matière de recrutement, celle-ci n'a eu aucun effet, ou presque, sur le niveau des salaires.

Ainsi, on ne voit pas d'autre limite à l'augmentation des salaires des stars que celle des profits des organisations qui les emploient, et il y a fort à parier que ce constat vaut aussi au-delà de l'univers du sport...

HIÉRARCHIE DES SALAIRES ET HIÉRARCHIE DES TALENTS

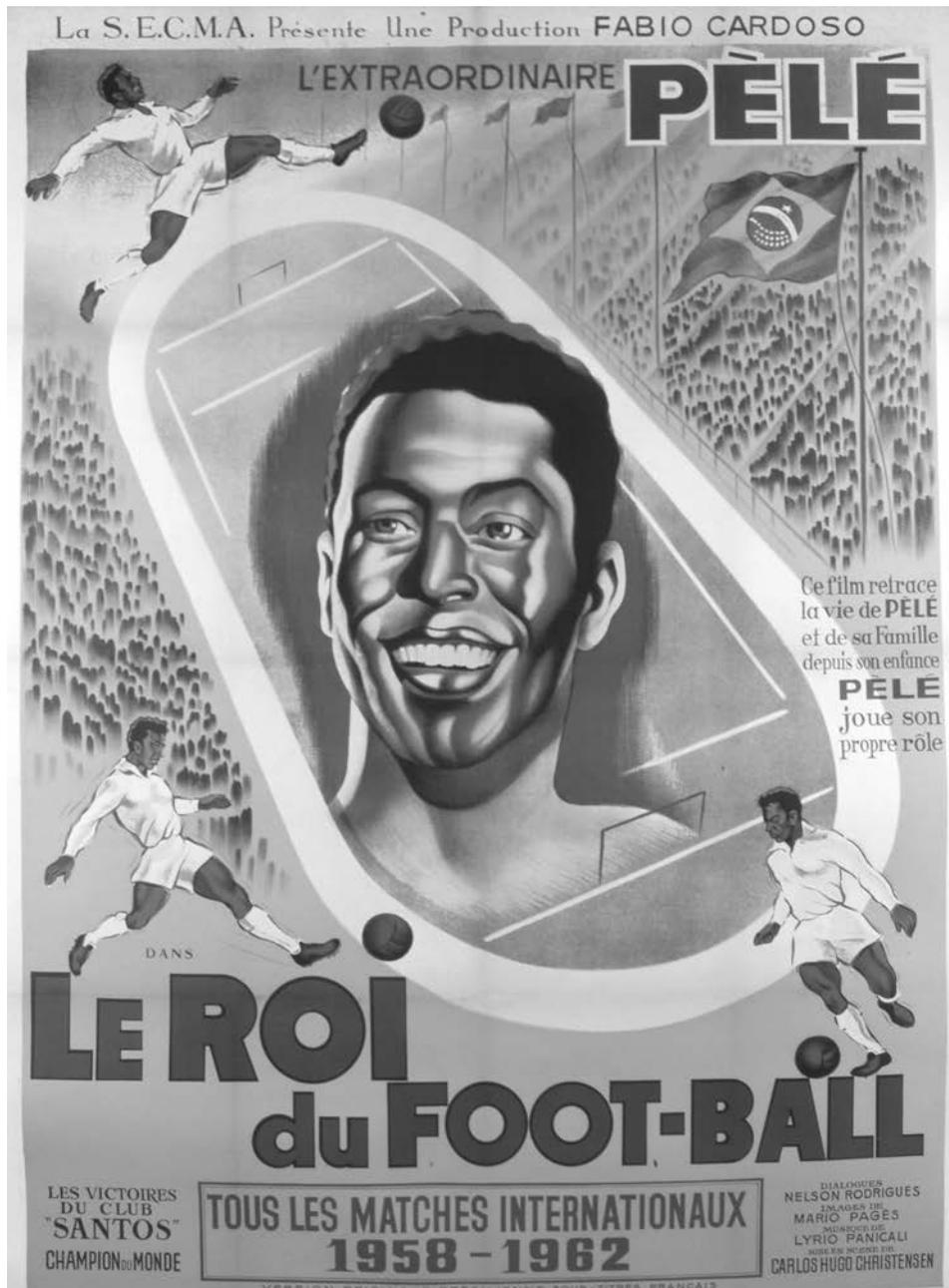
De nombreux économistes du sport (par exemple BOURG & GOUGUET, 2001) décrivent le marché du travail sportif comme un marché dual, qui présenterait la segmentation suivante (MINQUET, 1997) :

- « Un premier segment, constitué de sportifs d'excellence, dont l'hétérogénéité crée la rareté : l'ajustement entre offre et demande se fait par le prix, et la demande reste la variable maîtresse. Comme une œuvre d'art, le sportif peut être un produit unique et, donc, non reproductible : le prix est déterminé par la demande, ainsi que par ses variations » ;
- « Un deuxième segment, constitué de sportifs « reproductibles », dont l'homogénéité facilite la prolifération : l'ajustement a lieu par les quantités, avec souvent du chômage, comme dans les autres secteurs ».

Paradoxalement, cette vision du marché du travail (7) nous rapproche de la théorie standard (PERROT, 1998) : la hiérarchie des salaires s'expliquerait par les spécificités de l'offre de travail sur un marché donné. Dans ce cas, une rente de monopole serait captée par certains individus particulièrement doués. On rejoint, là encore, les analyses de Herscovici, selon qui le star-system crée des « monopoles temporels », au profit des individus aptes à capter l'essentiel du « capital symbolique » en circulation dans le champ considéré (dans le champ sportif, en l'occurrence). Selon ces vues, c'est

(6) *Draft* = sorte d'enchères inversées sur les meilleurs joueurs issus du basket-ball « universitaire » ou européen, permettant aux clubs les moins huppés de la NBA de disposer d'un droit de préemption sur l'embauche des jeunes espoirs de ce sport.

(7) D'ailleurs partiellement contredite par les faits : comme on l'indiquait plus haut, le prix des « clones » tend finalement à monter, car ceux-ci s'avèrent en définitive au-dessus de la « moyenne » des talents.



PIERRE MIRALLÈS

Recruter une vedette du football, c'est investir sur une valeur du marketing sportif.

l'excellence différentielle (8) qui serait à l'origine de la hiérarchie des salaires. Ces analyses sont importantes pour notre propos car elles introduisent, pour fonder la dualité, la notion de différence (ou de singularité) en complément de celle d'excellence (qui fonde la hiérarchie). La composition des deux notions (différence + excellence) constitue, à proprement parler, ce que nous avons appelé le « talent ».

Le fait que le talent soit à l'origine de l'étirement de la hiérarchie des rémunérations des sportifs a plusieurs conséquences importantes :

- Le talent se distingue de la compétence: ce n'est pas un savoir-faire accumulé grâce à la formation et à l'expérience, mais l'aptitude à « faire la différence » dans les situations cruciales, comme lorsque le rapport des forces entre adversaires est équilibré. Cette aptitude a donc un prix, incommensurable avec celui de la performance mesurée « dans l'absolu »: ce n'est pas parce que je cours deux fois plus vite (ou que je marque deux fois plus de buts) que mes partenaires que je suis deux fois mieux payé, mais bien parce que je fais, (le plus) souvent, gagner mon club contre des adversaires,

(8) Celle-ci doit être entendue comme « capacité à capturer la demande ». Dans un univers hautement médiatisé, il est clair que cette capacité dépasse – de beaucoup – le cadre des qualités purement sportives (même

si celles-ci demeurent indispensables) et déborde sur des qualités « symboliques »: que l'on pense à un footballeur comme D. Beckham, ou à une joueuse de tennis comme A. Kournikova, par exemple, pour lesquels le look compte au moins autant que les performances sur le terrain.

a priori de même niveau (9). Cette différence, décisive, je ne la fais pas, bien sûr, « à moi tout seul ». Mais, sans moi, mes partenaires n'y parviendraient que par exception, ou par chance. C'est à ce critère que l'on reconnaît, sans risque d'erreur, le talent.

- Le talent se distingue du potentiel en ce qu'il est non plus latent, comme celui-ci, mais manifeste : ses réalisations sont éclatantes et leur impact sur la performance organisationnelle est incontestable. De ce fait, la contribution du talent doit être à la hauteur de sa rétribution ; les inégalités de rémunérations qu'il engendre apparaissent donc très généralement légitimes, y compris aux yeux des partenaires moins bien « traités ». Et cela, d'autant plus que chacun profite de celui qui a du talent : il fait gagner son équipe ; il entraîne tout le groupe sur la voie du succès.

Bien sûr, ce raisonnement trouve sa limite dans la capacité des organisations à adapter les salaires, « en temps réel », aux fluctuations du marché. Dans la réalité, et malgré la fréquence des transactions (mercato semestriel dans le cas du football européen, par exemple), cette capacité n'est jamais parfaite. Dans un effectif donné, des contrats qui viennent juste d'être signés coexistent avec d'autres contrats signés plusieurs années auparavant, dans des conditions souvent différentes pour le club. Par ailleurs, certains talents, évalués sur leur potentiel au jour de leur engagement, peuvent avoir déçu par leurs performances effectives, et leur salaire peut se trouver, de ce fait, en décalage avec leur prix de marché du moment. Cet « effet retard » (ou hystérésis) des décisions salariales est la cause d'une certaine inadéquation temporaire entre la hiérarchie des salaires et la hiérarchie des talents reconnus. Mais, à terme, les choses s'équilibrent et la hiérarchie des talents finit par prévaloir.

L'ÂGE DU SPORTIF ET L'ÉVOLUTION DU SALAIRE

Comme cela vient d'être évoqué, si la hiérarchie des rémunérations exprime globalement la hiérarchie « instantanée » des talents, il ne faut pas oublier que la rémunération du sportif évolue dans le temps, au rythme des contrats successifs et de leurs multiples avenants. À la suite d'autres auteurs (notamment MINQUET, 1997), on peut décomposer le cycle de vie du sportif en quatre phases majeures : l'entrée dans la profession (phase 1) ; la confirmation du potentiel (phase 2) ; la maturité et la valorisation intense (phase 3) ; la sénescence et la préparation à la reconversion (phase 4).

(9) Cf. la déclaration de Z. Zidane après la victoire du Real Madrid en Ligue des Champions sur un seul but (extraordinaire) marqué par lui : « je crois que c'est pour des gestes comme celui-là qu'on est aussi bien payés... ».

Les facteurs explicatifs des dates (âges) de début et fin de phase, ainsi que leur durée, sont à trouver dans les caractéristiques de la discipline considérée. En résumé, elles apparaissent comme le résultat combiné de la courbe d'apprentissage purement sportif (laquelle est fortement liée à la nature des aptitudes physiques mises en jeu par la discipline) et de l'évolution de la perception du potentiel du sportif par ses employeurs successifs (qui dépend donc, à la fois, de son âge et de ses performances effectives). De même, le niveau total du revenu généré durant le cycle dépend de la capacité supposée du sportif à dégager des résultats (et en particulier, des recettes) pour les organisations qui l'emploient. Ce revenu est faiblement croissant en phase 1 (le potentiel est incertain, le sportif est peu exposé), puis il croît fortement en phase 2 (le potentiel est confirmé par les performances, l'athlète devient visible), atteint un plateau en phase 3 (le potentiel et l'exposition sont à leur maximum, sauf accident) avant de décliner en phase 4 (les aptitudes sont en phase déclinante, le joueur a peut-être été « trop vu »...), prélude à la deuxième carrière professionnelle.

Ces pratiques, qui conduisent finalement à quelque chose comme une « courbe en cloche » des rémunérations en fonction de l'âge (10), sont bien admises dans le monde sportif. C'est loin d'être le cas, semble-t-il, dans le monde des entreprises, tout au moins en France où, passé un certain âge, ce n'est plus le salaire nominal, mais l'accès limité à l'emploi, qui est le plus souvent à l'origine de la baisse du revenu des seniors...

CE QUE RÉVÈLE LA STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DU SPORTIF

Passons maintenant, d'une réflexion orientée par le niveau (absolu et relatif) des rémunérations, à l'examen des formules salariales. Plus encore que le prix des salariés, celles-ci apparaissent révélatrices de la nature profonde du rapport salarial et de son évolution, comme l'a montré notamment REYNAUD (1992). Dans la période actuelle, la structure de la rémunération du sportif se compose de trois composantes principales :

- Un forfait (salaire fixe multiplié par la durée déterminée du contrat) versé directement par l'organisation sportive. Comme on l'a montré plus haut, ce forfait représente, pour l'organisation, l'espérance de gains spécifiquement liée à la collaboration avec l'athlète pour toute la durée de celle-ci. Pour le sportif lui-

(10) Cette observation vaut, bien sûr, pour un marché de l'emploi donné, et notamment pour les marchés occidentaux. En acceptant de se monnayer sur d'autres marchés moins matures (Moyen-Orient, Chine...), régions où les talents sont (encore) plus rares, certains sportifs peuvent trouver un moyen de prolonger un peu leur fin de carrière...

même, il constitue en quelque sorte la « rente absolue » (au sens de Marx) de son talent, c'est-à-dire le prix de son exclusivité, ou de son droit de retrait (11). Que ce salaire soit, en grande partie, payé par mensualités n'en fait pas, pour autant, un salaire « au temps », et ne fait pas de la relation d'emploi un contrat de louage d'une compétence. Outre le fait que le temps de travail du sportif est une notion plus que floue (12), il faut surtout noter que le montant négocié à la signature est dû en totalité par le club (ou le joueur), même si le contrat n'arrive pas à son terme. Cette caractéristique apparaît notamment en cas de revente du contrat. Dans un tel cas, le prix du transfert couvre, le plus souvent, les sommes restant dues, et l'intéressement du joueur au montant de son transfert (souvent 5 à 10 % de celui-ci) permet d'« acheter » son accord.

- Des revenus versés par des tiers (sponsors) pour associer leur image à celle du sportif. À l'inverse du salaire (qui représente une valeur future), les « droits d'image » capitalisent d'abord sur des exploits passés. C'est pourquoi l'image des sportifs conserve parfois encore une valeur longtemps après la fin de leur carrière. Cependant, comme on l'a évoqué plus haut, le fondement de ces rétributions dépasse considérablement le cadre de la stricte valeur sportive: c'est la capacité globale de l'athlète à valoriser des marques qui est en cause, et ses revenus dépendent donc de la taille des marchés pertinents de ces mêmes marques. C'est ce qui explique qu'un footballeur japonais comme Nakata, par exemple, ait pu se hisser dans le top 10 des plus hauts revenus de son sport: c'est tout simplement qu'il était le seul de son pays à avoir acquis une notoriété mondiale. C'est surtout la raison pour laquelle ces droits appartiennent « en propre » à l'athlète, même si l'organisation sportive (qui peut, à certains égards, prétendre contribuer à leur maintenance, mais qui peut, tout aussi bien, bénéficier d'un retour de notoriété dû à l'impact de ses athlètes) y trouve une opportunité pour tempérer les prétentions salariales de ses stars.

- Des éléments variables, qui constituent à la fois des incitations (au sens habituel d'orientation des efforts vers un but), et un moyen de lutter contre les comportements de cavalier seul de certains athlètes. En dehors des « fausses primes » signalées plus haut (fausses, car ni variables ni conditionnelles: elles font donc partie de la rémunération de base), les primes individuelles sont relativement rares, en tout cas dans les sports collectifs. Les primes collectives, en revanche, sont variées: primes de match, par exemple, primes de qualification pour une compétition européenne, pour un certain classement en

compétition, pour la montée en division supérieure, etc. Ces termes expriment les buts organisationnels de la saison sportive. Ces primes sont collectives, car elles sont attribuées de façon indifférenciée à tous les joueurs présents, en fonction des résultats obtenus. Leur niveau, pour un club donné, est en fonction directe de l'importance de la rencontre (nature et enjeux de la compétition concernée, position dans cette compétition) et des bénéfices d'un résultat positif attendus par le club (13) (couverture médiatique, espérance de revenu liée à une victoire...). Ces primes ont donc un caractère incitatif, mais constituent aussi une forme de partage du résultat économique entre le club et les joueurs. La particularité de la formule incitative est bien, ici, son caractère collectif. Dans la plupart des sports collectifs, en effet, les primes de match individuelles ont été abandonnées: elles avaient pour conséquence d'aiguiser le sentiment d'iniquité chez les joueurs, et elles étaient perçues comme constituant un facteur de dissolution de la cohérence du groupe et donc, *in fine*, de la performance collective. *A contrario*, à travers des primes identiques pour tous, davantage qu'à « l'effort » individuel, il s'agit d'inciter les joueurs à la « solidarité », c'est-à-dire, en définitive, à agir comme un groupe, à se coordonner conformément aux instructions reçues de l'entraîneur. L'incitation vise donc le comportement collectif, bien plus que l'effort individuel.

Ces observations sur les formules salariales nous conduisent à deux remarques essentielles, concernant notamment les éléments variables:

- Les pratiques du monde sportif ne corroborent que partiellement les thèses de Claude LÉVY-LEBOYER (2003), lorsqu'elle analyse les systèmes de distribution des récompenses. On ne peut qu'être d'accord avec cet auteur lorsqu'elle affirme que « l'effort est affecté par la valeur stimulante des récompenses et la coordination, par la manière dont les récompenses sont distribuées ». Ceci est parfaitement cohérent avec les faits observés dans l'univers sportif. En revanche, il est plus difficile de la suivre dans l'idée que « des liens explicites entre la performance du groupe et les récompenses étouffent les initiatives et le développement des responsabilités [...] ». Les membres d'une équipe seront tentés de faire des efforts pour améliorer les résultats de l'équipe, et donc la récompense qui en dépend, mais ils n'auront aucune raison d'essayer de se démarquer du groupe, puisqu'ils n'ont rien à espérer de plus que les autres ». Cette hypothèse ne tient plus, dès lors que le recours au marché externe (surtout dans

(11) C'est pourquoi, vu par la profession dans son ensemble, il s'assimile en partie à un coût d'exclusion, que vient matérialiser le montant des transferts.

(12) Le temps d'entraînement répond principalement aux nécessités de maintenir (ou de développer) le potentiel physique et technique du spor-

tif, bien davantage qu'à une production monnayable par le club. En outre, le temps de récupération est au moins aussi important que le temps d'entraînement.

(13) À l'AJ Auxerre, par exemple, les primes de match représentent quasiment la recette au stade de l'Abbé des Champs le jour de la rencontre.

un contexte de guerre des talents) est toujours possible: le sportif qui veut conserver sa valeur sur ce marché devra alors, en permanence, administrer la preuve de ses capacités. Dans le sport, on peut (un temps) faire cavalier seul, mais il ne peut guère y avoir de passager clandestin.

- Si les éléments variables de la rémunération sont très répandus aujourd'hui, la particularité des dispositifs utilisés dans le monde du sport réside dans les modalités de partage du résultat économique (ou symbolique) qu'ils introduisent entre le club et le sportif. À la différence de nombreux systèmes de bonus ou d'intéressement assis sur les résultats de l'entreprise, le partage des bénéfices au profit du sportif n'implique pas véritablement un partage des risques: si les bons résultats sont récompensés par des primes, les mauvais résultats collectifs sont, le plus souvent, sans effet négatif à terme (sinon, peut-être, au niveau de l'image). Ainsi, en cas de descente du club en division inférieure au terme de la saison, le joueur obtient un bon de sortie lui permettant d'intégrer un nouveau club: c'est alors la relation d'exclusivité qui est rompue, et non la rémunération, qui n'a pas à être ajustée aux nouvelles conditions économiques du club. Ainsi, la flexibilité du salaire ne joue pratiquement que sur le salaire fixe, en raison de la brièveté des contrats: pour indexer les rémunérations, seul le marché externe compte, et non la performance momentanée réalisée par l'organisation.

CONCLUSION: QUELQUES ENSEIGNEMENTS POUR LES ENTREPRISES DU « MONDE ORDINAIRE »

Le contrat qui lie le sportif à l'organisation sportive n'est plus un contrat de travail traditionnel. Ni louage d'un temps de travail, ni achat d'une prestation (14), il s'apparente, à maints égards, à un investissement à haut risque. C'est que le talent est une ressource rare, dont les performances attendues sont très élevées, voire même déterminantes pour les résultats de l'organisation, mais, cependant, jamais garanties. Car, précisément, si l'on a besoin de talents, c'est pour « faire la différence », lorsque l'issue du combat est incertaine.

Des caractéristiques similaires se retrouvent dans les métiers où les atouts exceptionnels de certains individus impactent de façon déterminante la performance organisationnelle. Pour ceux-là, la rémunération du sportif nous paraît pleine d'enseignements, au moins en ce qui concerne trois points: la régulation du

niveau des salaires; la compatibilité entre individualisation des rémunérations et équité des systèmes de rémunération; enfin, l'efficacité des dispositifs de rétention et d'incitation.

– *Sur le premier point*, notre conclusion est nette: le marché de l'emploi des talents, et donc le niveau des salaires et la durée des contrats, sont entièrement déterminés par la rareté de cette ressource. Et cette rareté n'est pas accidentelle, elle est consubstantielle à la nature du talent lui-même, du moins tant que durent les circonstances qui en créent le besoin et, notamment, tant qu'on ne peut pas lui substituer valablement une autre ressource (non-humaine). C'est pourquoi les acteurs, entreprises, branches professionnelles (ou, parfois, la puissance publique) cherchent à réguler ce marché et, en particulier, à assurer au maximum d'intervenants l'accès aux jeunes talents, par l'obligation de formation, la *draft*, etc. Mais ces tentatives de régulation se heurtent jusqu'à présent aux comportements opportunistes des plus forts et à la mondialisation des marchés, qui renforce, à son tour, l'hyper-mobilité des talents.

– *En ce qui concerne le second point*, le monde du sport nous suggère que l'espoir de légitimer les différences de salaire par le talent suppose que trois conditions au moins aient été préalablement réunies:

- Le talent doit être reconnu dans sa hiérarchie la plus communément acceptée. Nous l'avons souligné plus haut: c'est la pratique du classement qui constitue la modalité la plus « naturelle » de reconnaissance, à condition bien sûr que celui-ci soit vu comme un signe de distinction des meilleurs, et un encouragement adressé aux autres, et non comme une façon de désigner la sortie aux soi-disant « poids morts » de l'organisation. Lorsque le *ranking* fait défaut, c'est le plus souvent le consensus des pairs qui vaut reconnaissance. Les dispositifs qui rendent possible l'un ou l'autre doivent alors être mis en place ou encouragés (*cf.*, par exemple, l'évaluation des chercheurs en fonction de leurs articles publiés dans des revues « classées »).

- La performance individuelle doit être, au moins en principe, « séparable » de la performance collective, et son impact doit être appréciable sans la moindre ambiguïté, voire, mesurable. On sait que c'est très difficile ou coûteux dans nombre d'activités, mais on songe ici à la batterie de statistiques qui ont cours désormais dans le monde du sport, et qui nous indiquent en temps réel la distance parcourue par tel ou tel joueur, le nombre de ballons donnés

(14) L'organisation sportive peut-elle être vue comme un « client » qui achèterait les services de ses athlètes? Pour cela, encore faudrait-il que ces services soient réellement identifiables, et que l'on puisse affirmer, à un moment donné, avec quelque certitude, que la compétence existe et que le service a été effectivement rendu. Se présenter aux entraînements et aux matches pour lesquels il est sélectionné, suivre les consignes de son

entraîneur, se soumettre aux contrôles médicaux, éviter certaines pratiques réputées nocives (sports dangereux, par exemple, tels le parachutisme), telles sont les principales obligations conventionnelles du footballeur définies dans la Charte du football professionnel en France. Qui prétendra qu'elles caractérisent réellement sa prestation, que c'est bien cela qu'achètent les clubs qui les recrutent?

ou reçus par lui et dans quelle position, etc. Si de tels outils ne se trouvent pas partout et ne sont pas toujours envisageables, l'impact individuel du talent doit pouvoir s'apprécier, ne serait-ce qu'en négatif: c'est alors l'écart entre la performance du groupe «X étant présent» et celle réalisée «X étant absent».

- L'excellence et la compétition doivent être valorisées par la culture professionnelle (ou sectorielle). C'est très souvent le cas dans les secteurs très exposés à la concurrence, notamment internationale, où les règles du marché sont vues comme allant de soi.

– *Enfin, troisième enseignement* apporté par la rémunération du sportif, l'efficacité des dispositifs de rétention et d'incitation dépend d'une combinaison subtile entre salaire fixe et parts variables. L'observation de ces formules salariales nous conduit à faire deux remarques essentielles:

- Le système de primes, tel qu'il est pratiqué (primes identiques pour tous si les résultats du groupe sont atteints), atteste qu'un niveau élevé d'interdépendance dans les tâches, au niveau d'une équipe de travail, rend utile, voire nécessaire, un système collectif d'incitation à la coordination. Dans ce cas, la pression du groupe a pour effet de pousser chaque participant non seulement à l'effort, mais surtout à la solidarité, ou au minimum à l'inhibition de la concurrence interne, en raison de ses effets néfastes pour la performance collective. Ainsi, à l'inverse du schéma classique proposé par DONNADIEU (1993), l'individualisation des rémunérations porte sur le salaire de base, et non pas sur les éléments variables (bonus sur performance individuelle).

- Dès lors que fait rage la guerre des talents, et donc que le salaire de base renferme en lui-même une composante visant à retenir le collaborateur d'excellence, il semble illusoire de vouloir substituer une part variable sur résultats (fût-elle importante) à un niveau élevé de rémunération de base. En effet, le salarié ne comprendrait pas pourquoi il mettrait en danger son potentiel et sa réputation d'excellence si son employeur (ou ses collègues...) s'avérait incapable de faire fructifier son talent au niveau espéré. Dans ce contexte, la seule façon de ralentir la hausse des salaires semble être de consentir quelques entorses au principe d'exclusivité, en tout cas de borner celui-ci à une clause de non-concurrence, ou au périmètre strictement nécessaire à l'exercice de la mission principale de l'organisation. C'est en permettant aux sportifs d'avoir leurs sponsors personnels que les clubs ou les fédérations contiennent, tant bien que mal, l'inflation des salaires. C'est en leur permettant de valoriser, ailleurs, leurs inventions que l'Université maintient en son sein quelques-uns de ses meilleurs chercheurs, et non par les niveaux de salaire pratiqués...

Nul doute que de tels exemples pourraient être multipliés; mais ce sont là des pas qui paraissent encore

difficiles à franchir, aux yeux de nombre d'employeurs. ■

BIBLIOGRAPHIE

ACKERLOF (G.), «Labour contracts as partial gift exchange», *Quarterly Journal of Economics* n° 97, 1982.

BOURG (J.-F.), «Le marché du travail des footballeurs: dualisme et rapport salarial», *Problèmes économiques* n° 2174, mai 1990.

BOURG (J.-F.) & GOUGUET (J.-J.), *Économie du sport*, Paris, La Découverte & Syros, 2001.

BOWLES (S.) & EDWARDS (R.), «Wages and Work», in *Understanding Capitalism: Competition, Command and Change in the US Economy*, Harper & Row, 1988.

BROUSSEAU (E.), *L'Économie des contrats*, Paris, Presses Universitaires de France, 1993.

DOERINGER (P.) & PIORE (M.), *Internal market labour markets and manpower analysis*, HC Heath, Lexington, 1971.

DONNADIEU (G.), *Du salaire à la rétribution* (3^e édition), Éditions Liaisons, 1997.

EHRENBERG (A.), *Le Culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.

HERSCOVICI (A.), *Économie de la culture et de la communication*, Paris, L'Harmattan, 1994.

LATTES (J.-M.), LEMISTRE (P.) & ROUSSEL (P.) (dir.), *Individualisation des salaires et rémunération des compétences*, Paris, Economica, 2007.

LEVY-LEBOYER (C.), HUTEAU (M.), LOUCHE (C.) & ROLLAND (J.P.) (dir.), *La Psychologie du travail*, Paris, Éditions d'organisation, 2003.

MICHAELS (E.), HANDFIELD-JONES (H.) & AXELROD (B.), *The War for Talent*, Harvard Business School Press, 2001.

MINQUET (J.-P. L.), *Économie et gestion du sport*, Éditions City & York, 1997.

MIRALLÈS (P.), «La gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de management?», *Management & Avenir* n° 11, janvier 2007.

ORLEAN (A.), *L'économie des conventions, Actes du colloque des 27 et 28 mars 1991*, CREA (École Polytechnique), 1991.

PERROT (A.), *Les Nouvelles Théories du marché du travail*, Paris, La Découverte, 1998.

Rapport de M. Jean-Pierre Denis, Inspecteur des Finances, à M. Jean-François Lamour, Ministre des Sports, sur certains aspects du sport professionnel en France (dit «Rapport Denis»), Novembre 2003.

REYNAUD (B.), *Le Salaire, la règle et le marché*, Paris, Christian Bourgois, 1992.

WILLIAMSON (O.E.), WACHTER (M.) & HARRIS (J.), «Understanding the employment relation: the analysis of idiosyncratic exchange», *Bell Journal of Economics* n° 6, 1975.

VALORISER LA RECHERCHE PUBLIQUE

Le rôle du facteur humain dans la vente ou la cession de licences de brevets par les universités

Pourquoi les universités arrivent-elles à vendre aux entreprises privées certains de leurs brevets et pas d'autres ? À partir de quinze cas de transfert de brevet, mis en place par un service de valorisation commun à plusieurs universités du Grand Ouest, les auteurs scrutent le processus complexe qui va de l'élaboration d'une invention à sa vente effective auprès d'une entreprise. Entrent en jeu, certes, les caractéristiques des projets, les profils des équipes d'appui, et les spécificités des entreprises intéressées. Mais c'est dans les compétences et les pratiques des porteurs de projet que se trouve, sans doute, une des clés du succès de la valorisation de la recherche publique. Le modèle empirique d'analyse proposé ici souligne combien le facteur humain reste un élément essentiel dans le transfert des technologies.

Par **Dominique Philippe MARTIN**, Professeur à l'Université de Rennes 1, membre du CREM-UMR CNRS 6211, dominique.martin@univ-rennes1.fr, et **Lionel PUJOL**, Ingénieur Valorisation pour Bretagne Valorisation (*)

La politique de transfert des connaissances et des technologies des universités vers les entreprises privées prend de multiples formes (BOZEMAN, 2000) : relations informelles entre chercheurs publics/privés, échanges contractuels de personnel, création d'entreprises issues de travaux de la recherche académique, ou bien encore vente ou cession de licences de brevets à des entreprises privées. C'est à cette dernière modalité que s'intéresse le présent article.

Le fait que les inventions issues des travaux des équipes de recherches publiques puissent donner lieu à une politique de propriété intellectuelle de la part des universités est une réalité souvent mal connue. Il

(*) Nous remercions tout particulièrement Mme Élisabeth Boichot-Lagente, Directrice de Bretagne Valorisation, et M. Cyrille Chapon, Directeur Adjoint, pour leur soutien et leur disponibilité lors de la réalisation de ce travail.

importe donc de présenter brièvement les principes de cette réalité, ainsi que les principaux enseignements apportés par les travaux académiques conduits sur ce sujet. C'est sur cette base qu'un modèle empirique d'analyse des transferts de brevets est proposé. L'étude de quinze cas de ventes et de cessions de brevets, mis en place par un service de valorisation commun à plusieurs universités du Grand Ouest, permet d'apporter des éléments de réponse à la question des facteurs pouvant faciliter (ou, au contraire, rendre plus difficile) le transfert de brevets des universités vers les entreprises privées.

Notre travail fait suite à une demande d'un GIS – Groupement d'Intérêt Scientifique – regroupant les structures de valorisation de différents établissements universitaires du Grand Ouest. L'article expose les premiers résultats, qui sont donc partiels, de cette étude qualitative.

LA POLITIQUE DES BREVETS DES UNIVERSITÉS : UNE RÉALITÉ MAL CONNUE

Afin de pouvoir interpréter conceptuellement les questions que pose une politique de propriété intellectuelle aux universités, nous présenterons successivement les principes génériques justifiant les « stratégies collaboratives », puis leur mise en œuvre pratique.

La recherche collaborative par les universités : principes génériques

Deux dimensions sont généralement mobilisées pour rendre compte des recherches effectuées par les universités en collaboration avec d'autres acteurs (les « recherches collaboratives »). Tout d'abord, l'angle socio-économique met en évidence le fait que, dans une économie mondialisée, la capacité de survie des entreprises apparaît de plus en plus associée à leur capacité de générer de façon continue de nouveaux produits (LE MASSON, WEIL & HATCHUEL, 2006). Progressivement, apparaît ainsi un modèle de développement macro- et micro-économique principalement tiré par l'innovation et la créativité des entreprises.

D'autre part, et conjointement, la conception des activités créatrices de connaissances elle-même évolue. Elle ne serait plus le privilège des seules universités (mode 1 de production des connaissances selon l'analyse proposée par GIBBONS & *al.*, 1994). Elle serait désormais associée aux développements de recherches collaboratives entre des acteurs (universités, entreprises, régions...) ayant des compétences différentes mais étant capables de se fédérer autour de projets communs de production de

connaissances et d'en valoriser les résultats sur les marchés.

Progressivement, cette double convergence – socio-économique et de conception de la connaissance – a tissé une argumentation qui donne sens aux stratégies de recherche collaborative et de politique de la propriété intellectuelle développées par les universités, et qui les légitime.

Les conditions facilitatrices et les difficultés dans le pilotage des transferts de technologie

Un ensemble de travaux a été conduit sur cette question (pour une synthèse, *cf.* BOZEMAN, 2000). Les points critiques présentés concernent les porteurs de projet et leurs équipes, l'objet du transfert et, enfin, le(s) client(s) au(x) quel(s) le transfert est destiné.

• *Le porteur de projet et son équipe*

Un ensemble de travaux souligne le rôle central joué, dans les transferts de technologie, par certains enseignants chercheurs capables de s'engager à la fois dans des réseaux scientifiques et dans des réseaux techniques (GREGORIO & SHANE, 2003; MURRAY, 2002). Les motivations des membres de l'équipe projet apparaissent également multiples, et parfois contradictoires. Cela peut être une façon, pour eux, de capter une rente de leur capital social (ZUCKER, DARBY & BREWER, 1998), mais cela peut aussi constituer un facteur facilitant la mise en réseau avec d'autres acteurs (OWEN-SMITH & POWELL, 2003).

De même, les relations de confiance et la reconnaissance des compétences des membres des structures d'appui par les chercheurs sont des éléments qui favorisent les pratiques de collaboration « chercheurs/structures d'appuis » (OWEN-SMITH & *al.*, 2003; OWEN-SMITH & POWELL, 2001). Le désengagement des membres de l'équipe projet (notamment lors de la phase de commercialisation) est un facteur qui accroît significativement le délai de commercialisation des inventions (MARKMAN, GIANIODIS, PHAN & BALKIN, 2005).

• *L'objet du transfert*

Plusieurs dimensions méritent une attention particulière. La première gravite clairement autour des dimensions « générique » ou « spécifique », mais aussi « incrémentale » ou « de rupture », de l'invention en question (*cf.*, notamment, BACH, COHENDET & SCHENK, 2002).

Cependant, d'autres dimensions, tout aussi importantes, concernent les caractéristiques des connaissances associées au projet, au moment où débute la phase explicite de valorisation. Ainsi, l'équipe porteuse du projet n'aura pas le même rôle, selon que les

connaissances associées au projet sont tacites ou explicatives (NONAKA, TOYAMA & BYOSIÈRE, 2003; NONAKA, TOYAMA & KONNO, 2000), ou bien encore selon le degré de complexité des connaissances (multiplicité des compétences intégrées dans l'objet technique) et le nombre de personnes expérimentées requis pour leur mise en application (le « système dépendance », pour reprendre l'expression de ZANDER & KOGUT, 1995) (*cf.*, également, KOGUT & ZANDER, 1992).

- *Les clients auprès desquels les brevets sont transférés*

Enfin, pour ce qui concerne les entreprises potentiellement intéressées par des achats de brevets ou par des licences sur brevets, les travaux soulignent l'importance de leurs capacités d'absorption (LANE, KOKA & PATHAK, 2006). La stratégie de la firme en matière d'innovation apparaît être une variable centrale. Il s'agit, notamment, de sa capacité à manager un équilibre entre la science et la technologie, à la fois dans sa dimension interne (choix organisationnel et mode de management) et externe (insertion dans des réseaux de compétences) (MURRAY, 2002).

Les travaux conduits soulignent ainsi les rôles respectifs des chercheurs porteurs de projets de transfert et des équipes de recherche associées, ainsi que l'importance des caractéristiques des connaissances mobilisées faisant l'objet du transfert. On ne dispose cependant pas de modèle intégrateur qui prendrait en compte d'éventuelles relations entre ces différentes dimensions.

VALORISER LES BREVETS DES UNIVERSITÉS: MODÈLE D'ANALYSE ET PREMIERS ENSEIGNEMENTS D'UNE ÉTUDE QUALITATIVE

La visée de ce travail n'est pas de type confirmatoire ou infirmatoire, mais bien, plutôt, de nature compréhensive et typologique. Il cherche à mieux cerner les difficultés rencontrées dans les pratiques de transfert de brevets d'un service de valorisation commun à plusieurs universités, en proposant un modèle intégrateur.

Modèle d'analyse et principes de collecte des données

Modèle d'analyse

Pour comprendre les facteurs de réussite, d'échec ou de difficultés possibles, quatre dimensions ont été retenues. Il s'agit tout d'abord (*cf.* Figure 1, ci-dessous) de préciser les profils des porteurs de projets (R1), les profils des équipes de recherche associées (R2), ainsi que ceux des types de projets (R3) et des types d'entreprises intéressées (R4). Il s'agit également d'identifier plus finement en quoi ces différents profils peuvent être associés à différentes modalités de transfert de technologie et, de façon plus précise, à la prise de contact effective (ou non) avec des entreprises, puis à la signature éventuelle d'un contrat de cession ou de licence sur brevet.

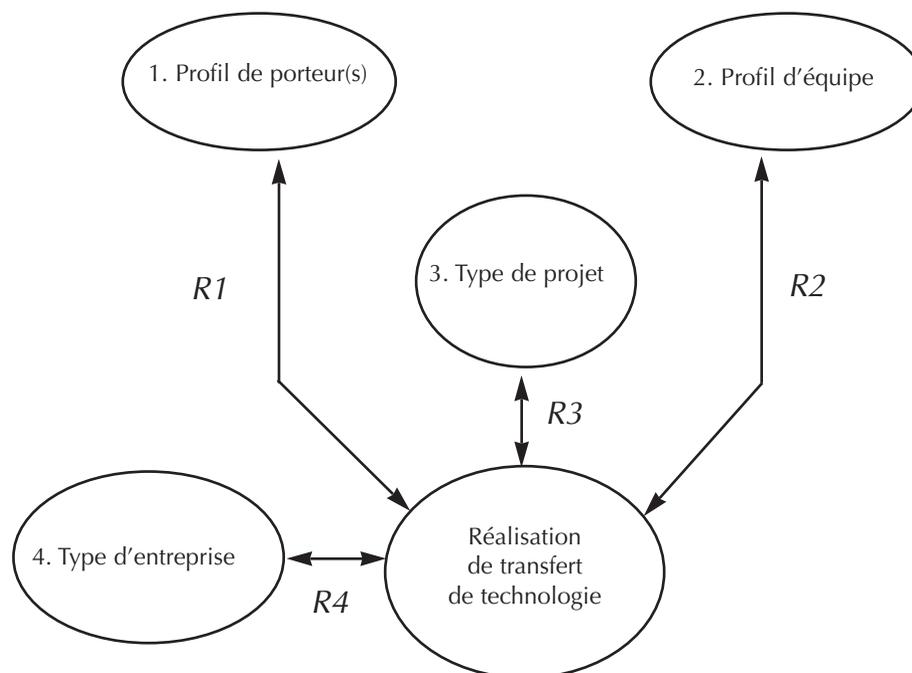


Figure 1 — Transfert de technologie : les principales relations étudiées.

Le second temps de la démarche (cf. Figure 2, ci-dessous) consiste à étudier les relations possibles entre certaines des dimensions précitées. Il s'agira, d'une part, de préciser les liens existant entre les « profils de porteurs de projet » et les « profils d'équipe » (R [a]). Il s'agit ici de savoir si certains profils de porteurs de projet de transfert sont (ou non) amenés à travailler avec certains profils spécifiques d'équipes de recherche et, si c'est le cas, avec lesquels. Il s'agira, d'autre part, d'identifier l'existence (ou non) de relations entre les « profils porteurs » et les « types de projet » à réaliser (R [b]).

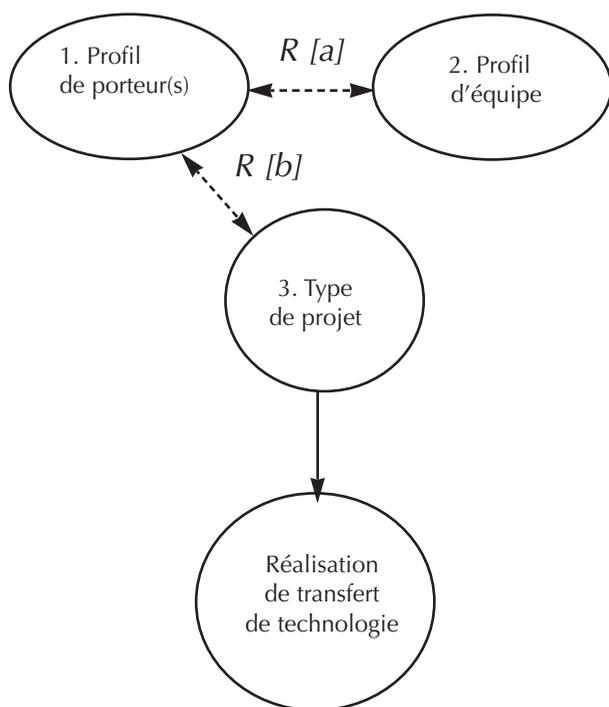


Figure 2 — Transfert de technologie: un modèle partiel.

La collecte des données

Les quinze cas de transferts analysés font partie du portefeuille de transferts de brevets d'un ingénieur du service commun de valorisation des universités où l'étude s'est déroulée (1). Docteur en sciences physiques, son parcours professionnel l'a conduit à travailler dans d'autres structures d'appui à la création et au transfert de technologie, notamment au Québec. Il a également été impliqué pendant plusieurs années dans la création et le développement d'une jeune entreprise. Ces différentes expériences professionnelles lui permettent d'intervenir avec un certain recul sur la valorisation de son portefeuille de brevets.

(1) Cf. Annexe 1 (Brève fiche signalétique sur les 15 cas projets de valorisation) et Annexe 2 (Éléments d'information sur la nature des technologies transférées).

Sa fonction lui permet, d'autre part, de suivre la maturation progressive de ses projets. Il a ainsi une connaissance pratique des profils des porteurs, des compétences des membres des équipes, ainsi que des caractéristiques des projets à valoriser. Il connaît également les attentes des entreprises intéressées par les brevets – travail de prospection – et leur capacité à en assurer une valorisation effective.

Des rencontres régulières, ainsi que des échanges téléphoniques et par courriels, ont permis d'affiner progressivement la modélisation qualitative proposée, tout en caractérisant chacune des dimensions du modèle (cf. Figures 1 et 2, ci-dessus).

Principaux enseignements tirés d'une étude qualitative

Il s'agira, tout d'abord, d'identifier les caractéristiques des quatre dimensions principales que sont les profils des porteurs de projets, les équipes, les projets à transférer, ainsi que les entreprises intéressées. Puis, nous présenterons les relations complémentaires que nous avons précédemment évoquées (cf. Figure 2, ci-contre).

• Principales relations du modèle de transfert

Relation R1 – Profil du porteur et transfert de brevet

Pour caractériser les porteurs de projets, quatre principales dimensions ont été retenues: la reconnaissance académique (publications dans le domaine de spécialité, participation à des congrès comme « président de séance... »), la capacité à établir des relations de confiance avec l'ingénieur chargé de la valorisation du projet ainsi qu'avec les autres membres de la structure d'appui, la capacité à créer des réseaux entre des acteurs publics et/ou privés de la recherche, et, enfin, la capacité à obtenir des contrats de recherche. En étudiant la littérature sur ce sujet, différents types de porteurs de projets devraient pouvoir être ainsi identifiés (FLEMING & MARX, 2006; MURRAY, 2002).

L'étude des quinze cas fait en effet apparaître un certain nombre de profils types de porteurs de projets. Il y a, tout d'abord, les « académiques réticulaires » (*profil 1*), ainsi qualifiés car ils sont reconnus d'un point de vue académique, tout en étant capables d'établir des relations de confiance avec la structure de valorisation. Ils savent également créer et entretenir des réseaux d'acteurs autour de leurs activités de recherche, et ainsi obtenir des contrats de recherche. Ce profil, qui cumule de nombreux avantages, concerne cinq des quinze cas étudiés (les cas n° 1, 7, 12, 13 et 14).

Il y a ensuite les « académiques indépendants » (*profil 2*). Ils sont à la fois reconnus d'un point de vue académique, capables de créer et d'entretenir des réseaux,

mais aussi d'obtenir des contrats de recherche. En revanche, ils n'entretiennent pas de relation de confiance avec la structure d'appui. Ce profil concerne quatre porteurs de projets sur les quinze étudiés (les cas n° 2, 9, 10 et 15).

Les « technologues » constituent le troisième type de porteur (*profil 3*). S'ils ont une forte proximité avec la structure d'appui, ils sont, par contre, peu reconnus dans le domaine académique. Ils ne cherchent pas spécialement à créer des synergies entre réseaux d'acteurs, et sont peu enclins à développer des contrats de recherche.

Deux cas, sur les quinze étudiés, rentrent dans cette configuration (les cas n° 3 et 4).

Enfin, une dernière catégorie concerne les porteurs de projets qualifiés d'« académiques "Tour d'ivoire" » (*profil 4*). Ceux-ci entretiennent peu de relations avec la structure de valorisation, et ils sont peu sensibles à la question des contrats de recherche. Ils sont cependant reconnus d'un point de vue académique, et capables de créer des synergies

entre réseaux d'acteurs académiques. Les cas 5, 6, 8 et 11 rentrent dans cette dernière configuration.

Les cas étudiés se différencient donc assez clairement, en termes de profil de porteurs de projet. La première question qui se pose est de savoir quelles relations ces profils de porteurs entretiennent avec les modalités de transferts, notamment en ce qui concerne la prise effective de contact avec les entreprises, puis la signature d'un accord en matière de propriété intellectuelle.

Le Tableau 1, tableau de contingence, apporte des éléments de réponse :

Dans les quinze cas étudiés, la majorité des brevets (treize sur les quinze) sont portés par des universitaires reconnus dans leur domaine (profils 1, 2 et 4). Chacun de ces trois profils est porteur d'un nombre

de projets assez proche, mais ils se différencient par le nombre de contacts effectivement pris avec les entreprises, puis par le nombre final de signatures de contrats de propriété intellectuelle (2). Ainsi, seuls deux sur les quatre porteurs de projets de la classe profil 4 (les universitaires « Tour d'ivoire ») ont pris contact avec une entreprise, et, finalement, aucun de ces contacts ne s'est traduit par la signature d'un contrat de propriété intellectuelle. Il est intéressant de

rappeler, à ce propos, que les porteurs de projet « Tour d'ivoire » ont une plus

faible propension à développer des contrats de recherche, comparativement aux

« académiques réticulaires » et aux « académiques indépendants ».

Parmi les quinze cas étudiés, les « Tour d'ivoire » semblent donc associés à une plus

grande difficulté dans la valorisation des inventions.

Ainsi, pour les cas étudiés, la dimension « profil des porteurs de projets » donne des indices qui soulignent les différences dans le potentiel de valorisation des projets. Les « académiques réticulaires » paraissent les

plus à même de valoriser un projet de transfert par brevet, conclusion convergeant avec les résultats des travaux sur le rôle des scientifiques clés (FLEMING & *al.*, 2006 ; MURRAY, 2002).

Cependant les porteurs de projets ne travaillent pas seuls. Il convient donc de s'intéresser aux caractéristiques de leurs collaborateurs.

Relation R2 – Profil d'équipe et transfert de brevet

Trois composantes ont été retenues pour étudier les profils des équipes. Elles consistent respectivement en : la présence de compétences et/ou d'expériences dans le domaine de l'applicatif ; l'existence de pra-

(2) Cela ne concerne que les quinze cas étudiés, et, bien évidemment, aucune généralisation n'est possible.



Le premier brevet d'invention fut décerné en 1421 au Florentin Brunelleschi, pour un procédé permettant la manutention de marchandises.

© ALINARI-BRIDGEMAN PICTURE LIBRARY

Profils des porteurs de projets	Nombre de projets concernés	Pas de contact avec entreprise	Prise de contact avec entreprise	Signature d'un contrat de Propriété Industrielle
<i>Profil 1</i> — « Académiques réticulaires »	5	0	5	4
<i>Profil 2</i> — « Académiques indépendants »	4	0	4	1
<i>Profil 3</i> — « Technologues »	2	1	1	1
<i>Profil 4</i> — « Académiques « Tour d'ivoire » »	4	2	2	0
Total	15	3	12	6

Tableau 1 — Les profils des porteurs de projets et la valorisation des brevets.

tiques de recherches collaboratives dans le même domaine d'expertise; mais aussi, l'existence de telles pratiques dans des domaines d'expertises distincts (par exemple: travailler dans le domaine de la chimie, mais développer des relations de coopération avec des collègues d'autres spécialités, comme l'électronique, ou, de façon plus générale, les TIC).

Il y a, tout d'abord, le profil d'équipe « applicatifs collaboratifs » (*le profil d'équipe 1*). Il est ainsi qualifié car il associe des compétences dans le domaine de l'applicatif à des pratiques de recherche collaborative. Neuf équipes de projet sont concernées (les cas n° 1, 2, 5, 6, 7, 9, 12, 13 et 14).

Le profil d'équipe « indépendants » constitue le *profil d'équipe 2*. Il se présente comme l'image inversée des « applicatifs collaboratifs »: ses membres ont, en effet, peu d'expérience dans le domaine de l'applicatif, et ils développent peu de recherches collaboratives. Ces caractéristiques sont celles des cas n° 11 et 15.

Il existe enfin un profil médian (*le profil 3*) dont les caractéristiques se situent entre celles du *profil d'équipe 1* et celles du *profil d'équipe 2*. Les cas 3, 4 et 10 sont ici concernés.

Quels sont les liens entre les profils d'équipe ainsi identifiés et la capacité à valoriser des brevets? L'étude des quinze cas ne fait pas apparaître ici de conclusions claires, contrairement à la relation précédente: ainsi le profil d'équipe « applicatifs collaboratifs » n'a pas une plus grande capacité à valoriser les innovations que les autres profils d'équipes de recherche. On notera cependant que le *profil d'équipe 2* (les « indépendants ») n'a pas été impliqué dans la signature d'un seul contrat. Or, précisément, ce profil se caractérise par une absence de compétences dans l'applicatif et peu de capacité à développer des recherches collaboratives. Ainsi donc, pour une équipe, détenir des compétences dans l'applicatif n'est pas une condition suffisante pour réussir un transfert; cela pourrait, cependant, constituer une condition nécessaire.

En d'autres termes, pour les quinze cas de transfert étudiés, la capacité à prendre contact avec l'entreprise puis à signer un contrat de propriété intellectuelle, fait probablement intervenir d'autres compétences que celles uniquement détenues par les équipes de recherche « collaboratives ».

Relation R3 – Type de projet et transfert de brevet

La préoccupation est ici de pouvoir différencier les inventions en évaluant leur dimension incrémentale ou de rupture, ainsi que leur caractère générique ou spécifique. Il s'agit également d'évaluer l'importance des connaissances tacites en début de valorisation du projet (NONAKA & *al.*, 2003). Cependant, d'autres dimensions doivent être prises en compte, comme la facilité de compréhension de l'invention par des non-spécialistes, l'existence d'un modèle conceptuel permettant de comprendre pourquoi cela marche, mais aussi l'incorporation de compétences d'horizons multiples (la « complexité » de la connaissance, KOGUT & *al.*, 1992; ZANDER & *al.*, 1995).

Seules, certaines des conclusions tirées de la caractérisation des projets de transfert sont exposées ici. Les quinze cas de transfert étudiés peuvent s'organiser autour de cinq configurations types de projet de transfert: deux en position extrême, et trois en position médiane:

– Pour ce qui concerne les positions extrêmes, la première configuration (*l'archétype projet 1*) se définit comme une invention à la fois générique et de rupture. Elle se caractérise par l'existence d'un modèle conceptuel, mais aussi et conjointement par l'importance donnée aux connaissances tacites.

Le projet peut difficilement être contrefait, mais il reste cependant facilement compréhensible par des non spécialistes. Un cas, sur les quinze étudiés, correspond à ce profil, et il a été effectivement valorisé (le cas n° 13).

Exemple d'archétype projet 1: Système de protection par marquage des matériaux évoluant avec le temps, ce qui ajoute un facteur de complexité rendant la contrefaçon du produit difficile. Le domaine d'application concerne, pour le moment, le marquage des plâtres anti-feux. Cela permet, par exemple, aux assurances de vérifier, lorsqu'il y a eu un sinistre, que ce sont bien des plâtres anti-feux qui avaient effectivement été installées.

– La configuration opposée (*l'archétype projet 2*) concerne des inventions de type incrémental, associées à peu de connaissances tacites, avec (parfois) un modèle conceptuel, mais faciles à contrefaire. Ces dif-

férentes caractéristiques font que des projets de ce type semblent difficilement valorisables. Cinq cas (les n° 1, 6, 7, 9 et 15), sur les quinze étudiés, correspondent à cette configuration, et un seul a été effectivement valorisé.

Exemple d'archétype projet 2: Les micros-antennes pour téléphones portables ne sont pas nécessairement très complexes à fabriquer. Les contrefaçons ainsi que les contournements du brevet ne sont pas nécessairement très complexes à réaliser, car on arrive souvent à obtenir des caractéristiques techniques proches, avec des designs légèrement différents. En d'autres termes, il est souvent difficile, dans le domaine des antennes, de faire ressortir une grande inventivité permettant un démarquage net et facilement contrôlable du nouveau produit.

Entre ces archétypes aux caractéristiques opposées, il est possible d'identifier trois autres types de projet de transfert: ils seront qualifiés respectivement d'archétypes projets 3, 4 et 5.

– L'archétype projet 3 se différencie de l'archétype 1 principalement par la difficulté de compréhension (par exemple, du fait de la complexité des algorithmes difficilement compréhensibles pour des non-spécialistes). Cette différence rend probablement plus important le rôle de prospection et d'explication de l'invention par la structure de valorisation auprès des entreprises potentiellement intéressées. Trois cas, sur les quinze étudiés, sont ici concernés (les cas n° 10, 12 et 14).

Exemple d'archétype projet 3: Algorithmes permettant de simuler les mouvements des ventricules cardiaques, ou bien encore de simuler des organes en «réalité augmentée» pour planifier des interventions chirurgicales.

– Les deux archétypes suivants (les archétypes projets 4 et 5) se différencient principalement par la forme d'innovation. Elle est plutôt de rupture (dans le cas de l'archétype 4) et incrémentale (dans celui de l'archétype 5). Ils se rapprochent cependant, en raison de l'absence de connaissances explicites, soit du fait de l'absence de modèle conceptuel (archétype 4), soit du fait de l'importance accordée aux connaissances tacites (archétype 5). Compte tenu de ces caractéristiques, la structure d'appui joue certainement un rôle spécifique dans la valorisation des ces deux derniers types d'invention. Sur les quinze cas étudiés, un seul des trois archétypes 4 (les cas n° 3, 8 et 11) a été valorisé, et un seul des deux archétypes 5 (les cas n° 2 et 5) a été valorisé.

Exemple d'archétype projet 4: Nouvelle molécule permettant le traitement de la douleur postopératoire des grands brûlés, et, de plus, inhibant l'activité de récepteurs favorisant le développement de certains cancers. Il n'y a pas de modèle conceptuel permettant de comprendre précisément les mécanismes impliqués dans les effets mesurés.

Exemple d'archétype projet 5: Procédé de fabrication de dispositifs microélectroniques par superposition de «couches minces» (de l'ordre du micromètre): cette technique a nécessité, pour être réalisée par le laboratoire, la capitalisation d'un savoir-faire pendant près d'une dizaine d'années.

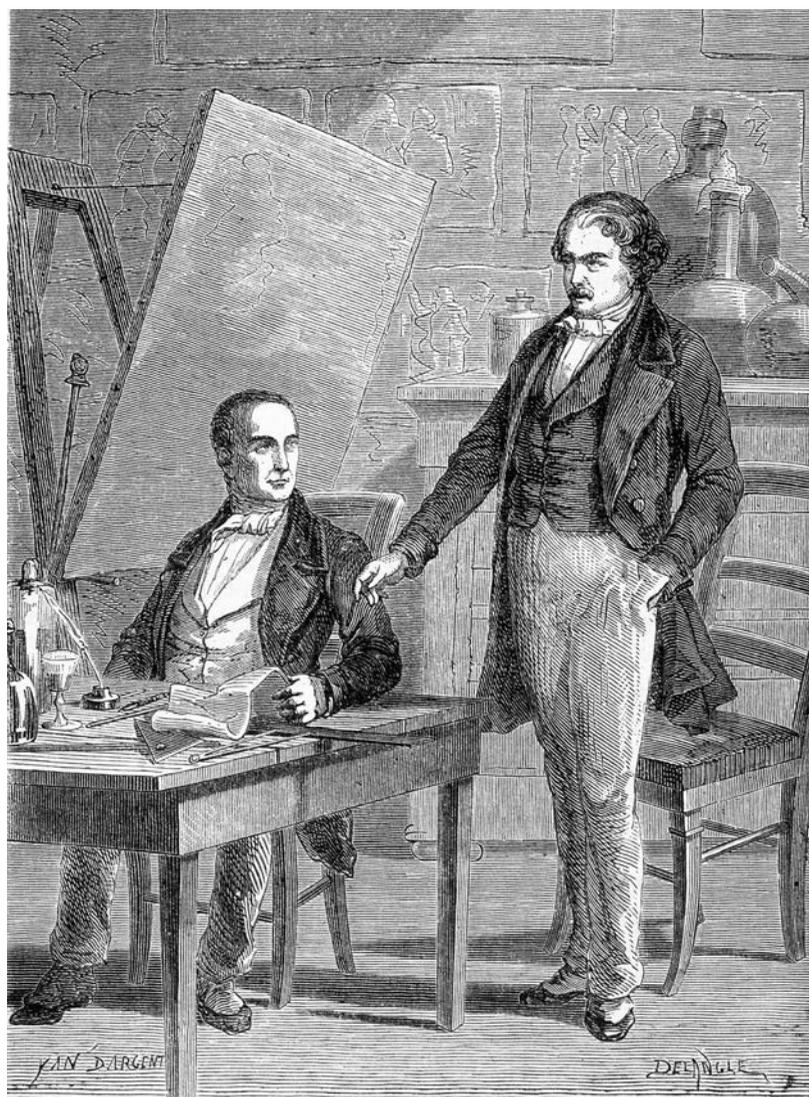
Ainsi, au vu des résultats concernant les liens entre les types des projets et leur valorisation, aucune conclusion marquante ne semble se dégager. En revanche, il apparaît clairement que la simple distinction «connaissances tacites»/«connaissances explicites» n'est pas suffisante pour caractériser les projets de transfert. Ces derniers peuvent combiner de multiples formes de connaissances et rien ne s'oppose à ce qu'une invention puisse être à la fois générique et de rupture, codifiable en ce qui concerne certaines de ses composantes mais aussi associée à des connaissances tacites importantes (par exemple, pour sa mise en œuvre).

Relation R4 – Types d'entreprises et transfert de brevet

Dans les quinze projets de transfert étudiés, trois grandes composantes ont été retenues pour caractériser les entreprises. La première concerne deux facteurs classiques de contingence: la taille de l'entreprise et son âge. La seconde cherche à évaluer la capacité d'absorption de la firme (surface financière, actifs matériels et immatériels, existence en interne d'une fonction R & D...) (JANSEN, VAN DEN BOSCH & VOLBERDA, 2005; LANE, KOKA & PATHAK, 2006). La troisième, enfin, s'intéresse au positionnement de l'entreprise sur ses marchés (3). Cet article ne présentera que les dimensions les plus significatives, en traitant successivement de la mise en relation du chercheur et de l'entreprise, puis des entreprises qui ont, au final, signé un accord de propriété intellectuelle. Dans les cas étudiés, la majorité des entreprises concernées (contact avec le chercheur avec, parfois, la médiation de l'ingénieur chargé du suivi des projets) sont en position favorable sur leur marché (dix entreprises, sur les douze effectivement contactées, dont quatre en indépendance symétrique et six en indépendance asymétrique) (4). Elles sont, plus précisément, en position d'indépendance par rapport à leurs clients, ce qui signifie, dans la pratique, qu'elles pourraient trouver facilement d'autres clients. Aucune des autres composantes précédemment mentionnées – âge, taille... – n'apparaît comme centrale.

(3) Deux dimensions ont ici été retenues. Il s'agissait, tout d'abord, de savoir si l'entreprise pourrait trouver d'autres clients pour ses principales activités (cotation de 1 «très facilement» à 5 «très difficilement»). Il s'agissait, ensuite, d'évaluer si les principaux clients de l'entreprise pouvaient trouver d'autres fournisseurs (cotation de 1 «très facilement» à 5 «très difficilement»).

(4) «Indépendance symétrique»: l'entreprise pourrait trouver d'autres clients, et les clients, d'autres fournisseurs; «Indépendance asymétrique»: l'entreprise pourrait trouver d'autres clients, mais les clients ne pourraient pas trouver d'autres fournisseurs.



Pour le brevet d'une invention, différents types de porteurs de projets peuvent être identifiés. Niepce inventa la photographie, mais Daguerre la développa (Niepce lisant à Daguerre la description de son procédé).

Si on s'intéresse aux entreprises qui ont effectivement signé un accord de propriété intellectuelle, la première conclusion marquante a trait, de nouveau, à la position des entreprises sur leurs marchés. Si aucune généralisation n'est possible, cela conduit cependant à s'interroger sur les stratégies différenciées des entreprises en matière de propriété intellectuelle, en tenant compte, notamment, de leur position concurrentielle. On notera, d'autre part, que toutes les entreprises qui ont signé un accord possèdent un service R & D en interne. Cet élément caractérise sans doute une partie de leurs capacités d'absorption des brevets.

Au final, la dimension qui semble bien avoir le plus d'incidence sur la réussite d'un transfert de brevet est relative au profil du porteur de projet. D'autres éléments viennent certainement jouer un rôle, comme par exemple le profil «collaboratif» des équipes, ou bien encore la présence d'un service R & D dans l'entreprise acquéreuse, ainsi que sa position sur ses marchés.

• *Étude de deux relations complémentaires*

Comme cela a été précisé précédemment, nous nous intéresserons uniquement aux relations entre le profil de porteur et le profil d'associé, puis entre le profil de porteur et le type de projet transféré.

Relation R [a] – Profil porteur et profil d'équipe

Conceptuellement, les «académiques réticulaires», c'est-à-dire ceux qui sont reconnus à la fois au niveau académique et professionnel, devraient plutôt s'entourer d'équipes de recherche ayant un profil à la fois «collaboratif» et «applicatif». Cependant, bien d'autres configurations sont possibles. Qu'en est-il, par exemple, des universitaires reconnus dans leur monde académique, mais peu impliqués dans les réseaux professionnels, ou bien encore des ingénieurs recherche qui sont porteurs de projets?

Pour les quinze cas de transfert étudiés, tous les « académiques réticulaires » (cinq cas, sur les quinze) travaillent avec des *profils d'équipe 1* (les « applicatifs collaboratifs »). Cependant, ce *profil d'équipe 1* est également mobilisé par les « académiques indépendants » (deux cas sur quatre), ainsi que par des universitaires « Tour d'ivoire » (deux cas sur trois). Seuls les porteurs de projet de type « technologues » ne travaillent pas avec des *profils d'équipe 1*.

Ainsi, s'il existe un phénomène de polarisation des pratiques pour les « académiques réticulaires » qui travaillent toujours avec des équipes d'« applicatifs collaboratifs », en revanche, les autres profils de porteurs de projet sont amenés à travailler avec des profils d'équipes différenciés.

Relation R [b] – Profil porteur et type de projet

En pratique, il s'agit de savoir si certains profils de chercheurs sont amenés à ne développer que certains types de projets.

Dans les quinze cas étudiés, chaque profil de porteur peut être amené à valoriser des projets différenciés. Ainsi, les « académiques réticulaires » cherchent à valoriser des projets *archétype 1* (un cas sur cinq), mais aussi des projets *archétype 2* (deux cas sur trois), ou des projets *archétype 3* (deux cas sur trois, également). De même, les « académiques indépendants » valorisent des projets aussi divers que des *archétypes 1* (un cas sur quatre), des *archétypes 3* (un cas sur quatre) ou bien encore des *archétypes 2* (deux cas sur quatre).

Dans les quinze cas étudiés, on note, de nouveau, l'absence de conclusion simple : chaque profil de porteur peut être amené à piloter des projets dont les caractéristiques peuvent être différenciées. Cependant, conceptuellement, on rappellera qu'un projet *archétype 1* (c'est-à-dire : générique et de rupture, avec un modèle conceptuel et des connaissances tacites) peut donner lieu, par la suite, à des projets à la fois plus spécifiques et plus incrémentaux (par exemple : la création d'une nouvelle biomolécule peut donner lieu à de multiples applications, comme la conception d'un nouveau liant pour les bitumes).

CONCLUSION

À l'issue de ce travail, plusieurs enseignements, limités aux quinze cas de transfert de brevet étudiés, peuvent être tirés.

• Le profil de compétences des porteurs de projets

Ce profil apparaît comme un élément central dans la capacité effective à transférer un brevet. Les « académiques réticulaires » (*profil 1 de porteur de projet*) présentent un profil « facilitateur », car ils conju-

guent la reconnaissance académique avec la capacité à établir des relations de confiance avec la structure d'appui, mais aussi la capacité de créer des réseaux avec celle d'obtenir des contrats de recherche. Ce résultat converge avec ceux qui soulignent le rôle clé des académiques intégrés dans plusieurs réseaux (les « *gatekeepers* » : *cf.*, notamment, MURRAY, 2002). Les autres types de porteurs de projet (les « académiques indépendants », les « technologues » et les « Tour d'ivoire ») appellent, sans doute du fait de leur profil de compétences, des stratégies différenciées d'aide de la part de la structure de valorisation de la recherche que nous avons étudiée.

• Les profils des équipes projet

Si le portefeuille de compétences des équipes projet est assez contrasté (*cf.*, par exemple, la distinction entre les « applicatifs collaboratifs » et les « indépendants »), il semble cependant exister une convergence entre, d'une part, le profil d'équipe qui associe des compétences dans les dimensions applicatives et collaboratives, et, d'autre part, le profil des porteurs de projets qualifiés d'« académiques réticulaires ». Par contre, ce profil d'équipe « applicative et collaborative » peut être également mobilisé par des porteurs « académiques indépendants », ainsi que par des universitaires « Tour d'ivoire ».

• Les types de projet de transfert

Les projets se caractérisent par des « configurations de connaissances » plus complexes que ce que l'on imagine ordinairement. Ainsi, l'*archétype projet 1* se caractérise par l'existence d'un modèle conceptuel et l'importance de la part de connaissances tacites, mais aussi par la difficulté de contrefaçon, tout en restant compréhensible par des non-spécialistes. Cependant, dans les quinze cas étudiés, la majorité des différentes typologies de « configuration des connaissances » ne jouent pas un rôle déterminant dans la plus ou moins grande facilité de transfert d'un brevet. Une seule exception, cependant : le profil de projet *archétype 2* (c'est-à-dire, une invention de type incrémentale, avec une relative facilité de contrefaçon). Un seul des cinq projets de cette catégorie a été valorisé.

Hormis ce type de projet, on peut dire que c'est le profil de porteur « académique réticulaire » (*profil porteur 1*) associé à un profil d'équipe « collaborative applicative » (*profil équipe 1*) qui apparaît comme central dans la capacité effective à transférer, et cela, quel que soit le type de projet.

• Les entreprises intéressées par les brevets

Enfin, pour cette dernière dimension, et pour les quinze cas étudiés, ce qui semble important, c'est la position concurrentielle des entreprises sur leurs marchés. Celles qui se procurent un brevet (six cas,

sur les quinze étudiés) sont en position favorable sur leurs marchés. Elles disposent, de plus, en interne, d'une équipe R & D qui apparaît comme une composante importante dans la capacité d'absorption et de valorisation des brevets achetés (ou pris sous licence) par les entreprises.

Les premiers résultats de cette étude qualitative permettent ainsi de préciser les facteurs qui peuvent faciliter (ou, au contraire, rendre plus difficile) le transfert des brevets.

Parmi les limites de ce travail, deux peuvent être mentionnées. La première concerne le nombre limité de cas étudiés. Dans une perspective de «modélisation», même descriptive, l'étude de quinze cas de transfert reste un nombre restreint. Cependant, la valorisation de brevet fait l'objet de clauses de confidentialité et il semble difficile de conduire une étude quantitative uniquement sur la base de questionnaires, c'est-à-dire sans avoir une connaissance précise non seulement des acteurs, mais aussi du contenu et des contextes de l'innovation. Le nombre des cas étudiés a cependant permis d'affiner le modèle. La seconde limite de ce travail concerne la collecte des données: celle-ci repose, avant tout, sur la connaissance de l'ingénieur chargé de la valorisation des brevets étudiés. On notera cependant que la connaissance de l'ingénieur est difficilement remplaçable, du fait de la dimension confidentielle des projets et de la nécessaire connaissance de leur histoire. Par ailleurs, les fréquents échanges informels sur leurs projets entre les différents chargés de valorisation, ou bien encore lors de séances plénières de la commission d'expertise, ont permis de croiser les appréciations émises et d'en vérifier la pertinence. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BACH (L.), COHENDET (P.) & SCHENK (E.), «Technological transfers from the european space programs: a dynamics view and comparison with other R & D projects», *Journal of technology transfer*, 27: 321-338, 2002.
- BOZEMAN (B.), «Technology Transfer and Public Policy: a Review of Research and Theory». *Research Policy*, 29 (4-5): 627-655, 2000.
- FLEMING (L.) & MARX (M.), «Managing Creativity in Small Worlds», *California Management Review*, 48 (4): 6-27, 2006.
- GIBBONS (M. C.), LIMOGES (C.), NOWOTNY (H.), SCHWARTZMAN (S.), SCOTT (P.) & TROW (M.), *The New Production of Knowledge*, Sage, 1994.
- GREGORIO (D. D.) & SHANE (S.), «Why do some universities generate more start-ups than others?» *Research Policy*, 32: 209-227, 2003.
- JANSEN (J. J. P.), VAN DEN BOSCH (F. A. J.) & VOLBERDA (H. W.), «Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?», *Academy of Management Journal*, 48 (6): 999-1015, 2005.
- KOGUT (B.) & ZANDER (U.), «Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology», *Organization Science*, 3 (3): 383-397, 1992.
- LANE (P. J.), KOKA (B. R.) & PATHAK (S.), «The Reification of Absorptive Capacity: a Critical Review and Rejuvenation of the Construct», *Academy of Management Review*, 31 (4): 833-863, 2006.
- LE MASSON (P.), WEIL (B.) & HATCHUEL (A.). *Le Processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*. Paris, Lavoisier, 2006.
- MARKMAN (G. D.), GIANIODIS (P. T.), PHAN (P. H.) & BALKIN (D. B.), «Innovation speed: transferring university technology to market», *Research Policy*, 34: 1058-1075, 2005.
- MURRAY (F.), «Innovation as co-evolution of scientific and technological networks: exploring tissue engineering», *Research Policy*, 31: 1389-1403, 2002.
- NONAKA (I.), TOYAMA (R.) & BYOSIÈRE (P.), «A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge», in (M.) DIERKES, (A.) BERTHOIN ANTAL, (J.) CHILD, & (I.) NONAKA (Eds.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, 2nd ed.: 491-517. Oxford, Oxford University Press, 2003.
- NONAKA (I.), TOYAMA (R.) & KONNO (N.), «SECI, Ba and Leadership, a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation», *Long Range Planning*, 33, 2000.
- OWEN-SMITH (J.) & POWELL (W. W.), «The expanding role of university patenting in the life sciences: assessing the importance of experience and connectivity», *Research Policy*, 32: 1695-1711, 2003.
- OWEN-SMITH (J.) & POWELL (W. W.), «To patent or not: faculty decisions and institutional success at technology transfer», *Journal of technology transfer*, 26: 99-114, 2001.
- ZANDER (L.) & KOGUT (B.), «Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test», *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 6 (1): 76-92, 1995.
- ZUCKER (L. G.), DARBY (M. R.) & BREWER (M. B.), «Intellectual Human Capital and Birth of U.S. Biotechnology Enterprises», *The American Economic Review*, 88 (1): 290-306, 1998.

N° de projet	Domaine concerné	Propriété du brevet	Date dépose du brevet	Valorisation par licence ou vente	Date
1	Fabrication d'antennes	Propre	11/07/1990	licencié	Janv 1994
2	Aliment pour la nutrition animale	Propre	13/08/2004	licencié	Fév 2007
3	Capteur appliqué au domaine de la santé	Copropriété	03/11/1997	vendu	Juin 2006
4	Téléométrie optique	Copropriété	28/05/1996	-	-
5	Composant en microélectronique	Propre	07/07/2004	-	-
6	Micro-capteur semi-conducteur	Propre	28/04/2005	-	-
7	Logiciel de gestion des signaux télécoms	Copropriété	07/10/2005	-	-
8	Capteur de gaz	Propre	12/05/2005	-	-
9	Logiciel appliqué au domaine de la santé	Propre	18/04/2002	-	-
10	Logiciel appliqué au domaine de la santé	Propre	02/11/2004	-	-
11	Molécule biologique active	Propre	29/12/2000	-	-
12	Antenne pour stations de base télécom	Copropriété	30/05/2002	vendu	Nov 2006
13	Traceurs fluorescents	Propre	12/09/2006	licencié	Déc 2006
14	Logiciel de gestion des signaux télécoms	Copropriété	07/10/2005	vendu	Oct 2006
15	Microcomposants optiques	Propre	12/12/2001	-	-

Annexe 1 — Brève fiche signalétique des 15 projets de transfert étudiés.

N° de projet	Domaine concerné	Nature des technologies
1	Fabrication d'antennes	Éléments d'antenne à base de mousse métallisée offrant légèreté et flexibilité.
2	Aliment pour la nutrition animale	Agents immunostimulants utilisés pour la nutrition animale, et visant à remplacer les antibiotiques proscrits par les normes européennes.
3	Capteur appliqué au domaine de la santé	Dispositif intégrant toute une série de capteurs permettant de détecter les chutes ou les malaises des patients.
4	Télémétrie optique	Technologie utilisant un laser pour la visée de cibles.
5	Composant en microélectronique	Technologie semi-conductrice permettant de commander et d'optimiser l'affichage des écrans plats.
6	Micro-capteur semi-conducteur	Technologie de capteurs permettant de détecter des entités biologiques.
7	Logiciel de gestion des signaux télécoms	Algorithme optimisant les communications entre émetteurs et récepteurs dans les réseaux de télécommunications.
8	Capteur de gaz	Capteur permettant de détecter certains pesticides ou herbicides.
9	Logiciel appliqué au domaine de la santé	Algorithme de simulation permettant de reconstituer les mouvements des artères au passage d'instruments chirurgicaux.
10	Logiciel appliqué au domaine de la santé	Algorithmes de simulation des mouvements des ventricules du cœur permettant de prévoir les dysfonctionnements cardiaques des patients.
11	Molécule biologique active	Vecteur permettant d'introduire directement des vaccins dans les cellules malades.
12	Antenne pour stations de base télécom	Système d'antenne dont le faisceau peut être orienté et divisé vers plusieurs points en mouvements.
13	Traceurs fluorescents	Polymère modifié introduit dans des matrices inorganiques permettant d'en assurer la traçabilité.
14	Logiciel de gestion des signaux télécoms	Algorithme optimisant les communications entre émetteurs et récepteurs dans des réseaux de télécommunications.
15	Microcomposants optiques	Filtre semi-conducteur permettant de réduire le spectre d'émission d'un laser.

Annexe 2 — Éléments d'information sur la nature des technologies transférées.

LA SINGULARITÉ
D'UNE ŒUVRE...

**À propos du livre
de Lucien Karpik,
*L'Économie des
singularités*, Paris,
Nrf, Éditions
Gallimard, 2007**

Les écrits de Lucien Karpik sont rares mais ne passent jamais inaperçus. Il a construit, depuis vingt ans, une œuvre originale qui fait référence dans le domaine de la sociologie économique. «L'Économie de la qualité», article paru en 1989 dans la *Revue Française de Sociologie* (1), est parmi les articles les plus cités de la sociologie en langue française. Il y analyse les échanges de ces produits dont les qualités sont, au moins partiellement, incommensurables et représentent l'élément prioritaire pour les acheteurs. S'appuyant sur l'exemple du marché des avocats, il montre que le choix économique du consommateur repose davantage sur un jugement fondé sur les réseaux interpersonnels que sur la comparaison des prix. Il poursuit sa réflexion au-delà des réseaux sociaux, dans un article remarqué, paru en 1997 dans *Sociologie du Travail* (2), dans lequel il étend son analyse aux dispositifs de confiance, comme les guides, les critiques ou les experts, qui servent de support de coordination aux marchés de la qualité. Son travail de réflexion s'étant poursuivi ces dernières années à travers différents séminaires, l'on attendait donc une grande synthèse de sa part. La voici enfin, sortie dans la prestigieuse collection Bibliothèque des Sciences humaines de la Nrf, sous le

(1) KARPIK, (L.), « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, volume XXX, n° 2, 187-210, 1989.

(2) KARPIK, (L.), « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, 4: 527-550, 1997.

titre *L'Économie des singularités*. On retrouve dans ce livre les qualités qu'ont toujours appréciées les lecteurs de Lucien Karpik: style précis et élégant, lecture acérée et inattendue des grands textes d'économie et de sociologie, profondeur de l'analyse. L'auteur se signale en outre par une grande érudition, utilisée à bon escient pour appuyer sa démonstration. L'ensemble, particulièrement vivant et bien documenté, représente une synthèse précieuse dont la longueur apparente (368 pages) ne constitue à aucun moment un handicap. Soulignons également la proximité des réflexions développées ici avec certaines problématiques gestionnaires. L'attention portée aux dispositifs cognitifs et aux modes d'organisation des marchés concrets devrait, en effet, susciter l'intérêt de tous les chercheurs qui s'intéressent à l'organisation de l'action collective et à son instrumentation.

L'ambition de l'ouvrage est incontestable: il ne s'agit rien moins que de proposer un cadre théorique permettant de rendre compte du processus de singularisation des échanges, lequel échappe à l'analyse néoclassique. L'économie des singularités, explique l'auteur, est composée de relations, marquées par la valeur symbolique et par l'incertitude sur la qualité. Comment procéder, dès lors que les biens ne sont pas connus ou connaissables avant l'achat? Le marché des singularités ne peut exister, propose-t-il, sans des dispositifs cognitifs, sans des intermédiaires qui servent d'aide à la décision. L'auteur tire de cette hypothèse des conséquences méthodologiques fortes: plutôt que d'étudier les mécanismes de formation des prix, il s'agit d'étudier la formation des dispositifs résultant d'une action collective délibérée. Le problème théorique ayant été ainsi posé dans la première partie, s'ensuit une seconde partie, analytique, qui présente les principales notions mobilisées dans l'ouvrage. Deux d'entre elles méritent une présentation: le jugement et le dispositif. Dès lors que les produits d'échange sont des singularités, le choix prend la forme du jugement,

explique l'auteur. Le jugement est réflexif; il associe la valeur et la connaissance. Il intègre, dans une décision nécessairement arbitraire, l'hétérogénéité des critiques et des mondes. Mais la pertinence du jugement, fait-il remarquer, est inséparable de l'aide apportée par des entités extérieures: les dispositifs de jugement (sans lesquels les marchés des singularités ne pourraient exister). La notion de dispositif est empruntée, rappelle-t-il, à Michel Foucault, pour désigner le «bric-à-brac de textes, de contrats, de signes, de connaissances, de publicités, d'idéologies, d'objets, de personnes ainsi que leurs rassemblements partiels et variés sous la forme de configurations symbolico-matérielles qui interviennent pour assurer le fonctionnement du marché des singularités» (p. 68). S'appuyant sur les travaux du courant de la cognition située, qui étudie la répartition de la connaissance entre une pluralité d'artefacts et d'individus, l'auteur souligne que les dispositifs sont des supports cognitifs pour les acteurs. Les dispositifs de jugement produisent ainsi des connaissances orientées qualifiant, simultanément, le produit et le client.

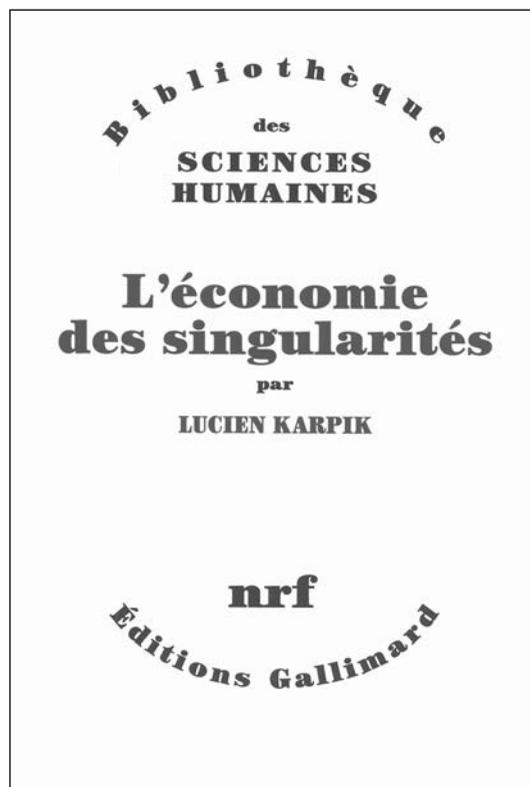
Dans cette perspective, l'ouvrage distingue des dispositifs personnels – comme le réseau des relations interpersonnelles – et impersonnels – comme les appellations (labels, AOC, certifications, marques, etc.), les «cicérones» (critiques et guides), les classements, les «confluentes» (techniques de canalisation employées sur les lieux de vente). Ces dispositifs mobilisent l'intervention de prescripteurs. L'auteur souligne, à cet égard, que la figure actuelle du consommateur est inséparable de l'intervention des «professionnels du marché» (médias, associations de consommateurs, spécialistes du marketing, sociologues, etc.).

Ces concepts sont mobilisés dans la troisième partie pour bâtir une typologie des régimes de coordination, régimes illustrés au moyen d'exemples concrets. Un régime de coordination est composé de trois entités: le produit qualifié, une

forme d'intervention particulière des dispositifs de jugement, et les types d'engagements des consommateurs. Chaque régime ne décrit pas une réalité, mais constitue, dans une perspective wébérienne, une forme pure ou un modèle abstrait de marché. Ce modèle, seul ou combiné à d'autres, sert de principe d'intelligibilité à la réalité concrète. Trois régimes à dispositifs impersonnels sont ainsi distingués: le régime de l'authenticité fondé sur la prééminence d'un jugement esthétique, comme l'illustre l'exemple des grands vins; le régime «méga», qui se distingue du précédent par son échelle d'action: méga-films ou mégamarques; le régime de l'opinion experte, qui est défini par une relation de délégation au sein d'un marché restreint, comme les prix littéraires ou cinématographiques. Ce à quoi s'ajoutent trois régimes à dispositifs personnels: le marché-réseau (fonctionnant par exemple sur les relations interpersonnelles), le régime des convictions, fondé notamment sur des passions communes (ex.: le violon haut de gamme), et le régime de coordination professionnelle fondé sur des dispositifs de contrôle (ex.: codes de déontologie, règlements, etc.) et sur une relation de service spécifique (comme l'illustre l'exemple du marché des services juridiques).

La dernière partie, moins analytique, présente une analyse de l'historicité de l'économie des singularités. L'auteur montre, à travers quelques exemples, que les chercheurs doivent étudier non seulement les processus de singularisation, mais, de façon symétrique, les processus de désingularisation. Le «tube» de musique fournit un tel exemple d'uniformisation du marché. À partir des années 80, avec le succès du CD, la grande distribution va passer de 40 à 50-60 % du marché des variétés. La politique de la grande distribution s'affirme par la concentration sur un nombre restreint de titres et par un

marketing de masse, où aucun particularisme n'est reconnu au CD. La relation à la radio devient un enjeu crucial. Malgré leurs disputes, producteurs et diffuseurs forment ainsi un ensemble inséparable. L'accès à quelques radios FM écoutées par les jeunes acheteurs de CD devient, en



effet, un passage obligé pour l'accès au marché final. Certains dispositifs, comme les palmarès, ne font que renforcer ce mécanisme de sélection: partout le palmarès fait le lien entre la vente et la radio. À partir de ces dispositifs, les majors ont mis en place une politique de restriction dans les nouveautés (concentration des investissements sur quelques artistes et sur quelques titres seulement) et de renoncement à une politique de qualité sur le moyen et le long terme. Dans le même temps, le «tube» est souvent devenu, dans la grande distribution, un produit sans qualité: on lui applique un marketing de masse (présentation en piles dans les linéaires, produit d'appel bradé...), dans lequel tout particularisme lui est nié. Il est traité exclusivement comme une marchandise.

Terminons ce commentaire par un regret: la place insuffisante réservée par l'auteur à des travaux de recherche dont la proximité intellectuelle aurait justifié une discussion approfondie. Comme nous l'avons souligné, le livre représente une inflexion importante dans l'œuvre de

Lucien Karpik, en raison du rôle qu'il fait jouer à la dimension cognitive dans les dispositifs, par rapport aux dimensions relationnelles (réseaux sociaux et coordination) qui étaient prépondérantes dans ses premiers travaux. Or, ce tournant cognitif n'est pas à proprement parler une découverte en ce qui concerne l'analyse des activités et des échanges marchands. Il a été largement développé et popularisé par tout un courant de sociologie économique et d'anthropologie des marchés. Ce courant, autour des travaux de Michel Callon notamment, analyse les instruments qui «équipent» les marchés et les effets de cadrage que ceux-ci opèrent sur l'action économique. De façon similaire, l'auteur développe, sans vraiment les discuter, des arguments très proches des analyses proposées par Armand

Hatchuel concernant le rôle des prescripteurs et des relations de prescription dans la construction des échanges marchands. Compte tenu de l'ambition théorique affichée, il est dommage que ces apports importants soient à peine cités, alors qu'un débat de fond aurait permis de mieux éclairer l'originalité du travail de recherche considérable dont cet ouvrage est l'aboutissement.

Ces réserves ayant été apportées, *L'Économie des singularités* est évidemment un livre de référence qui mérite d'être lu et discuté. Comment également ne pas se réjouir de ce qu'il constitue *de facto* une invitation à porter un regard gestionnaire sur la conception et l'organisation des dispositifs qui fondent les activités marchandes?

**Par Franck AGGERI, CGS,
École des Mines de Paris**

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

IN QUEST OF THEORIES

FOR ANOTHER THEORY OF DECISION-MAKING: LOOKING BACK ON THE BANKRUPTCY OF BARINGS (AND OF ITS HIERARCHY...)*Yves-Marie ABRAHAM and Cyrille SARDAIS*

Prevailing theories take information and the perception of it to be the decisive factor in decision-making. But they have a problem explaining the Barings bankruptcy. Despite several warning signals received during the months prior to the catastrophe, this revered institution's leaders took no preventive measures. This textbook case is reinterpreted from a constructivist viewpoint. These leaders built for themselves a reality that was The Reality, where the misconduct of a young trader named Nick Leeson was simply unthinkable. Andreu Solé's theory of "possibles and impossibles" is used to penetrate this reality.

OVERLOOKED...

MANAGING OLDER EMPLOYEES IN FIRMS: THE ISSUES AND A BLUEPRINT*Olivier MEIER*

To cope with the ageing of their populations, all European countries must make careers last longer in order to finance pension funds. What place do senior employees have as new generations are entering the labor market? Does keeping them on the payroll increase unemployment among youth? How to make the relations between generations into a source of wealth instead of a cause of discrimination? This strategic topic, long overlooked in France, takes issue with deeply rooted habits. Top management's mentality must change. Till now, corporate leaders have been satisfied with programs for retiring older employees earlier so as to make room for young people. The situation has changed, and all parties now have an interest in treating senior employees "normally". With its labor force participation rate of 36,8% for 55-64 year-olds, France has not yet realized the magnitude of this issue.

TRIAL BY FACT

BATA, THE IMPOSSIBLE CHANGE: A FAILED HIGH-END STRATEGY*Antony KUHN and Yves MOULIN*

To what extent do a company's initial choices about organizing production weigh on its strategic trajectory? This analysis of the Bata group's high-end strategy sheds light on the crucial importance of preestablished conventions on the line. Although the latter help coordinate activities and are conducive to a convergence of ideas in workshops, they also close access to new solutions in production. If the preliminary work of legitimating organizational changes is not done, then such conventions turn out to be a powerful hindrance to changing the model of production.

OVERLOOKED...

L'ORÉAL'S ENTREPRENEURIAL MODEL: ITS SOURCE AND ORIGINS*Olivier BASSO, Alain FAYOLLE and Thomas LEGRAIN*

L'Oréal is one of the very few French firms created in the early 20th century that has managed to hoist itself to a planetary level and stay there. What managerial formula accounts for this success? It all has to do with the permanence of the firm's founding values, as formulated by François Dalle in particular. On the basis of his deep

OVERLOOKED...

understanding of human behavior and group dynamics, this outstanding president from 1957 to 1984 worked out a philosophy of regulated conflict, which has proven solid enough to still serve as the grounds for a strong entrepreneurial culture. What are the limits of this model of a "management of discontinuity" and a "constrained entrepreneurial culture"? Would a systematic practice of confrontation not logically lead to doubting the founders' creed?

PAYING FOR TALENT: THE WAGES OF PROFESSIONAL ATHLETES – AN EXCEPTION OR A PRECURSOR?*Pierre MIRALLES*

Pay practices in professional sports provide interesting examples for managers in the "mundane" world of work. How can pay practices for professional athletes give us new insight into questions as difficult as those having to do with the evaluation and remuneration of an individual's contribution to a collective project, with the conditions of fairness as perceived by wage-earners, with the part of inhouse regulations and of the external market in the "fair" distribution of wages? Although this analogy with the corporate world has its limits, it stimulates our thoughts about how to measure talent and share in the profits.

TRIAL BY FACT

DEVELOPING PUBLIC RESEARCH: THE HUMAN FACTOR IN THE SALE OR TRANSFER OF PATENTS BY UNIVERSITIES*Dominique Philippe MARTIN and Lionel PUJOL*

The New Public Management movement, straight from Anglo-Saxon land, has introduced the idea that public services should be managed like firms and, as a consequence, production indicators be used to measure performance. Research has not escaped this trend and is to be held accountable. This article focuses less on the fundamental question of the freedom of research in universities than on the deviations resulting from the numerical indicators of production to which researchers are now subject. Besides not being adapted to research, these methods risk having a negative impact on creativity. The costs of the obligation to account — loss of motivation by researchers, reinforcement of "normal science", etc. — might exceed any hoped-for benefits. To improve public research, others procedures, drawn from research in the science of management, are proposed.

MOSAICS

Franck AGGERI: THE SIGNIFICANCE OF A WORK: ON LUCIEN KARPIK'S *L'économie des singularités* (Paris : Gallimard, 2007).

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

FÜR EINE ANDERE ENTSCHEIDUNGSTHEORIE : EIN RÜCKBLICK AUF DAS SCHEITERN DER BARINGS BANK (UND SEINER HIERARCHIE ...)

Yves Marie ABRAHAM und Cyrille SARDAIS

Die vorherrschenden Entscheidungstheorien verstehen Information und ihre Verarbeitung als bestimmende Vorgänge im Entscheidungsprozess. Aber der Konkurs der Barings Bank konfrontiert diese Theorien mit einem krassen Widerspruch : die Führungskräfte dieser ehrwürdigen Institution haben in den Monaten, die dem Konkurs vorausgingen, zahlreiche Alarmsignale erhalten, und dennoch haben sie nichts getan, um die Katastrophe zu verhindern. Die Autoren hatten das Ziel, dieses Schulbeispiel neu zu interpretieren, und wählten einen dezidiert konstruktivistischen Ansatz, um zu zeigen dass diese Führungskräfte sich eine Wirklichkeit zurechtgelegt haben, die in ihren Augen Die Wirklichkeit war - eine Wirklichkeit in der der Betrug des jungen Wertpapierhändlers Nick Leeson einfach nicht möglich war. Um Zugang zu dieser Wirklichkeit der Führungskräfte der Bank zu finden, mobilisierten die Autoren die Theorie der „Möglichkeiten“ und der „Unmöglichkeiten“, die von Andreu Solé ausgearbeitet wurde.

DIE STELLUNG DER ALTEN ARBEITNEHMER IM UNTERNEHMEN HERAUSFORDERUNGEN UND LÖSUNGSANSÄTZE

Olivier MEIER

Alle europäischen Länder sind mit der Überalterung ihrer Bevölkerungen konfrontiert und debattieren über die notwendige Verlängerung des Erwerbslebens, damit die Finanzierung der Renten sicher gestellt werden kann. Welchen Platz können die alten Arbeitnehmer im Unternehmen einnehmen, während neue Generationen auf dem Arbeitsmarkt nachrücken ? Ist die Arbeitslosigkeit der jungen Generation die Folge der Weiterbeschäftigung der alten Arbeitnehmer ? Wie soll das Verhältnis zwischen den Generationen gestaltet werden, damit es in den Betrieben eine Quelle für Wohlstand und nicht für Ausschluss wird. Es handelt sich hier um ein strategisches Thema, dem in Frankreich nicht genug Aufmerksamkeit zuteil geworden ist. Es stellt allerdings viele Gewohnheiten in Frage, die tief verankert sind. Auch die Mentalität der Verantwortlichen in den Unternehmen muss sich ändern, denn bisher begnügten sie sich damit, die Politik der Frührente umzusetzen, um den jungen Kräften Platz zu machen. Doch die Lage hat sich geändert : es ist vorteilhaft für alle, den alten Arbeitnehmern einen „normalen“ Platz einzuräumen. Frankreich mit seinen 36,8 % von 55-64jährigen Arbeitnehmern ist der Tragweite der Problematik noch nicht gerecht geworden.

BATA : DIE UNMÖGLICHE KURSÄNDERUNG DAS SCHEITERN EINER STRATEGIE DER QUALITÄTSVERBESSERUNG

Antony KUHN und Yves MOULIN

In welchem Ausmaß belasten unternehmerische Anfangsentscheidungen zur Arbeitsorganisation die strategische Entwicklung ? Die Analyse der

AN TATSACHEN GEMESSEN

Strategie zur Qualitätsverbesserung der BATA-Gruppe zeigt, dass die anfangs festgelegten Konventionen in den Produktionssituationen eine bestimmende Rolle spielen: sie tragen zwar zur Koordinierung der Tätigkeiten und zur Harmonisierung der Vorstellungen in den Produktionsstätten bei, können aber auch den Zugang zu neuen produktiven Lösungen verbauen. Ohne vorbereitende Bemühungen um die Legitimierung einer organisatorischen Veränderung können Anfangsentscheidungen zu einer starken Bremse für die Veränderung des Produktionsmodells werden.

DAS UNTERNEHMENSMODELL VON L'OREAL : URSPRUNG UND GENESE

Olivier BASSO, Alain FAYOLLE und Thomas LEGRAIN

L'OREAL ist eines der seltenen zu Anfang des 20. Jahrhunderts gegründeten französischen Unternehmen, die Weltbedeutung erlangt und behalten haben. Es war deshalb verlockend, verstehen zu wollen, welche Management-Formel einen solchen Erfolg möglich gemacht hat. Für die Autoren ist alles auf die Beständigkeit der Werte der Unternehmensgründer zurückzuführen, insbesondere auf Francois Dalle, den emblematischen Präsidenten von 1957 bis 1984. Dieser hatte viel über das menschliche Verhalten und die Dynamik kollektiven Handelns nachgedacht und zu einer Philosophie des geregelten Miteinanders gefunden, die heute noch solide genug ist, die Grundlage einer starken Unternehmenskultur zu bilden. Doch welche Grenzen hat dieses Modell des „Managements der Diskontinuität“ und des „gezügeltten Unternehmertums“ ? Wäre eine Infragestellung der Kredos der Unternehmensgründer die logische Folge einer systematischen Praxis der Konfrontation ?

DER WERT DER TALENTE DAS GEHALT DES BERUFSSPORTLERS : AUSNAHME ODER ZUKUNFT ?

Pierre MIRALLES

Die Praktiken der Sportvereine hinsichtlich der Entlohnung der Athleten bieten den Verwaltern der „normalen“ Welt interessante Beispiele. Der Artikel analysiert, in welcher Hinsicht diese Praktiken originale oder innovierende Beiträge zu Fragen darstellen, die ebenso schwierig sind, wie diejenigen der Bewertung und Bezahlung des individuellen Beitrags zum kollektiven Ertrag, des Gerechtigkeitsempfindens der Gehaltsempfänger, der jeweiligen Rollen der Organisationsregeln und des Marktes im Verhältnis zur „gerechten“ Gehaltsordnung. Selbst wenn die Analogie zu anderen Kontexten (zur Welt der Unternehmen zum Beispiel) Grenzen hat, die dem Autor bewusst sind, handelt es sich um stimulierende Gedanken zur Bewertung des Talents und zur Verteilung des Gewinns.

VERKANNTRE REALITÄTEN

VERKANNTRE REALITÄTEN

VERKANNTRE REALITÄTEN

AN TATSACHEN GEMESSEN

ZUR BEWERTUNG DER STAATLICH GEFÖRDERTEN FORSCHUNG**Die Rolle des menschlichen Faktors beim Verkauf oder bei der Übertragung von Patentrechts durch Universitäten***Dominique Philippe MARTIN und Lionel PUJOL*

Warum gelingt es einigen Universitäten, gewissen privaten Unternehmen Patente zu verkaufen, und anderen nicht? Die Autoren haben fünfzehn Fälle von Patentübertragungen, die durch eine zentrale Bewertungsinstanz der großen Universitäten im Westen Frankreichs zustande kamen, analysiert, um den komplexen Prozess von der Arbeit an einer Erfindung bis zu ihrem Verkauf an ein Unternehmen zu verstehen. Eine wichtige Rolle spielen sicherlich die Charakteristika der Projekte, die Profile der beteiligten Teams und die

Eigenschaften der interessierten Unternehmen. Doch der eigentliche Schlüssel zum Erfolg der Bewertung der staatlich geförderten Forschung liegt in den Kompetenzen und den Praktiken der Personen, die die Projekte durchführen. Das hier angewandte empirische Analysemodell kommt zu dem Schluss, dass der menschliche Faktor ein wesentliches Element im Technologietransfer bleibt. *domination financière*, Les Éditions de l'Atelier, 2007.

Franck AGGERI : DIE EINZIGARTIGKEIT EINES WERKS

Zum Buch von Lucien Karpik, „*L'économie des singularités*“ Gallimard, 2007.

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

HACIA UNA NUEVA TEORIA DECISIONAL: ANALISIS DE LA QUIEBRA DEL BANCO BARINGS (Y DEL FRACASO DE SUS DIRIGENTES...)*Yves-Marie ABRAHAM y Cyrille SARDAIS*

Las teorías dominantes sobre la toma de decisiones hacen que la información y su percepción sean el elemento determinante del proceso de toma de decisiones. Ahora bien, la quiebra del Banco Barings es un problema considerable para esas teorías: los dirigentes de esta venerable institución recibieron, en los meses anteriores a la quiebra, numerosas señales de alarma y a pesar de ello no hicieron nada para evitar la catástrofe. Los autores tratan de reinterpretar este caso de estudio, desde un enfoque absolutamente constructivista, que muestra que estos dirigentes se construyeron una realidad la cual, a su parecer, constituía la “realidad”; una realidad en la que la impostura del joven corredor Nick Leeson no tenía su lugar. Para “entrar” en esta “realidad” de los dirigentes del banco, los autores movilizan la teoría de los “posibles” e “imposibles” elaborada por Andreu Solé.

LOS SENIORS EN LAS EMPRESAS: PROBLEMAS Y TENTATIVAS DE SOLUCION*Olivier MEIER*

Todos los países europeos se ven confrontados al envejecimiento de la población y a la prolongación necesaria de la vida profesional para poder financiar las pensiones de jubilación. ¿Cuál es el lugar de los seniors en las empresas cuando las nuevas generaciones llegan al mercado laboral? El paro de los jóvenes, ¿es una consecuencia de la presencia de los seniors? ¿Cómo tratar estas relaciones intergeneracionales para crear una fuente de riqueza y no exclusión en las organizaciones? Este es un tema estratégico que se ha dejado de lado en Francia. Cabe señalar que esto cuestiona costumbres profundamente arraigadas. La propia mentalidad de los dirigentes empresariales debe evolucionar, ya que hasta el presente sólo se contentaban de aplicar una política de jubilaciones anticipadas para abrir paso a los jóvenes. Pero la situación ha cambiado, todo el mundo será ganador si se otorga un lugar “normal”

a los seniors. En Francia el 36,8% de las personas de 55 a 64 años trabajan y, al parecer, el país aún no se ha dado cuenta de la importancia de este tema.

BATA: LA MUTACIÓN IMPOSIBLE EL FRACASO DE UNA ESTRATEGIA DE MEJORA DE GAMA*Antony KUHN y Yves MOULIN*

¿En qué medida las decisiones iniciales tomadas por una empresa, en términos de organización del trabajo, pesan sobre su trayectoria estratégica? El análisis de la estrategia de mejora de gama del grupo Bata demuestra el papel crucial que desempeñan las convenciones pre-establecidas en las situaciones de producción. Dichas convenciones favorecen la coordinación de las actividades y la convergencia de las representaciones en los talleres, pero también pueden bloquear el acceso a nuevas soluciones productivas. Sin un trabajo previo de legitimación de un cambio organizativo, pueden ser un potente freno a una mutación del modelo productivo.

EL MODELO DE INICIATIVA EMPRESARIAL DE L'OREAL: GÉNESIS Y DESARROLLO*Olivier BASSO, Alain FAYOLLE y Thomas LEGRAIN*

L'Oréal es una de las pocas empresas francesas creadas a comienzos del siglo XX que ha logrado llegar y mantenerse en el primer lugar mundial. Por ello parecía muy tentador tratar de descubrir la “fórmula” de administración que ha permitido tal éxito. Para los autores, todo reside en la perennidad de los valores de los fundadores de la empresa y en particular de François Dalle, el presidente emblemático de 1957 a 1984. A partir de una reflexión profunda sobre el comportamiento humano y sobre la dinámica de la acción colectiva, él elaboró una filosofía del enfrentamiento amistoso, bastante sólida para constituir, incluso actualmente, el fundamento de una cultura fuerte de la iniciativa empresarial. Pero, ¿cuáles son los límites de este modelo de “gestión de la discontinuidad” y de “iniciativa empresarial forzada”? Un cuestionamiento de las ideas de los fundadores ¿no sería la continuación lógica de una práctica sistemática de la confrontación?

REMUNERAR LOS TALENTOS EL SALARIO DEL DEPORTISTA PROFESIONAL: ¿EXCEPCIÓN O PREFIGURACIÓN?

Pierre MIRALLES

Las prácticas de las organizaciones deportivas en materias de remuneración de los atletas ofrecen ejemplos interesantes a los administradores de mundo "ordinario". El artículo analiza la forma en que estas prácticas contribuyen de forma original o innovadora a responder a interrogantes tan difíciles como los de la evaluación y la retribución de la contribución individual al resultado colectivo, las condiciones de la equidad percibida por los empleados, los papeles respectivos de las reglas organizativas y el mercado externo en la regulación "justa" de los salarios. El autor reconoce que incluso si la analogía con otros contextos (por ejemplo, el mundo laboral) debe realizarse con moderación, el artículo es una reflexión estimulante sobre la medición del talento y sobre la repartición de los beneficios.

VALORAR LA INVESTIGACIÓN PÚBLICA El papel del factor humano en la venta o cesión de licencias de patentes de las universidades

Dominique Philippe MARTIN y Lionel PUJOL

¿Por qué las universidades logran vender a las empresas privadas ciertas patentes y otras no? Tomando como base quince casos de transferencia de patentes, realizados por un servicio de valorización común a

varias universidades del occidente de Francia, los autores analizan el proceso complejo que va de la elaboración de una invención hasta su venta definitiva a una empresa. Evidentemente hay que tener en cuenta las características de los proyectos, los perfiles de los equipos de apoyo y las especificidades de las empresas interesadas. Pero sobre todo una de las claves del éxito de la valoración de la investigación pública se encuentra en las habilidades y las prácticas de los defensores de los proyectos. El modelo empírico de análisis propuesto enfatiza el factor humano que sigue siendo un elemento esencial en la transferencia de la tecnología.

Franck AGGERI : LA SINGULARIDAD DE UNA OBRA

Comentarios sobre el libro de Lucien Karpik, *L'économie des singularités (La economía de las singularidades)*, Gallimard, 2007.

НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПО-РУССКИ

В поисках теорий

Иная теория принятия решений: случай краха банка Barings (и его иерархии) Ив-Мари Абраам и Сирил Сарде

Доминирующие теории принятия решений превращают информацию и ее восприятие в определяющий элемент этого процесса. Однако случай банка Barings представляет собой серьезную проблему для этих теорий: в течение месяцев, предшествовавших краху, руководители этого почтенного учреждения получали многочисленные тревожные сигналы и тем не менее ничего не сделали, чтобы избежать катастрофы. Авторы попытались проанализировать этот простейший случай, исходя из конструктивистского подхода, показывая, что эти руководители создали для себя реальность, которая в их глазах являлась подлинной – реальность, в которой обман молодого трейдера Джека Лисона был бы абсолютно невозможен. Чтобы «войти» в эту «реальность» руководителей банка, авторы обратились к теории «возможного» и «невозможного», разработанной Андре Соле.

Малоизвестные реалии

Управление кадрами зрелого возраста на предприятии: задачи и примерные решения Оливье Мейер

Все европейские страны сталкиваются с проблемой старения своего населения и к необходимости приспособления к нему профессиональной жизни, в целях финансирования пенсий. Каково место пожилых людей на предприятиях, в то время как на рынок труда приходят новые поколения? Не является ли безработица молодежи следствием сохранения рабочих мест для пожилых людей? Как постичь эти отношения поколений, чтобы превратить их в источник богатства, а не исключения на предприятиях? Речь идет о стратегическом предмете, которым слишком долго пренебрегали во Франции. Следует сказать, что это ставит под вопрос многие укоренившиеся привычки. Сама ментальность руководителей предприятий должна эволюционировать – до сих пор они довольствовались политикой досрочного выхода на пенсию, чтобы освободить место для молодежи. Но сегодня ситуация изменилась: все заинтересованы в том, чтобы предоставить «нормальное» место представителям старшего поколения. Франция, в которой люди возраста 55-64 лет составляют 36,8% населения, еще не осознала всего масштаба этой задачи.

Испытание фактами

Бата: невозможное изменение Провал стратегии повышения престижности Антони Кюн и Ив Мулен

В какой мере начальный выбор, сделанный предприятием в области организации труда, определяет его стратегическую траекторию? Анализ стратегии повышения престижности группы Бата иллюстрирует решающую роль, которую играют заранее установленные соглашения в производственных ситуациях: они благоприятствуют координации различных видов деятельности и конвергенции представительств в рабочих цехах, но они также содействуют преграждению доступа к новым производственным решениям. Без предварительной работы по легитимизированию организационных перемен они становятся мощным тормозом на пути к изменению производственной модели.

Малоизвестные реалии

Предпринимательская модель фирмы Л'Ореаль: источник и генезис Оливье Бассо, Ален Файоль и Тома Легрен

Л'Ореаль является одним из редких французских предприятий, созданных в начале XX века, которым удалось выйти на высший

мировой уровень и удерживаться на нем. Поэтому заманчиво попытаться понять, какая «формула» менеджмента привела к подобному успеху. Для авторов секрет заключается в непреходящем характере ценностей основателей предприятия, и в частности Франсуа Даль, символической фигуры президента с 1957 по 1984 г. Опираясь на глубокие размышления о поведении людей и на динамику коллективного действия, он разработал философию регулируемых столкновений – настолько основательную, что она до сегодняшнего дня является основой мощной предпринимательской культуры. Но каковы пределы этой модели «менеджмента разрыва» и «принужденного предпринимательства»? Не является ли пересмотр кредо основателей логическим продолжением систематической практики конфронтаций?

Малоизвестные реалии

Вознаграждать талант Зарплата профессионального спортсмена: исключение или прообраз? Пьер Мирай

Практика спортивных организаций в области вознаграждения спортсменов предлагает интересные примеры для управленцев «обычного» мира. В статье дается анализ оригинального или новаторского вклада подобной практики в такие трудные вопросы, как оценка и оплата индивидуального участия в коллективном результате, восприятие работниками условий справедливости, роль организационных правил и внешнего рынка в «справедливом» регулировании зарплат. Даже если аналогия с иными контекстами (например, миром предприятия) имеет пределы, речь идет о стимулирующем размышлении о мере таланта и о разделе прибыли.

Испытание фактами

Валоризация государственных научных исследований Роль человеческого фактора в продаже или уступке университетскими лицензиями патентов Доминик Филипп Мартен и Лионель Пюжоль

Почему университетам удается продавать частным предприятиям те, а не иные патенты? На основе пятнадцатилетнего опыта передачи патентов, установленной службой валоризации, общей для нескольких университетов Большого Запада, авторы рассматривают сложный процесс, идущий от разработки изобретения до его продажи предприятию. Конечно, важны характеристики проектов, профили команд поддержки и специфика заинтересованных предприятий. Но одним из залогов успеха валоризации государственных научных исследований является компетенция и практика разработчиков проекта. Предложенная эмпирическая модель анализа подчеркивает, в какой мере человеческий фактор остается основным элементом в передаче технологий.

Мозаика

Своеобразие производства

Франк Аджери

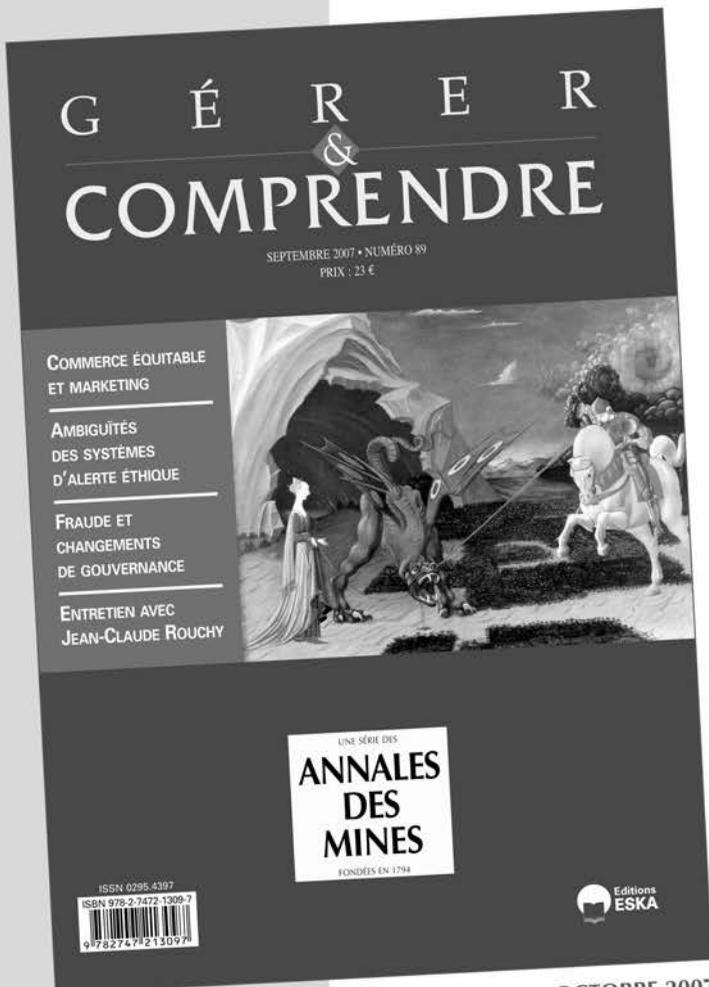
О книге Люсьенга Карпик «Экономика своеобразий», Галлимар, 2007 г.

G É R & E R

COMPRENDRE

SOMMAIRE

- LES PIONNIERS FRANÇAIS DE L'INTERVENTION PSYCHOSOCIOLOGIQUE EN ENTREPRISE
Entretien avec Jean-Claude ROUCHY, mené par Bernard COLASSE et Francis PAVÉ
- LE MARKETING FAIT-IL PERDRE LEUR ÂME AUX MILITANTS DU COMMERCE ÉQUITABLE ?
Par Ronan LE VELLY
- LES AMBIGÜITÉS DES SYSTÈMES D'ALERTE ÉTHIQUE
Par Marie-Hélène LARUE
- POUR LA PATRIE, LES SCIENCES... ET LA FRAUDE !
L'affaire Deprat dans le tourbillon des changements de gouvernance
Par Jean BEHUE GUETTEVILLE
- LA PERTE D'EMPLOI, UNE OPPORTUNITÉ DE CARRIÈRE ?
Par François GRIMA
- Michel VILLETTE
PROLÉTAIRES OU MILLIONNAIRES ? LA LUTTE DES TRADERS POUR LE BONUS
À propos du livre d'Olivier GODECHOT, *Working rich. Salaires, bonus et appropriation du profit*, Paris, La Découverte, 2007
- Olivier LENAY
LES ARTISTES, MANAGERS DANS L'ÂME ?
À propos du livre de Catherine STRASSER, *Du travail de l'art. Observation des œuvres et analyse du processus qui les conduit*, Paris, Éditions du Regard, 2006
- Annabelle GAWER
EXPLORER ET PRODUIRE : LA « CONCEPTION INNOVANTE », CONDITION DE SURVIE DE L'ENTREPRISE DU XXI^e SIÈCLE
À propos du livre de Pascal LE MASSON, Benoît WEIL et Armand HATCHUEL, *Les Processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Éditions Lavoisier, Coll. Hermès, 2006
- LE DON EST-IL UNE NOTION DE GESTION ?
Par Jean-Paul DUMOND



OCTOBRE 2007
ISSN 0295.4397
ISBN 978-2-7472-1309-7

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de *Gérer & Comprendre* septembre 2007 - numéro 89 (ISBN 978-2-7472-1309-7) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville

R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

SOMMAIRE

ENJEUX D'AVENIR DE L'INDUSTRIE NUCLÉAIRE

Le nucléaire, un des atouts maîtres dans la nouvelle donne énergétique mondiale – *Anne Lauvergeon*

EDF et la production nucléaire : les clés d'une réussite industrielle – *Bernard Dupraz et Laurent Joudon*

Les déchets radioactifs – *Marie-Claude Dupuis*

La R&D sur les filières nucléaires actuelles et futures : enjeux et perspectives – *Philippe Pradel*

L'industrie nucléaire : les grands enjeux pour la France en termes de politiques industrielle, énergétique et environnementale – *Florence Fouquet, Cyrille Vincent, Francis Iglésias*

L'Autorité de sûreté nucléaire, Autorité administrative indépendante – *André-Claude Lacoste*

L'industrie nucléaire et le débat public – *Yves Mansillon*

Les Français et les déchets nucléaires – *Philippe d'Iribarne*

Du cachalot au tritium – *Jacky Bonnemaïns*

L'énergie nucléaire au Royaume-Uni – *Sir David King*

Les nouvelles perspectives de la politique énergétique au Royaume-Uni – *Malcolm Grimston*

L'énergie nucléaire aux États-Unis – *Richard Meserve*

Avons-nous un avenir commun en matière énergétique ? – *Bjorn Stigson*

HORS DOSSIER

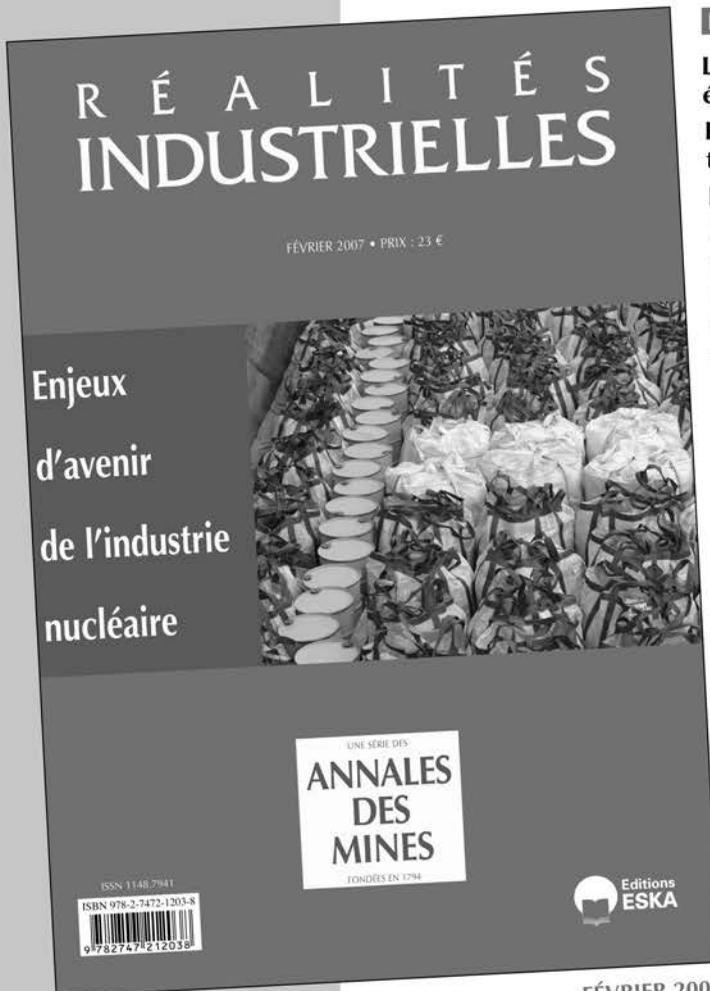
Les horizons temporels de l'entreprise – *Les ingénieurs-élèves de l'Ecole nationale supérieure des Mines de Paris, promotion 2004*

La gestion du risque humain : de la difficulté de disposer de signaux et d'indicateurs. Des procédures à la réflexivité – *Cécile Banon, Olivier Guillaume, Gilles Deleuze*

Trop de pétrole ! Energie fossile et réchauffement climatique de Henri Prévot, Le Seuil, janvier 2007 – *Recension par Jean-Pierre Dupuy*

Le dossier a été coordonné par Pierre AMOUYEL

Nous remercions aussi pour son aide Alain BUCAILLE (Areva)



FÉVRIER 2007
ISSN 1148.7941
ISBN 978-2-7472-1203-8

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de *Réalités Industrielles* février 2007 « Enjeux d'avenir de l'industrie nucléaire » (ISBN 978-2-7472-1203-8) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville