

Au grand vent du Nord, sur les collines du pays de Margueritte Yourcenar, tourne depuis deux siècles *De Ondankmeulen*, le Moulin de l'Ingratitude. S'il ne broie plus le grain, sa haute silhouette et sa voilure rouge témoignent toujours de la querelle du charpentier et du meunier qui ne daignèrent célébrer par une pinte de bonne bière flamande l'achèvement de l'ouvrage et l'amitié retrouvée par delà les conflits d'intérêt. Qui avait tort dans l'affaire ? Qu'importe ! Dans la mémoire des gens du coin, il ne reste des deux ombrageux que ce refus de déposer les armes qui les renvoie dos à dos, également fautifs aux yeux de la communauté que leurs talents complémentaires se devaient de servir. Vieille histoire, sans doute...

Mais au large des côtes de cette même Flandre, se joue aujourd'hui une histoire identique sur un navire, parti en Mer du Nord réparer un câble télégraphique rompu par un chalut. Le bateau est un village et meunier et charpentier sont ici marins et techniciens, également ombrageux et pourtant nécessairement solidaires sauf à devoir poser bien vite leur sac à terre. A bord, deux métiers s'opposent, deux chefs se toisent, hostiles et inquiets. Un chercheur, Lionel Honoré, embarqué sur ce navire, fait les frais de cette tension : ici, pas de neutralité permise. Le terrain est houleux et la tempête de la mondialisation cogne dur. L'armement est-il en cause ? Chez un concurrent, un commandement unique donne du sens à la mission et réunit les hommes. Est-ce une issue possible ? Identité collective, sens de l'action, réseaux de sociabilité, confiance : ces questions traversent toute cette parution de *Gérer & Comprendre*. Ici, dans les crèches, le sens de la mission se heurte aux rigidités de l'Administration. Là, une direction récompense un chef de rayon peu performant mais respectueux des règles, négligeant les succès commerciaux de son collègue, socialement plus ouvert. Ailleurs encore, on rêve de supprimer, grâce aux TIC, les frontières de l'entreprise. Espoirs déçus : que reste-t-il d'humain dans un travail privé de rencontres, de buts communs, de références partagées ?

Il est alors temps de faire retour vers la Philosophie et les mythes fondateurs, ce à quoi nous invite Myriam Monla. Trois sœurs dansent, inséparables dans leur ronde. Pour Sénèque, ces trois Grâces, qu'on dit sources de joie pour les dieux et les hommes, ont pour nom : Bienfait, Dette et Reconnaissance. Elles sont aussi, il faut s'en souvenir, sœurs des Parques, maîtresses du destin des hommes. Leurs mains entrelacées sont le lien qui permet aux sociétés humaines de déposer les armes et de préférer à la guerre, la beauté et l'échange amical. Ce lien est-il rompu, les équilibres fondamentaux sont alors réduits à néant et les individus, livrés à l'ingratitude et à la guerre de tous contre tous, perdent leurs repères et leur confiance en la vie. Souffrances ou conflits en découlent. Dans ces entreprises où l'exigence absolue du don de soi au collectif s'accompagne si rarement de la reconnaissance institutionnelle, où la dette est toujours univoque et où l'ingratitude est érigée en gage de virilité managériale, quel lien peut-il encore subsister qui préserve les potentiels d'intelligence et de créativité, leur donne sens et les dédie au bien commun ?

De Ondankmeulen peut encore tourner quelques siècles sur sa colline flamande ! On n'a guère de chance d'oublier que l'ingratitude n'est pas morte !

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° 93 • SEPTEMBRE 2008

RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines

www.anales.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 60 45 35

TARIFS

Voir encart p. 65-66

FABRICATION

ACPA Éditions

4, rue Camélinat

42000 Saint-Étienne

Tél. : 04 77 43 26 70

Fax : 04 77 41 85 04

COUVERTURE

Théo Van Rysselberghe,

L'Homme à la barre, portrait de

Signac en mer, peinture, 1892.

Paris, musée d'Orsay.

Photo © Gianni Dagli Orti/
coll. Dagli Orti-The Picture desk.

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, 3, 4, de couverture et page 70

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 PALLEZ

Centre de gestion scientifique

de l'École des mines de Paris

Francis 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

Frank AGGERI

Centre de gestion scientifique

de l'École des mines de Paris

Gilles AMADO

Groupe HEC

Rachael 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

Francis GINSBOURGER

École des mines de Paris

Thierry HOMMEL

Sciences Po

Benoît 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-Michel 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 RAPPORTEURS

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.

L'ÉPREUVE
DES FAITS

4 COMMENT FAIRE ÉVOLUER LES MENTALITÉS DES MANAGERS DE PROXIMITÉ ?

Le cas de la grande distribution

Par Yvan BAREL et Sandrine FRÉMEAUX

L'ÉPREUVE
DES FAITS

14 LE REMPLACEMENT DANS LES CRÈCHES, UN JEU D'ENFANTS ?

Par Emmanuel DUMONT et Antoine ROTGER

L'ÉPREUVE
DES FAITS

23 LES ESPOIRS DÉÇUS DES ÉQUIPES À DISTANCE

Par Yves Frédéric LIVIAN et Isabelle PAROT

RÉALITÉS
MÉCONNUES

32 DE LA RICHESSE DES PASSIONS

Une analyse de la structuration
du marché philatélique et
des facteurs de valorisation
des timbres de collection

Par Antony KUHN et Yves MOULIN

SUR LE VIF

42 MISSION EN MER DU NORD : LE MANAGEMENT À L'ABORDAGE

Par Lionel HONORÉ

EN QUÊTE
DE THÉORIES

53 GRATITUDE/ INGRATITUDE : UN OBJET DE RÉFLEXION POUR LE MONDE DE L'ENTREPRISE ?

Par Myriam MONLA

MOSAÏQUE

61 PEUT-ON ACCLIMATER AUX ÉTATS-UNIS UNE VISION DU MANAGEMENT

« À LA FRANÇAISE » ?

À propos du livre de Hamid Bouchikhi et John R. Kimberly, *The Soul of the Corporation, How to Manage the Identity of Your Company*, Wharton School Publishing, Pearson Education, 2008RÉSUMÉS
ÉTRANGERS

63 ANGLAIS, ALLEMAND, ESPAGNOL ET RUSSE

COMMENT FAIRE ÉVOLUER LES MENTALITÉS DES MANAGERS DE PROXIMITÉ ?

Le cas de la grande distribution

S'appuyant sur une méthode expérimentale qui consiste à agir au niveau cellulaire de l'organisation (en l'occurrence deux rayons d'un hypermarché), l'article vise à cerner les conditions de la réussite d'un changement de comportement chez des managers de proximité. D'un côté, un chef de rayon « Produits d'entretien », aux résultats excellents et au management « social », de l'autre, un chef de rayon « Charcuterie », aux résultats décevants et au management particulièrement directif. On s'attendrait à ce que le premier soit promu et le second écarté, ou tout au moins amené à changer de comportement. Or, il n'en est rien. Pour les auteurs, la direction a jugé ses chefs de rayon davantage sur la normalité de leurs pratiques managériales (l'autorité, avant tout) que sur leurs résultats économiques. En cela, la hiérarchie supérieure a été un frein à l'évolution des mentalités des managers de proximité. Toutefois, on imagine mal, dans la grande distribution, une direction rester longtemps davantage sensible au mode de management d'un chef de rayon qu'à sa performance économique...

Par **Yvan BAREL**, Maître de conférences en Sciences de gestion, Centre de Recherche en Gestion Nantes-Atlantique (CRGNA), Université de Nantes et **Sandrine FRÉMEAUX**, Professeur Associé, Audencia, École de Management, Nantes

Le secteur de la grande distribution a fait l'objet de nombreuses publications grand public qui dénoncent les mauvaises conditions de travail, le non respect de la législation, le management déshumanisé ou le harcèlement au travail (PHILONENKO & GUIENNE, 1997; RAMAUT, 2006; SÉRANGE, 2006). Ce secteur a toujours connu une approche des problèmes humains plus quantitative que qualitative, avec un fort *turnover*, des emplois précaires, un absentéisme élevé et un faible effort de formation (BARET, 1994). Cette culture du quantitatif se manifeste également par l'attention quotidienne accordée au chiffre d'affaires et au temps de présence des managers dans le magasin. Sans doute la politique de volume et de prix bas, piliers incontournables de la stratégie commerciale, explique-t-elle en partie l'existence de cette politique sociale minimaliste: «*Discount commercial rime souvent avec discount social*» (LE CORRE, 1991).

Ayant atteint en France un seuil critique lié à la saturation du marché et à la concurrence d'autres formes de distribution, les dirigeants de la grande distribution souhaitent désormais passer d'une logique de «faire plus» à une logique de «faire mieux» (FADY & VIT, 2007). Mais si ces dirigeants s'engagent dans des démarches qualité et tiennent un discours orienté vers la satisfaction du «client-roi», les pratiques de Gestion des Ressources Humaines – en termes de recrutement, de formation, d'organisation du travail, de communication ou de management – n'évoluent guère. JULHE (2006) montre comment les exigences «présumentées» de la clientèle sont en réalité instrumentalisées pour justifier une intensification du travail.

On ne change pas «*par décret*» (CROZIER, 1979) un modèle dominant de management qui prévaut depuis la création de la grande distribution. Comment faire évoluer les mentalités des chefs de rayon et leur faire découvrir un modèle plus réaliste et complexe que celui de la pure rationalité économique?

Satisfaction des employés et management du chef direct

Il nous a été possible d'aborder cette question au sein d'un hypermarché appartenant à une grande enseigne française. Le point de départ de notre intervention repose sur le constat, dressé par le Responsable des Ressources Humaines (RRH), d'un fréquent blocage dans la circulation descendante de l'information. Ce responsable pense qu'une réponse «*instrumentale*» (BRABET, 1993) peut y être apportée grâce à la mise en place d'un journal d'entreprise plus agréable, d'un livret d'accueil des nouveaux employés plus attrayant et de projections vidéo d'informations en salle de pause. Ces propositions d'amélioration des outils nous sont apparues insuffisantes. Il nous semblait nécessaire d'agir également sur les relations entre managers de proximité et employés. Ces derniers sont en effet très dépendants de leur chef direct, puisque c'est lui qui répartit les tâches,

évalue le travail de chacun et accorde d'éventuels arrangements horaires. En cas de litige avec leur chef de rayon, les employés ne peuvent que très difficilement trouver un soutien auprès du chef de secteur ou du RRH, en vertu d'un principe tacite de non-ingérence: chaque chef de rayon gère son équipe. Il s'ensuit que la satisfaction des employés, leur effort pour appréhender l'information générale ainsi que leur représentation de l'image de l'entreprise dépendent de manière très étroite du management adopté par leur chef direct.

Dès lors qu'une relation hiérarchique mal vécue peut pousser les employés à rejeter tout ce qui symbolise l'entreprise, et notamment les outils d'information, le RRH a admis que les solutions instrumentales initialement prévues étaient inadaptées. Il nous a donné «*carte blanche pour améliorer la communication entre les chefs de rayon et les employés*» (cf. Encadré). Nous situant dans le cadre d'une recherche-action, nous avons cherché à allier recherche et intervention, en négociant avec le RRH le protocole suivant: l'objectif professionnel vise l'amélioration de la communication humaine dans une perspective de performance, tandis que l'exigence scientifique de connaissances impose l'analyse des conditions de réussite d'un changement local mené au sein de rayons dont les chefs se portent volontaires.

MÉTHODOLOGIE

Les résultats présentés sont issus d'une étude de terrain, menée dans un hypermarché du Sud-Est de la France. Au gré des difficultés rencontrées et des opportunités offertes, trois thématiques de ressources humaines ont été successivement abordées: la communication interne, la conduite du changement et les sources du *leadership*. Notre statut a varié selon l'objet d'étude, oscillant entre celui de chercheurs observateurs (pour l'analyse de la communication interne et des ressorts managériaux de la performance), et celui de chercheurs intervenants (pour le processus de changement, sur lequel cet article se focalise).

Les interventions de recherche se sont échelonnées sur trois ans. Tout au long de la démarche, une «triangulation» (DENZIN, 1978) des sources d'information est apparue indispensable, non seulement pour vérifier les faits, mais encore pour appréhender les représentations des acteurs. Plusieurs méthodes de recueil de données ont été utilisées: la documentation (procès-verbaux des diverses réunions hebdomadaires, notes d'information, comptes rendus des entretiens d'évaluation, etc.); un questionnaire administré à l'échelle de l'hypermarché; une cinquantaine d'entretiens formels; de nombreux entretiens informels; enfin, l'observation participante (participation au travail et aux pauses des salariés) et désengagée (présence aux réunions de rayon).

Nous commencerons, dans un premier temps, par présenter le déroulement de la phase d'introduction du changement, avant de rendre compte du diagnostic réalisé puis de la mise en œuvre du plan d'actions.

LA PHASE D'INTRODUCTION DU CHANGEMENT

Les différents angles possibles

• Les champs d'application

Le processus de changement, qui est « imprévisible, discontinu, infini, interactif » (BONEU, FETTU & MARMONIER, 1992), doit être préparé avec circonspection. Viser un changement à l'échelle d'une organisation d'une certaine taille soulève tout particulièrement la question du champ d'application du processus initial. Il est possible d'introduire le changement soit dans toutes les cellules de responsabilité (changement global), soit dans quelques-unes (changement local expérimental), soit de manière mixte (changement coordonné) (cf. Figure 1) :

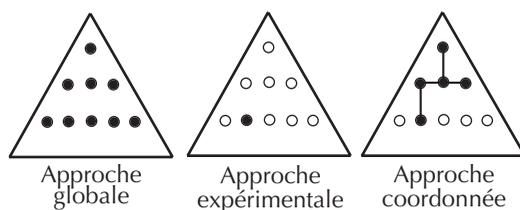


Figure 1 : Les trois angles d'introduction du changement

– le changement global

Développé par le courant de l'*Organizational Development*, le changement global est une approche planifiée, dirigée et conduite par la direction (BECKARD, 1975). Sensiblement proche du modèle de l'action rationnelle, il s'appuie sur l'idée que la réussite du changement dépend du choix de la bonne solution au problème. « Dans un tel système, souligne CROZIER (1973), personne n'a plus rien à apporter... tous les participants se trouvent pris dans l'univers des moyens ».

Dès lors, il n'est pas étonnant que « peu de personnes semblent s'engager dans le processus envisagé par les concepteurs du programme » (STACEY, 1993). La résistance au changement est souvent assimilée par la direction à une incompréhension des bienfaits de la nouvelle conception. Elle vient en réalité de ce que les acteurs ne se sentent pas écoutés et ne peuvent pas s'approprier les changements qui leur sont imposés. Ignorant la diversité des capacités d'apprentissage selon les personnes et les services concernés, le changement global ne semble pas non plus respectueux « d'une certaine chronobiologie des acteurs et de l'organisation » (BARTOLI & HERMEL, 1986) ;

– le changement local expérimental

Le changement local est envisagé comme une expérience dont il est possible de tirer des leçons, avant de l'étendre au reste de l'organisation. FAURE (1985) le qualifie d'« *expérimentation sociale* », parce qu'il est de nature à provoquer des « *représentations menant à une création structurelle progressivement expérimentée comme fiable et durable* » (SAINSAULIEU, 1987). Le changement local, parfois qualifié de « processus en tâche d'huile », permet de créer des représentations en montrant des réussites locales, mais aussi de limiter la perturbation de l'activité quotidienne et la prise de risque de la direction.

La difficulté majeure réside dans l'utilisation de l'expérimentation. Il s'agit de bien analyser les raisons de ladite réussite, pour éviter de recopier une « recette ». On a donc intérêt, dans la mesure du possible, à appliquer la recommandation suivante : « Par précaution, il faut monter au moins deux expérimentations pour permettre une comparaison et éviter de s'entendre dire, en cas de succès : "Oui, mais l'activité concernée était particulière" » (GUYON, 2003) ;

– le changement coordonné

Le changement coordonné est une approche à la fois horizontale (action de soutien méthodologique impliquant l'équipe de direction et l'encadrement) et verticale (action sur une ou deux unités), que SAVALL et ZARDET (2003) qualifient de démarche *Horivert*. L'innovation par rapport au changement local consiste à impliquer l'équipe de direction et l'encadrement dès la phase d'expérimentation, et non pas exclusivement en phase de généralisation, comme dans le « processus en tâche d'huile ».

Ces deux actions (horizontale et verticale) s'alimentent mutuellement : l'équipe de direction et l'encadrement sont informés des résultats issus des diagnostics réalisés dans les unités expérimentées ; l'analyse des résultats permet, ensuite de définir des objectifs stratégiques précis pour les échelons inférieurs, qui bénéficient en général d'un soutien particulier de la direction de l'entreprise. Certes, cette méthode est surtout connue dans le cadre des mesures de réduction des coûts cachés (absentéisme, défauts de qualité, etc.). Elle peut cependant s'appliquer à de nombreux types de changement en entreprise, puisqu'elle concerne tous les dysfonctionnements importants.

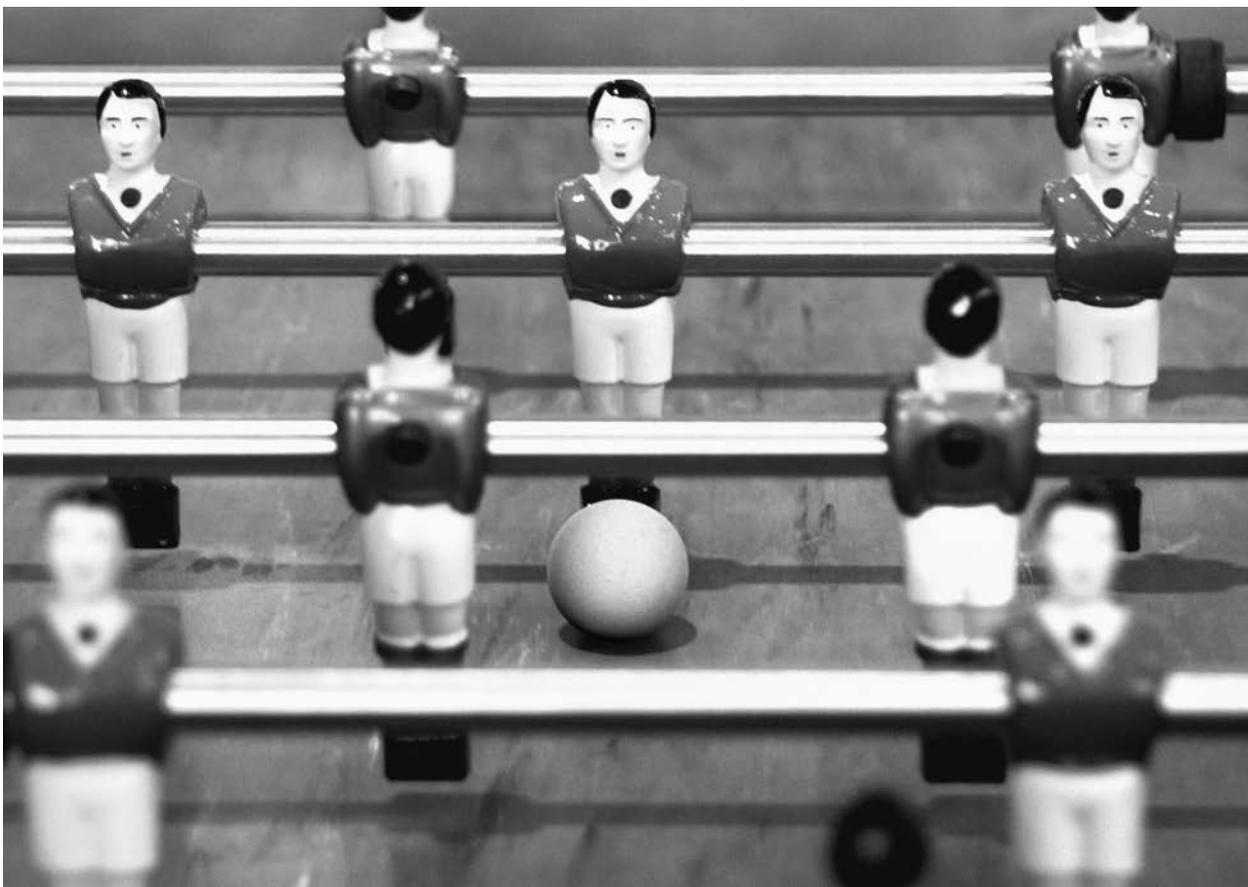
• Changement et innovation

L'étude du changement dans les organisations peut être rapprochée de l'étude des mécanismes de l'innovation, dans la mesure où un processus d'innovation se définit comme l'ensemble des moyens mis en œuvre pour assurer le passage d'une idée à une réalisation effective. L'approche globale du changement est assimilable au modèle linéaire de la diffusion de l'innovation, ce dernier reposant sur l'idée que l'innovation se répand d'el-

le-même par contagion, grâce à ses propriétés intrinsèques. Mais cette vision linéaire est peu efficace, dans la mesure où elle ne permet guère de réaliser les adaptations qui s'imposent au cours du processus (AKRICH, CALLON & LATOUR, 1988). L'approche globale, au contraire, rappelle le modèle « *tourbillonnaire* » de la diffusion de l'innovation. Ce modèle, issu des travaux du Centre de Sociologie de l'Innovation de l'École des Mines de Paris, permet de mieux rendre compte des itérations incessantes qui, au bout du compte, donnent forme à l'innovation. On retrouve donc, dans l'approche locale, cette même idée de démarche progressive par essais-erreurs et par recherche d'alliés nouveaux, toujours plus nombreux.

non pas par le directeur de magasin, qui préfère rester à l'écart de l'initiative, en dépit de multiples sollicitations. Toutefois, même si le projet avait bénéficié dès le départ de l'appui inconditionnel de la direction du magasin, l'approche coordonnée n'aurait pas été choisie. Il nous semble en effet préférable de ne pas demander à une équipe de direction d'afficher trop tôt son engagement dans un changement d'envergure, afin d'éviter de lui faire courir le risque de voir son image ternie, en cas de difficultés.

C'est donc l'approche expérimentale qui a été retenue. Le micro-espace utilisé comme lieu de notre expérimentation est le rayon, l'enquête préalable sur la communication à l'échelle de l'établissement ayant



L'approche globale du changement rappelle le modèle « *tourbillonnaire* » de la diffusion de l'information

Le changement local comme terrain d'expérience

Dans notre terrain d'étude, nous avons d'emblée écarté l'approche globale, parce qu'elle est lourde et risquée à mettre en œuvre, mais aussi et surtout, parce qu'elle s'appuie sur une logique excessivement rationnelle. Séduisante dans son principe, l'approche coordonnée n'est pas non plus retenue. Un paramètre inhérent au terrain d'étude ne permettait pas d'opter pour une telle méthode: le projet est en effet soutenu par le RRH et

démontré l'importance de ce niveau cellulaire dans l'organisation. Cette décision a été prise avec l'intention, dans une phase ultérieure, d'étendre les résultats obtenus aux autres rayons.

Le choix de l'approche expérimentale nous conduit à mettre en œuvre une démarche structurée en quatre étapes:

– *le recrutement*

La première étape vise le recrutement de chefs de rayon volontaires pour une expérimentation locale. Les qua-

rante-cinq chefs de rayon du magasin reçoivent une note d'information, intitulée « *Être plus efficace grâce à une meilleure communication* », qui sollicite leur collaboration à un projet visant à améliorer la communication à l'échelle du rayon. La logique dominante de la hiérarchie étant celle du chiffre d'affaires, le projet est présenté comme une démarche visant à accroître la performance des rayons. Contrairement aux attentes plutôt optimistes du RRH, seulement deux réponses positives sont retournées ;

– *l'officialisation*

La deuxième étape correspond à l'officialisation du lancement du projet. Une réunion en présence des deux chefs de rayon volontaires, du directeur adjoint, du RRH et de nous-mêmes est organisée. Le directeur du magasin décline l'invitation, prétextant un manque de temps ;

– *la présentation*

La troisième étape est relative à la présentation du projet aux employés concernés. Lors d'une réunion, nous présentons l'objet de l'intervention (améliorer les relations et les résultats) ainsi que son déroulement prévu (diagnostic de la situation au moyen d'entretiens individuels anonymes ; puis, lancement d'actions visant à améliorer la situation existante ; et enfin, bilan) ;

– *la propagation*

La dernière étape concerne la propagation, à l'échelle de l'hypermarché, de l'information sur le lancement de l'opération. Un article intitulé *Améliorer la communication et les résultats* est publié dans le journal interne afin d'informer l'ensemble du personnel du lancement d'un projet dans deux rayons pilotes. L'article précise qu'un bilan sera communiqué dans six mois et que l'extension du changement dépendra des résultats obtenus. Il s'agit d'insister sur la dimension expérimentale du projet afin de conserver toute latitude sur le sort de l'action entreprise. Mais il faut en même temps limiter les risques liés à une publicité trop importante de l'expérience. Comme les participants pourraient être critiqués, jugés et mis à l'écart, l'anonymat des chefs de rayon concernés par l'expérimentation est préservé : « *la trop grande visibilité de l'expérience, qui force les intéressés à en assumer trop tôt la responsabilité, peut entraîner son échec* » (CROZIER, 1991).

Les résultats économiques des deux rayons pilotes ont été comparés avec ceux de rayons identiques (même famille de produits) d'autres hypermarchés de France appartenant à la même enseigne. Dans le premier rayon, celui des produits d'entretien, le responsable réalise d'excellentes performances tout en entretenant de très bonnes relations avec son équipe. Dans le second rayon, celui du stand charcuterie, de mauvais résultats sont obtenus dans un climat social tendu. Le projet d'amélioration de la communication a été mené dans les deux rayons, mais cette étude se focalise sur le rayon dont les résultats sont les moins satisfaisants.

LE TEMPS DU DIAGNOSTIC

Un chef qui pense « pour » et non « avec » les autres

Âgé d'une cinquantaine d'années, le responsable du stand charcuterie a progressivement gravi les échelons à l'intérieur de ce rayon (vendeur – second de rayon – chef) et il détient une connaissance approfondie des gammes de produits. Il est d'ailleurs reconnu, à l'intérieur de la structure régionale, pour ses compétences techniques. L'équipe est composée de neuf vendeuses, dont l'activité principale consiste à garnir un long présentoir et à servir les produits aux clients. Elles travaillent selon des heures tournantes (matin ou après-midi), une présence humaine étant indispensable de 8 heures à 22 heures pour répondre aux demandes des clients. Elles travaillent aussi les deux heures précédant l'ouverture du magasin, afin de préparer le stand. Deux animatrices rémunérées par les fournisseurs et travaillant alternativement chaque semaine complètent l'effectif.

Interrogé sur les motifs de sa participation au projet, le chef de rayon répond : « *Il faut communiquer, communiquer et communiquer encore, avec son personnel* ». Il se dit déçu par l'attitude de son équipe à l'égard des « *efforts de communication* » qu'il a le sentiment de fournir.

Le chef de rayon semble visiblement confondre les notions de communication et d'information descendante. Notre participation aux réunions qu'il organise nous a permis de constater qu'il monopolise la parole sur des sujets inintéressants ou mal compris par son auditoire. En renforçant la distance hiérarchique, il écarte certaines questions déstabilisantes qui concernent les problèmes concrets de l'activité quotidienne, tout en affirmant qu'il fait « *des efforts de communication* ».

VROOM et YETTON (1973), qui se sont attachés à étudier le processus par lequel les décisions sont prises et mises en application par les managers, distinguent différents modes de prise de décision, allant de « *autocrate I* » (le leader résout les problèmes en fonction des seules informations dont il a connaissance) à « *groupe I* » (le leader discute du problème en groupe et recherche un consensus sur une solution). Le mode « *autocrate I* » est largement dominant dans le management de ce chef de rayon, même s'il prétend chercher à améliorer les conditions de travail de son équipe. Les quelques initiatives visant à améliorer concrètement les conditions de travail n'ont pas été bien accueillies, dans la mesure où les vendeuses les ont perçues comme les résultantes de décisions unilatérales de leur chef : « *S'il veut améliorer nos conditions de travail, il n'a qu'à nous demander notre avis* », confie l'une d'entre elles. Le chef de rayon a clairement tendance à penser « pour » et non « avec » les autres (THÉVENET, 2000).

Un management par la peur

MAC GREGOR (1960, 1966) considère que les styles de management sont radicalement différents selon que le manager fait des hypothèses pessimistes (théorie X) ou optimistes (théorie Y) sur le fonctionnement de la nature humaine de ses subordonnés. Estimant que les membres de son équipe éprouvent une aversion certaine pour le travail (théorie X), le responsable du stand charcuterie considère qu'il n'existe qu'un seul moyen pour les amener à accomplir les efforts requis permettant au rayon d'atteindre ses objectifs: l'autorité, l'obéissance, le contrôle. Les pratiques managériales qu'il nous expose semblent révéler un «management par la peur» qui s'oppose à la dimension affective du management, que les théories les plus récentes sur le leadership tendent à mettre en exergue (cf. le courant des «théories reformulées sur les traits de personnalité»).

Cette peur s'exprime à l'égard des supérieurs hiérarchiques: ce chef de rayon interprète de manière stricte le règlement intérieur et ne s'aventure pas à contrer les opinions ou les principes de ses supérieurs. Cette peur s'exprime également à l'égard des subordonnés:

– par crainte de ne plus pouvoir contrôler ses vendeuses, il occulte complètement leurs contraintes personnelles et refuse catégoriquement le moindre changement de créneaux horaires qu'elles auraient décidé entre elles: «*Si j'accepte une fois, c'est la porte ouverte à des changements incessants*»;

– il n'adopte pas un style formateur, délégatif et participatif, se montrant notamment hostile à la désignation d'un second de rayon. Il pense qu'il est préférable «*que chacun sache un peu tout faire plutôt que de donner des responsabilités supplémentaires à certains*»;

– face aux difficultés économiques, il n'hésite pas à brandir la menace du licenciement: «*Si le chiffre d'affaires continue de baisser, je serais contraint de réduire la masse salariale*», déclare-t-il à son équipe, lors d'une réunion de rayon.

Or, une telle vision occulte le pouvoir détenu par les collaborateurs, pouvoir informel qui se manifeste le plus souvent par l'imprévisibilité des comportements. On sait, depuis CROZIER et FRIEDBERG (1977), que le pouvoir ne repose pas seulement sur une base légitime (conception webérienne) mais qu'il résulte aussi des opportunités qui permettent aux individus d'utiliser à leur avantage les «*zones d'incertitude*».

Une forte attente de changement,
chez les vendeuses

RONDEAU (1999) souligne l'importance des insatisfactions vécues pour donner force et légitimité au projet de changement. Précisément, il existe chez les vendeuses du stand charcuterie une grande lassitude et une profonde frustration, liées à la relation difficile qu'elles entretiennent avec leur supérieur hiérarchique. Elles

n'hésitent pas à qualifier cette relation d'«*insoutenable*». L'insatisfaction ambiante n'empêche pas la plupart des vendeuses d'exprimer la volonté de garder la même activité. Elles effectuent une activité spécifique de découpe et de vente qui ne peut être accomplie que par un personnel ayant un minimum de qualification. Le fait, rassurant, de ne pas être aussi facilement interchangeable que les employés d'autres stands se traduit par un attachement à leur rayon. Cette inclination rationnelle semble s'accompagner d'un attachement identitaire à une activité qui correspond à leur formation initiale (DUBAR, 1991). Les vendeuses souhaitent donc sans équivoque améliorer la situation existante en participant au processus de changement.

LES TENTATIVES D'AMÉLIORATION DES RELATIONS ENTRE UN CHEF ET SON ÉQUIPE

Les précautions prises

Avant d'élaborer et de mettre en place un plan d'actions, nous cherchons à obtenir un consensus sur le diagnostic réalisé («*effet miroir*») et à impliquer les acteurs dans le processus de changement. Comme le précise CROZIER (1988), «*il ne s'agit pas de découvrir les bonnes solutions pour ensuite les imposer mais de créer un consensus autour de la perception des problèmes et de chercher ensuite, quand il y a vraiment accord sur le problème, des possibles solutions*».

Pour gagner en légitimité, notre diagnostic de la situation s'appuie sur les entretiens individuels (formels et informels), réalisés auprès du chef de rayon et de l'ensemble des vendeuses, mais aussi sur l'observation (participation aux réunions d'équipe et observation des situations de travail) et sur l'analyse de documents (essentiellement comptes d'exploitation du rayon et entretiens d'évaluation des membres de l'équipe).

L'accord des vendeuses sur la liste des problèmes que nous avons identifiés est rapidement obtenu. Faire valider le diagnostic par le chef de rayon lui-même est une phase plus délicate et complexe. Quelques précisions lui sont apportées à titre préventif:

– le diagnostic correspond à une vision extérieure et personnelle des «*sources d'amélioration*» (et non des «*dysfonctionnements*») du rayon;

– l'ensemble des points abordés peut, avec son accord, être résolu;

– l'enjeu n'est pas de faire de la communication par esthétisme mais de rendre la vie du rayon plus agréable, dans la perspective d'une plus grande performance économique.

Les sources d'amélioration

Voici quelques-unes des sources d'amélioration identi-

fiées et la réaction du chef de rayon à chacune d'entre elles :

– *Source d'amélioration n° 1 : le rangement des produits réceptionnés dans la chambre froide*

Les produits livrés et acheminés jusqu'à la chambre froide sont rangés de manière peu consciencieuse par les vendeuses. N'ouvrant pas régulièrement les cartons venant d'être livrés, elles ignorent leur contenu. Dès lors, une rupture de stocks de certains produits peut très bien se manifester sur le stand au grand dam de la clientèle... alors qu'ils sont présents quelques dizaines de mètres plus loin. Régulièrement aussi, elles préfèrent, soit par négligence, soit par commodité, se servir dans les cartons récemment livrés, occultant les pro-

stand vers la chambre froide à partir de 21 h 20 et à commencer le nettoyage des machines dix minutes plus tard. Ainsi, les clients ne sont pas toujours servis après 21 h 30 (alors que l'hypermarché ferme à 22 heures), notamment dans l'hypothèse où la demande nécessite l'utilisation d'une machine de découpe : il faut en effet à nouveau la nettoyer, après utilisation. Des clients s'en sont déjà plaints, par l'intermédiaire de la boîte à idées. Là encore, le chef de rayon confirme l'existence de ce problème, considérant que les vendeuses commencent trop tôt le rangement et le nettoyage afin d'« *en finir le plus vite possible* ». « *Belle mentalité!* », ajoute-t-il en précisant qu'il ne peut pas résoudre ce problème : « *Moi, je quitte le magasin à 20 heures, alors...* »;



L'espace utilisé comme lieu de l'expérimentation est le rayon (*chameau exposé à la devanture d'un marchand de gibier et de volaille, Paris, 1908*).

duits déjà présents dans le local depuis quelques jours. Cette mauvaise rotation du stock pose des problèmes de « casse » (produits périmés), en raison de la forte contrainte de la date limite de consommation, inhérente aux produits frais.

Le chef de rayon reconnaît volontiers ce problème, qu'il attribue à la « *fainéantise* » et au « *manque de professionnalisme* » des vendeuses ;

– *Source d'amélioration n° 2 : l'heure de fermeture du stand par les vendeuses*

Les employées ont tendance à ramener les produits du

– *Source d'amélioration n° 3 : l'information sur le contenu des livraisons quotidiennes*

Chaque matin entre 6 heures et 8 heures, deux vendeuses préparent le stand en fonction des produits disponibles, mais aussi des produits attendus. N'étant pas toujours informées des livraisons, elles sont parfois contraintes de retirer des produits du stand, afin d'intégrer une nouvelle gamme de produits venant d'être livrés. La liste écrite des livraisons imminentes avait été fournie l'année précédente par le chef de rayon à son équipe pendant une

semaine, puis, sans explication, il a cessé de le faire. Le chef de rayon déclare qu'il préfère assurer oralement cette information;

– *Source d'amélioration n° 4: les permutations des créneaux horaires entre collègues*

En cas de contraintes personnelles, il n'est pas offert aux vendeuses la possibilité d'échanger leur créneau avec une collègue consentante. Les vendeuses, qui considèrent qu'« *on ne peut pas tout prévoir* » et qu'« *une permutation de créneaux serait tellement facile* », voient dans cette organisation rigide du temps de travail une manœuvre autoritaire et infondée.

Le chef de rayon rappelle le principe qui est le sien, selon lequel « *les règles sont les règles. [...] Les contraintes familiales des vendeuses, ce n'est pas mon problème* »;

– *Source d'amélioration n° 5: la fixation des dates de congés payés*

Il s'agit également d'un problème récurrent, très vivement ressenti chez les vendeuses qui ne comprennent pas que les dates de congés payés soient fixées de façon unilatérale: « *Une année, j'ai demandé deux semaines en août, j'ai eu juillet. L'année suivante, je demande juillet, j'ai août!* ».

Le chef de rayon considère que le personnel, cadre ou non cadre, doit être au service de l'entreprise. « *Je n'ai pas hésité, moi, à plusieurs reprises, à sacrifier mes vacances d'été pour prendre mes congés en septembre* », déclare-t-il avec un certain agacement.

Un choc psychologique

Les travaux précurseurs de LEWIN (1948) enseignent que le déclenchement d'un processus d'adaptation passe par une phase de « *décristallisation* », qui vise à mettre les personnes concernées en situation de déséquilibre. Il s'agit de leur faire reconnaître que les anciennes manières de faire ne sont plus acceptables. SCHEIN (1992) montre que cette « *décristallisation* » suppose la réunion de trois conditions auxquelles la prise de conscience de la légitimité du changement est subordonnée. D'abord, il faut un nombre suffisant de « *données révélatrices* » provoquant de sérieuses gênes. Mais si cette information provoque un malaise, elle ne conduit pas nécessairement à une décision de changement. C'est pourquoi il convient, ensuite, de la relier aux objectifs ou aux valeurs importantes afin d'engendrer une « *anxiété et/ou un sentiment de culpabilité* ». Enfin, il faut apporter une « *sécurité psychologique* » permettant aux membres de l'organisation de ne pas percevoir le changement comme une menace pour l'identité et la cohésion du groupe.

Nous appuyant sur ces travaux, nous avons cherché à montrer au chef de rayon l'existence de dysfonctionnements qui portent préjudice à la performance du rayon, mais qui peuvent être surmontés grâce à lui. Pourtant, ce que SAVALL et ZARDET (2003) appellent le « *choc culturel* » est trop fort. Selon le responsable du stand, le temps conséquent qu'il consacre en réunion à donner

des informations sur les résultats économiques et sur les événements du magasin est suffisant pour que la qualité de « *bon communicant* » lui soit décernée. Du coup, il n'adhère pas au *feed-back* du diagnostic établi, accusant les vendeuses de ne pas avoir bien compris le sens de ses propos. Se focalisant sur les points de « *permutations des créneaux horaires entre collègues* » et de « *fixation des dates de congés payés* », il perçoit la liste des sources d'amélioration comme un ensemble de revendications: « *Dans la vie, il y a les droits et les devoirs; mais dans cette liste, je ne vois que du droit, pas du devoir* ». Il exprime sa déception (« *Je donne beaucoup... mais je ne reçois rien en retour* ») et son incompréhension (« *Elles devraient être heureuses de travailler chez [nom de l'enseigne]* »).

Créer de la représentation pour débloquer la situation

« *Ça ne servira à rien* » est le discours ambiant qui règne à propos du projet de changement aussi bien chez les vendeuses que chez le chef de rayon. Les premières parce qu'elles considèrent leur chef comme « *obstiné* », « *inflexible* », « *imprévisible* ». Le second parce que « *la paresse structurelle* » de son équipe constitue un obstacle insurmontable à toute tentative visant à introduire une nouveauté. Ces réactions montrent bien qu'« *[...] à un moment donné, un individu ou un groupe ne peut imaginer une situation très différente de celle dans laquelle il est et qu'il a vécue jusque-là* » (BERNOUX, 1985). Il s'agit, par conséquent, de « *produire de la représentation* » (GUYON, 2003) en montrant aux deux parties comment on peut concrètement travailler autrement. Tous les problèmes ne pouvant être résolus en même temps, il faut procéder de manière progressive. L'approche en « *tâche d'huile* », déjà évoquée, est également utilisée dans le cadre spécifique du rayon pour résoudre les problèmes locaux.

Afin de favoriser l'émergence d'un climat de confiance et de susciter un accord entre les parties, notre choix se porte sur le problème le plus facile et le plus rapide à résoudre, à savoir celui de l'information sur le contenu des livraisons quotidiennes réclamée par les vendeuses. *A priori*, cette attente a les meilleures chances d'être satisfaite par le chef de rayon:

- l'objectif direct de cette action vise à favoriser l'efficacité au travail des vendeuses, qui pourraient organiser à l'avance la répartition des produits sur le stand;
- ce problème avait déjà été soulevé et provisoirement résolu l'an passé par le chef de rayon pendant une semaine;
- l'action est présentée au chef en lui rappelant que l'idée venait de lui;
- ni les vendeuses ni le chef ne perçoivent l'information des livraisons comme un sujet sensible.

En dépit de son assentiment en faveur de cette action et des relances de notre part, le chef de rayon ne donnera pas cette liste à son équipe. Après l'usage d'échap-

patoires du type « *Oui, oui, je vais le faire...* », il justifie son inaction par un revirement total de son discours sur l'intérêt de la communication: le « *il faut communiquer* » s'est subitement transformé en « *trop communiquer, c'est mauvais* ».

L'attitude autocratique légitimée par l'encadrement supérieur

Le comportement de la hiérarchie supérieure ne permet pas de débloquer la situation. Un entretien entre le RRH et le chef de rayon se révèle infructueux, ce dernier manifestant son incompréhension d'être l'objet de « *critiques* », alors qu'il s'emploie à réaliser des efforts de communication et qu'il a fait preuve d'une bienveillance particulière en se portant volontaire à ce projet.

Le RRH sollicite le soutien de la hiérarchie supérieure. Mais le directeur et son adjoint semblent adopter une attitude de retrait, témoignant d'un désintérêt pour les choix managériaux réalisés par le chef de rayon. Le chef de secteur défend même son collaborateur en lui trouvant des circonstances atténuantes: « *Ce n'est pas facile de manager un personnel féminin [...]. La concurrence locale est particulièrement forte sur cette famille de produits* ».

Le changement opéré dans l'autre rayon, celui des produits d'entretien, en vue d'améliorer la performance des employés lors de la passation des commandes (performance pourtant déjà élevée comparativement aux autres rayons), nous conforte dans l'idée que la direction est peu sensible à la dimension sociale. Dans ce rayon, si le changement opéré a permis une économie de plus de 13 500 euros en termes de chiffre d'affaires annuel, c'est grâce à l'adhésion des employés qui doit se comprendre comme un soutien apporté au manager avec lequel un lien affectif fort s'était établi dans le temps.

Malgré l'excellence des résultats enregistrés depuis près de sept années et la réussite de ce projet, le chef du rayon produits d'entretien n'a jamais pu accéder au poste de chef de secteur auquel il aspire. Sa candidature a été écartée à deux reprises par le directeur, alors qu'« *en toute logique, il aurait dû avoir le poste* » (selon les propos du RRH). Estimant impérieuse la mise en place de solutions radicales pour réaliser des économies dans un contexte économique difficile, le directeur considère que ce chef de rayon, dont les résultats économiques sont excellents mais le mode de management « *trop social* » (selon ses propos), ne pouvait pas prétendre aux fonctions de chef de secteur. S'il reconnaît les qualités humaines du chef de rayon, sa vision strictement économique du milieu des affaires l'amène à penser que son profil est davantage en adéquation avec un poste de RRH qui doit se libérer à moyen terme, en raison d'un départ à la retraite. Le travail du RRH étant, en l'occurrence, circonscrit à des tâches essentiellement administratives, on peut se

demander si le directeur ne cherche pas par ce moyen à « *mettre sur la touche* » un manager aux valeurs et méthodes quelque peu dérangeantes.

CONCLUSION

Il est frappant de voir que, dans un secteur aussi concurrentiel que celui de la grande distribution (secteur réputé pour son intransigeance à l'égard du personnel insuffisamment performant), un chef efficace n'est pas valorisé, tandis qu'un chef dont les résultats sont décevants, mais les pratiques managériales conformes à la norme implicite, bénéficie d'une certaine clémence.

Plutôt que de parler de culture des résultats, il nous paraît plus juste de parler de culture du volume, selon laquelle les prix bas proposés par la grande distribution doivent être compensés par un volume important de produits vendus. Cette culture du volume imprègne véritablement les modes de management. Un chef de rayon sera d'autant plus valorisé qu'il réalise un bon chiffre d'affaires, les autres indicateurs de gestion (tels que le taux de casse par exemple) passant à l'arrière-plan. Or le décalage de performance entre les deux rayons pilotes, bien à l'avantage du rayon des produits d'entretien, est plus important en termes de marges diminuées des frais qu'en termes de chiffre d'affaires. La culture du volume se traduit également par la valorisation du chef de rayon qui passe beaucoup d'heures sur le terrain et qui exerce une pression sur ses employés, refusant de prendre en compte les contraintes personnelles dans la détermination des créneaux horaires ou des périodes de congés payés. C'est cette vision rationnelle – et non affective – de la performance (CHANLAT, 2003) qui tronque une juste évaluation des prestations de travail des deux chefs de rayon.

Pour reprendre la terminologie utilisée par le courant de l'*Organizational Development*, le type de changement que nous avons tenté d'initier est un changement d'ordre 1, c'est-à-dire un changement à l'intérieur de cadres déjà acceptés, par opposition au changement d'ordre 2, qui implique des ruptures majeures (comme, par exemple, une nouvelle structure ou une nouvelle mission pour l'organisation (BARTUNEK & LOUIS, 1988)). À l'instar des changements structurels majeurs, le changement de type 1 est précieux car il conditionne l'aptitude des hommes à changer dans leur manière de manager, d'être managés et d'interagir au sein de l'entreprise. La réussite d'une telle action de changement est subordonnée à la mise en œuvre d'un travail progressif accompli avec et auprès des managers consentants, mais elle dépend aussi du soutien manifesté de façon explicite par la hiérarchie supérieure. Car dans une organisation très hiérarchisée, où l'on distingue ceux qui managent de ceux qui exécutent, les attentes exprimées par les salariés peuvent rester sans effet si elles

ne sont pas relayées par le sommet de la hiérarchie. Il ne s'agit pas pour autant, lorsque le management intermédiaire est à dominante autocratique, de prôner l'approche coordonnée du changement (*cf.* le processus *Horivert*). Au-delà des risques d'enlèvement et d'échec (déjà évoqués) que présente une action horizontale en phase de démarrage du changement, il faut bien comprendre que l'attitude des cadres de proximité ne peut en aucune manière être déconnectée de l'orientation choisie par les membres du comité de direction. En d'autres termes, le management autocratique adopté par la majorité des chefs de rayon est le reflet des pratiques et des valeurs des chefs de secteur, du directeur adjoint et du directeur. Seule la multiplication de réussites locales montrant l'impact positif d'un management participatif et social sur la performance pourrait être de nature à éveiller progressivement l'intérêt de la direction pour une action de plus grande ampleur. ■

BIBLIOGRAPHIE

- AKRICH (M.), CALLON (M.) & LATOUR (B.), « À quoi tient le succès des innovations », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, p. 14-29, septembre 1988.
- BARET (C.), « Espace marchand et qualification du travail dans la grande distribution. Essai d'analyse sociétale », Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille II, 1994.
- BARTOLI (A.) & HERMEL (P.), *Piloter l'entreprise en mutation*, Paris, Éditions d'Organisation, 1986.
- BARTUNEK (J.M.) & LOUIS (M.L.), « The interplay of organizational development and organizational transformation », *Research in Organizational Change and Development*, p. 97-134, 1988.
- BECKARD (R.), *Le Développement des organisations. Stratégies et modèles*, Paris, Dalloz, 1975.
- BERNOUX (P.), *La Sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 1985.
- BONEU (F.), FETTU (F.) & MARMONIER (L.), *Piloter le changement managérial*, Paris, Éditions Liaisons, 1992.
- BRABET (J.), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in BRABET (J.) (sous la direction de), *Repenser la gestion des ressources humaines?*, Paris, Economica, Collection Gestion, p. 69-142, 1993.
- CHANLAT (J.-F.), *L'Individu dans l'organisation*, Canada, P.U. de Laval, 2003.
- CROZIER (M.), « Communication à l'Académie des sciences morales et politiques », 18 juin 1973.
- CROZIER (M.), *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset, 1979.
- CROZIER (M.), « Comment transformer l'État? », *Collection des rapports officiels*, La Documentation Française, mai, 1988.
- CROZIER (M.), *L'Entreprise à l'écoute*, Paris, InterEditions, 1991.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.
- DENZIN (N.), « Interpretative Interactionism », in *Beyond Method, Strategies for Social Research*, Edited by G. Morgan, G. Sage, p. 129-146, 1983.
- DUBAR (C.), *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.
- FADY (A.) & VYT (D.), *How do retailers develop location-tailored product assortment? A case study*, à paraître.
- FAURE (H.), « Informatiques nouvelles et bricolage organisationnel », in ALTER, N., *La Bureautique dans l'entreprise*, Paris, Éditions ouvrières, 1985.
- GUYON (C.), *Réussir le changement dans le service public*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003.
- JULHE (S.), « Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client », *Travail et Emploi*, n° 105, janvier-mars, p. 7-17, 2006.
- LE CORRE (S.), « Modèles d'entreprises et formes de gestion sociale dans les hypermarchés : diagnostic et évolution », *Formation Emploi*, n° 35, p. 14-25, juillet-sept. 1991.
- LEWIN (K.), *Resolving social conflicts*, New York, Harper and Row, 1948.
- MAC GREGOR (D.), *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960.
- MAC GREGOR (D.), *Leadership and motivation*, Cambridge (Mass.), MIT Press, 1966.
- PHILONENKO (G.) & GUIENNE (V.), *Au Carrefour de l'exploitation*, Desclée de Brouwer, 1997.
- PIOTET (F.) & SAINSAULIEU (R.), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondations Nationale des Sciences Politiques & ANACT, 1994.
- RAMAUT (D.), *Journal d'un médecin du travail*, Le Cherche Midi, 2006.
- RONDEAU (A.), « Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », *Gestion*, n° 3, vol. 24, p. 12-19, automne 1999.
- SAINSAULIEU (R.), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Dalloz, 1987.
- SAVALL (H.) & ZARDET (V.), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 4^e édition, Paris, Economica, 2003.
- SCHEIN (E.H.), *Organizational culture and leadership*, 2^e édition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992.
- SERANGE (R.), *Flic de supermarché*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch éditeur, 2006.
- STACEY (R.), *Strategic thinking and the management of change*, London, Kogan Page, 1993.
- THEVENET (M.), *Le Plaisir de travailler*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.
- VROOM (V.H.) & YETTON (P.W.), *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973.

LE REMPLACEMENT DANS LES CRÈCHES, UN JEU D'ENFANTS?

Cet article traite des procédures mises en place par la Ville de Paris pour gérer le problème de l'absentéisme des agents travaillant dans les crèches. Il s'appuie pour cela sur une recherche menée pour la Ville, dont l'objectif était d'améliorer la gestion des remplacements. Cette recherche, menée en étroite interaction avec les acteurs de terrain, a conduit au montage, avec eux, d'une expérience pilote sur quelques crèches, qui s'affranchissaient largement des règles de gestion et des indicateurs en place. L'article tente de tirer les leçons de cette expérience en termes de gestion du changement dans un service public, intégrant les variables organisationnelles et de GRH, le tout dans un contexte politiquement et socialement sensible. La réflexion sur ce cas, particulièrement complexe, porte aussi sur les conditions de généralisation à partir de sites pilotes et sur l'évolution vers des critères de service rendu au public, mesuré en continu, alors que l'administration met plutôt l'accent sur des normes *a priori* d'attribution de moyens.

Par **Emmanuel DUMONT**, ancien élève de l'École des Mines de Paris, BNP-Paribas et **Antoine ROTGER**, ancien élève de l'École des Mines de Paris, McKinsey & Company

À Paris, on se souvient encore de l'année 2003 qui a vu la nouvelle décoration rose et bleue d'une partie des appartements de son maire à l'Hôtel de Ville, transformée en crèche. Le ton était donné: les crèches seraient une priorité de B. Delanoë avec l'ouverture promise de 4 500 places de crèches supplémentaires au cours de son mandat, de 2001 à 2008, ce qui portera le nombre total de places à près de 30 000. Ouvrir des crèches à un tel rythme, ce n'est pas seulement construire des bâtiments et les meubler. C'est aussi – et surtout – recruter, gérer, affecter du personnel compétent: les crèches forment une industrie de main d'œuvre, si l'on peut dire, car 80 % du budget sont des frais de personnel. À la Ville de Paris, ce sont 6 000 agents dispersés dans

350 crèches qui sont gérés depuis un bureau centralisé de 60 personnes. Ce bureau doit faire face à un absentéisme important des agents qui atteint, hors congés annuels (CA) et réductions du temps de travail (RTT), un taux record de plus de 15 % (1), soit en moyenne 900 agents par jour. Ce taux s'explique pour un quart par les congés maternité d'un personnel jeune et féminin à plus de 99 %, et pour moitié par les congés maladie, dont on sait qu'ils sont souvent la traduction d'un mal-être ou d'une faible implication au travail. En outre, et cela est sans doute lié, il existe, depuis plusieurs années, une

(1) Le taux moyen d'absentéisme dans les collectivités territoriales en 2005 atteint actuellement 7,9 % (cf. Étude nationale Dexia-Sofcap)

tension sur les effectifs qui a atteint son paroxysme en 2006 avec une grève dont la principale revendication était claire : il n'y aurait pas assez de personnel dans les crèches.

Dans ce contexte tendu, l'amélioration de la gestion de l'absentéisme représentait pour l'administration en charge des crèches, la Direction des Familles et de la

La troisième partie présentera une tentative pour trancher ce nœud gordien, un projet pilote de nouvelle gestion des personnels que nous avons mené dans une dizaine de crèches, et qui nous permettra d'aborder des réflexions d'ordre plus général sur la conduite du changement au sein d'une administration.



EMMANUEL DUMONT ET ANTOINE ROTGER

Ouvrir des crèches, ce n'est pas seulement construire des bâtiments. C'est aussi – et surtout – recruter du personnel compétent.

Petite Enfance (DFPE), un enjeu majeur, car, paradoxalement, s'attaquer aux racines du mal, à savoir les causes de l'absentéisme, chantier ouvert depuis des années par la DFPE, semblait une démarche aux résultats encore plus incertains et lointains. Or l'absence dans les crèches impacte durement leur fonctionnement, et la gestion actuelle de leur remplacement par la DFPE est un casse-tête quotidien source de conflits. C'est ce que nous détaillerons dans une première partie.

Mais pour bien remplacer, il faut avoir une vision claire des besoins réels en personnel des crèches. Et ce qui semble être une évidence se révèle être pour l'Administration un impossible nœud gordien. Ce sera l'objet de notre deuxième partie.

L'ABSENTÉISME : UN FLÉAU POUR LES CRÈCHES ET UN CASSE-TÊTE POUR L'ADMINISTRATION

Comment fonctionne une crèche ?

Une crèche est organisée, schématiquement, autour de deux activités :

– Le soin des enfants, apporté par les auxiliaires de puériculture (APU), possédant un diplôme *ad hoc*. Le soin qu'elles apportent, en plus de changer les couches et de faire manger les enfants, s'inscrit dans le « projet pédagogique » de l'établissement : activités d'éveil, gestion des enfants « difficiles », etc.

– La fonction support, assurée par les agents de service intérieur (ASI), qui n'ont pas l'obligation d'avoir un diplôme particulier. Les ASI préparent le repas des enfants, lavent le linge et nettoient les locaux.

La responsabilité et la gestion quotidienne de la crèche sont assurées par sa directrice, puéricultrice de formation, qui s'occupe de tout problème à l'interface entre l'administration centrale, les parents et le personnel : commande des denrées alimentaires, organisation des plannings...

Les enfants sont accueillis entre 7 h 30 et 18 h 30 et le rythme de la journée est clairement défini par le projet pédagogique : les plus petits reçoivent un biberon à leur arrivée ; à 11 heures, tous les enfants déjeunent puis, à 12 heures, ils font une sieste ; à 15 heures, ils prennent une collation. De deux à quatre ASI, suivant la taille de la crèche, assurent la fonction support.

Les enfants, âgés de trois mois à trois ans, sont répartis, pour des raisons pédagogiques (les rythmes de vie changent beaucoup avec l'âge) et géographiques (une crèche est divisée en plusieurs salles), en « sections » : en général, la (les) section(s) des « petits », des « moyens » et des « grands ». Dans chaque section sont présents entre deux et quatre APU de manière à respecter le taux d'encadrement réglementaire que toute crèche française doit respecter : une APU pour huit enfants qui marchent, et une APU pour cinq enfants qui ne marchent pas. Nous verrons par la suite que le respect de ces taux est un enjeu essentiel dans la gestion du personnel.

L'impact déstructurant de l'absentéisme sur les crèches

L'absentéisme, défini ici comme toute absence hors CA (Congés Annuels) et RTT (Réductions du Temps de Travail), est un fléau tant pour le corps des APU que pour celui des ASI, du fait de l'organisation de la crèche en plusieurs petites équipes autonomes. En effet, chaque APU est affectée à une section et forme, avec ses collègues de la même section, une équipe de trois à six personnes, stable tant pour les enfants, qui en ont besoin, que pour leurs parents, rassurés de voir que les APU connaissent bien leurs enfants. On imagine, dès lors, l'impact que peut avoir l'absence d'une APU sur sa section : un projet pédagogique amputé mais aussi, le cas échéant, un taux d'encadrement en deçà du taux réglementaire, ce qui ne manque pas de provoquer de vives tensions dans la crèche.

De la même façon, comme il y a entre deux et quatre ASI par crèche, l'absence d'un agent oblige l'équipe à sacrifier une partie du ménage voire de la lessive. Il est fréquent qu'il ne reste plus qu'un ASI dans la crèche qui assure alors seulement, et péniblement, la préparation du déjeuner. Il n'est également pas rare qu'il n'y ait aucun ASI dans la crèche, ce qui porte à son paroxysme la tension sur les effectifs.

Que peut faire une directrice de crèche lorsque l'absentéisme menace gravement le fonctionnement de sa crèche ?

Le remplacement dans les crèches, un jeu de taquin

De ce que nous avons observé dans les crèches, il ressort que l'attitude de la directrice de crèche face à l'absentéisme dépend du corps considéré, APU ou ASI, et obéit à un schéma de fonctionnement assez similaire d'une crèche à une autre. Dans ce schéma, de façon assez paradoxale *a priori*, la directrice ne fait appel à l'Administration, censée pourtant gérer l'absentéisme, qu'en dernier recours. Nous comprendrons plus loin comment s'explique ce comportement des directrices. Ainsi, lorsqu'une APU vient à être absente, que ce soit prévu ou non, et si cela menace le fonctionnement de la section considérée, la directrice mobilisera d'abord une APU d'une autre section, si ses effectifs le permettent, mais en compromettant alors le projet pédagogique, qui préfère la stabilité à la diversité de l'encadrement. Sinon, toujours si les effectifs le permettent, elle mobilisera une ASI auprès des enfants, même si celle-ci ne possède pas toutes les compétences requises, voire viendra elle-même auprès des enfants. Enfin, avant d'appeler l'administration centrale pour demander un remplacement, elle appellera à l'aide une crèche voisine. Pour le corps des ASI, l'absence d'un agent ne permettra pas, en général, de faire une partie du ménage qui sera tout simplement sacrifié. L'absence de deux ASI ne permettra pas de laver le linge, tâche plus prioritaire que le ménage des locaux. Dans ce cas de figure, la directrice de crèche demandera, si c'est possible, à des APU de s'en occuper. Lorsqu'il n'y a plus aucun ASI, c'est l'état de siège... Les repas doivent être prêts pour 11 heures et il est en général 9 heures lorsque les directrices de crèches sont au fait de la situation. Comme précédemment, les directrices de crèches essayeront, dans l'ordre, de mobiliser des APU, feront la cuisine elles-mêmes ou, là encore, appelleront à l'aide une crèche voisine, avant d'appeler les services centraux.

L'absentéisme : le casse-tête des services centraux

Nous avons été surpris de constater que c'était un petit bureau de cinq adjointes administratives, les affectatrices, qui était chargé de trouver des solutions de remplacement pour, en moyenne, nous l'avons vu, près de 900 personnes quotidiennement absentes. Ces chiffres sont à eux seuls une explication du fait que les directrices de crèche essaient, d'abord, de se débrouiller seules face à l'absentéisme.

Lorsqu'un appel ou un mail de détresse parvient d'une crèche à l'une des affectatrices, celle-ci doit, suivant les consignes qu'elle a reçues de l'Administration, « vérifier le ratio » de la crèche en question. Le ratio, dans le vocabulaire administratif, est simplement le rapport du nombre total d'enfants présents au nombre total

d'APU présents. Si le rapport est supérieur à 6,5 – moyenne arithmétique entre 5 et 8 (résultant de la règle 1 APU pour 5 enfants qui ne marchent pas et 1 APU pour 8 enfants qui marchent) – alors il faut envoyer une remplaçante. C'est pour permettre aux affectatrices de gagner du temps que le système d'informations LUCI a été créé. Sur la base d'une saisie quotidienne par les directrices de crèches des présences et absences des enfants accueillis et des personnels, LUCI effectue automatiquement le calcul du ratio et suggère également aux affectatrices des rééquilibrages de personnel entre les crèches.

Cette gestion paraît simple, juste et quasi automatisée, puisque toutes les crèches sont égales devant le ratio. Pourtant, comme nous l'avons vu, les directrices de crèches n'appellent les affectatrices qu'en dernier recours. Elles passent alors beaucoup de temps au téléphone avec elles et ces dernières sont largement éprouvées par leur travail, ce que corrobore le fort *turnover* au bureau des affectations.

En réalité, les directrices de crèches n'acceptent pas vraiment l'argument du ratio global, en particulier quand elles constatent que le taux d'encadrement n'est pas respecté au niveau d'une section. Cela tient à l'inévitable simplification du système d'informations qui ne peut calculer un ratio section par section. Or il est évidemment plus facile de respecter le taux d'encadrement dans une crèche de n enfants que dans p pièces de n/p enfants. Du coup, les directrices mènent la bataille, au nom du soin des enfants, contre un argument « mathématique ». En retour, les affectatrices s'agacent de voir un argument si « logique » incompris des crèches. Irritées par LUCI, les directrices de crèches ont finalement décidé, pour la plupart, de ne pas renseigner le logiciel ce qui alourdit le travail des affectatrices qui doivent alors calculer le ratio à la main.

En ce qui concerne le corps des ASI, les affectatrices vérifient d'abord que les crèches disposent des agents auxquels elles ont droit, effectif dépendant d'un ratio, non réglementaire celui là, également contesté par les directrices.

Dans ces débats incessants, la rationalité semble être du côté des affectatrices. Cela dit, il ne faut pas sous-estimer l'importance des moyens de pression dont dispose une directrice de crèche pour obtenir le personnel qu'elle réclame : être dans l'arrondissement d'un maire influent peut, à cet égard, beaucoup jouer. Quoi qu'il en soit, gérer le remplacement de personnel s'apparente plus à une guerre des nerfs qu'à une gestion transparente et équitable. Cela tient, comme on l'a vu, à la fragilité des arguments quantitatifs opposés aux crèches : ratio d'encadrement par les APU calculé au niveau global, nombre d'ASI alloué à une crèche *a priori*.

La question se pose alors de savoir comment est calculé l'effectif que l'administration alloue à chaque crèche et comment sont pris en compte les besoins de remplacement. Ce sera l'objet de la partie suivante.

DE L'ART D'ATTRIBUER DES EFFECTIFS AUX CRÈCHES

L'attribution d'effectifs « normés » à chaque crèche

Pour le corps des APU, une crèche a droit en principe à un nombre d'APU égal à sa capacité d'accueil divisée par 6,5. À cela se rajoutent un ou deux APU, selon la taille de la crèche, pour assurer le déploiement du projet pédagogique. Enfin, suite à un mouvement social dans les années 80, un autre APU est attribué forfaitairement à chaque crèche pour combler les absences de moins de 15 jours. Ainsi est constitué le nombre de postes de l'effectif dit « normé ». Lorsqu'on pose la question aux services centraux, ceux-ci affirment que ces effectifs *normés* permettent aux crèches d'affronter elles-mêmes les CA, RTT et toutes les absences de moins de 15 jours, tout en respectant le ratio réglementaire d'encadrement des enfants.

Pour le vérifier nous avons, de notre côté, calculé le taux d'encadrement que l'on peut atteindre avec les effectifs normés d'APU s'ils ne connaissent aucune absence hors CA et RTT. Pour ce faire, nous n'avons plus raisonné en postes d'APU et en places d'accueil d'enfants, mais en heures effectives de présence des uns et des autres, ce qui cerne mieux la notion de taux d'encadrement. Il ressort que le taux d'encadrement, ainsi calculé, ne respecte pas, ou à peine, le ratio de 6,5 pour toutes les « grosses » crèches, dont la capacité excède 66 berceaux, soit pour 80 % des crèches parisiennes. Si l'on prenait en compte l'absentéisme hors CA et RTT ce taux serait encore plus faible.

En outre, ce calcul ne prend pas en compte deux autres facteurs aggravants :

- la durée d'ouverture d'une crèche (11 heures), qui est plus longue que la durée de travail du personnel (8 heures), ce qui nécessiterait en principe de vérifier le taux d'encadrement par tranche horaire ;
- le cloisonnement de la crèche en sections, question déjà évoquée.

Quant au corps des ASI, l'effectif normé est calculé, faute de mieux, comme celui des APU, proportionnellement au nombre d'enfants accueillis, à raison d'un agent pour vingt enfants à peu près, alors même qu'on peut penser que le nettoyage d'une crèche, par exemple, ne dépend pas strictement du nombre d'enfants.

Ainsi donc, l'effectif normé d'APU alloué aux crèches ne devrait pas leur permettre de faire face à l'absentéisme tout en respectant le ratio. Pour les ASI, la situation est encore plus opaque puisqu'aucun taux réglementaire ne définit le nombre d'ASI dont a besoin une crèche pour fonctionner au jour le jour mais les contestations sociales ont donné le sentiment que le calcul de l'effectif normé pour le corps des ASI est loin d'être optimal.

Dans les deux cas il faut donc bien, pour assurer le bon fonctionnement de la crèche – accomplir toutes les

tâches ménagères et respecter le ratio dans chaque section – que l'effectif réel, tant pour les ASI que pour les APU, soit supérieur à l'effectif *normé*. Appelons la différence l'effectif «complémentaire» et partons à sa recherche.

Les origines de l'effectif «complémentaire»

Il existe effectivement des cas, en principe bien répertoriés, où une crèche peut se voir attribuer par l'Administration des effectifs supérieurs à l'effectif normé, tant pour le corps des APU que pour celui des ASI. Ainsi une crèche qui n'est pas de plain pied a droit à un APU et un ASI supplémentaires, le travail étant compliqué par la montée des étages. De même la présence d'un enfant handicapé, dont il faut davantage s'occuper, donne droit à un APU en plus... Mais il y a aussi des cas, moins bien cernés, où des agents en plus ont été attribués pour «mettre de l'huile dans les rouages» dans des situations tendues.

Au total s'est bien constitué, au fil du temps, un effectif «complémentaire» à l'effectif normé de la crèche, tant pour les ASI que pour les APU, dont le suivi et l'évaluation par les services centraux ne sont pas simples. Son volume n'est pas négligeable puisqu'il représente, selon les arrondissements, d'un peu moins de 5 % à près de 20 % de l'effectif normé.

C'est d'autant moins négligeable pour les crèches que, même quand les raisons de l'attribution sont objectives, elles n'exigent pas forcément l'affectation d'une personne à temps complet. Celle-ci viendra alors compléter l'effectif de la crèche et la charge d'un enfant handicapé, par exemple, qui a suscité son affectation, sera partagée par l'ensemble du personnel: il n'y a pas d'allocation des ressources aux emplois.

Le volant de remplacement attribué par la Direction Financière et son utilisation

En termes de négociations budgétaires avec la Ville, la logique est tout autre. La DFPE se voit attribuer globalement, outre les postes correspondant aux effectifs normés des crèches, un volant de postes supplémentaires, dit volant de remplacement, destiné à pallier le taux d'absentéisme des agents. Le volume de ces postes, discuté entre la DFPE et la Direction Financière de la Ville de Paris, atteint 15 % des effectifs normés (le taux d'absentéisme officiellement calculé par la Ville de Paris). Dans cette enveloppe globale, rien n'est explicitement prévu pour l'effectif complémentaire. Tout se passe donc comme si l'effectif complémentaire était prélevé sur le volant de remplacement.

Mais ce volant de remplacement se traduit-il par l'existence d'une équipe entièrement dédiée aux remplacements, comme le suggère le découpage budgétaire et comme cela se fait, par exemple, dans les hôpitaux? Ce n'est pas vraiment le cas. En fait les

affectatrices, confrontées à une demande d'envoi d'un remplaçant, jouent sur trois leviers:

- Les agents ayant mauvaise réputation que les directrices de crèche ne retiennent pas;
- Les directrices qui acceptent de prêter temporairement des agents;
- Les stagiaires, en attente de titularisation sur un poste et de stabilisation dans une crèche.

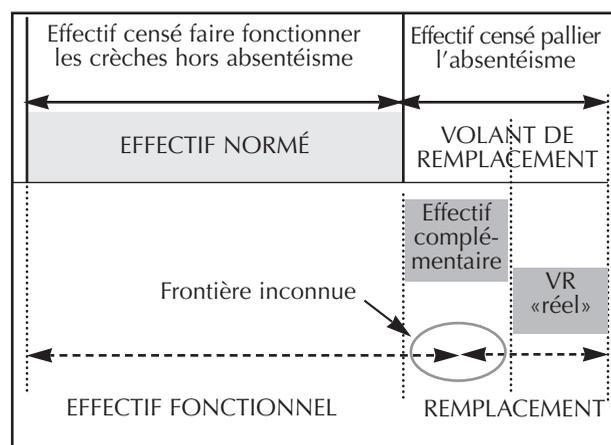
Le pool de stagiaires représente un volume assez important, compte tenu du fait qu'il y a près de 20 % de *turnover* dans le personnel permanent. Mais cette ressource n'est pas si mobile que cela. En effet un stagiaire doit effectuer deux stages de six mois chacun, dans deux crèches différentes, avant d'être titularisé, ce qui est contraignant pour les affectatrices qui ne peuvent pas en disposer comme elles l'entendent. De plus, si de nouveaux stagiaires arrivent tout au long de l'année, le plus gros des effectifs arrive en fait en septembre et octobre.

Le besoin «fonctionnel» et le remplacement:

l'œuf et la poule

Initialement nous pensions devoir améliorer les procédures de remplacement d'un effectif «normal» parfaitement connu, grâce à un volant de remplaçants clairement identifié. Mais nous avons dû accepter l'idée selon laquelle la frontière entre l'effectif qui sert à faire fonctionner une crèche hors absentéisme, ou «effectif fonctionnel», et l'effectif censé pallier l'absentéisme est, dans les faits, floue (voir le schéma). Elle ne correspond pas à la distinction budgétaire *a priori* entre effectif normé et volant de remplacement, puisqu'une part, mal connue, de ce dernier est consacrée à l'effectif «complémentaire».

On comprend mieux, dès lors, les discussions interminables entre les directrices de crèches et les affectatrices. Les directrices de crèches n'appellent pas pour un besoin parfaitement identifié mais pour une situation qu'elles ne peuvent plus gérer: un manque de personnel dont l'origine peut être aussi bien un effectif normé insuffisant, trop d'absentéisme, ou, le plus souvent, un mélange des deux. Les affectatrices sont donc en permanence confrontées à démêler ces deux problèmes, le



« besoin » et le remplacement, le plus souvent dans l'urgence et sous la pression de leur hiérarchie, des maires d'arrondissement et des crèches elles-mêmes.

La mutualisation, une solution à développer ?

Dans ce contexte la DFPE a estimé qu'il fallait certes améliorer les modalités actuelles de remplacement mais qu'il fallait surtout un levier de plus au niveau des crèches, et ce levier serait le partage des personnels entre les crèches, appelé « mutualisation ». Cette solution est *a priori* plutôt contre nature pour ces autarcies que sont les crèches, mais elle a le gros avantage de ne générer aucun coût. Or l'occasion de la mettre en œuvre s'est présentée début 2007 pour la DFPE qui a donc lancé une « réforme ».

Celle-ci a été pour nous une excellente occasion – car créant un climat de changement – d'orchestrer à l'échelle d'une dizaine de crèches, l'expérimentation d'un nouveau mode de gestion reposant sur ce principe de mutualisation. C'est ce que nous allons détailler à présent.



Le personnel des crèches est principalement jeune et féminin.

D'UNE EXPÉRIMENTATION SUR L'ABSENTÉISME À LA GESTION PAR LA PERFORMANCE

L'occasion créée par une réorganisation du ménage

Début 2007 venait en effet d'être mise en place une réorganisation des « sociétés de ménage » qui nettoient certaines crèches en dehors de leurs heures d'ouverture. Elles étaient, jusqu'alors, attribuées sur demande des crèches. La Direction Financière, soucieuse d'équité et de rationalité, a ordonné une réattribution des sociétés de ménage selon la capacité d'accueil des crèches. Les « petites » n'y auraient plus droit, contrairement aux « grosses » (la frontière étant fixée par l'Administration à 66 berceaux).

La DFPE a alors profité de l'occasion en faisant porter la réforme exclusivement sur les ASI dans un premier temps : désormais, annonce alors une note envoyée aux

crèches, les grosses crèches désigneront un de leurs agents qui pourra être mutualisé pour aider les petites crèches et ce sur un périmètre de 15 crèches (correspondant à une unité de suivi administratif). Les directrices de crèches devront dialoguer entre elles par courrier électronique en mettant en copie leur affectatrice associée.

Il ne nous restait plus qu'à trouver un terrain d'expérimentation où l'on pouvait tester cette réforme, quitte à en aménager les modalités d'application, – carte blanche nous ayant été donnée par la DFPE –, en profitant de la

fenêtre de tir ouverte par le changement annoncé.

Le travail avec un site pilote sur les modalités de la mutualisation

Le site d'expérimentation que nous avons choisi est le nord du XIX^e arrondissement, comprenant une dizaine de crèches réputées pour leur fort absentéisme. Partant de la note envoyée aux

crèches, nous n'en avons gardé que le principe général, la mutualisation, de façon à rediscuter avec les directrices de crèche et les ASI toutes les modalités établies dans la note. Cet état d'esprit – ne rien construire sans un accord unanime – nous a permis de désamorcer les craintes des agents dès la première de nos réunions, qui avait débuté par un réquisitoire des agents, agressif et menaçant (le principal levier étant la prise de congés maladie). Pour autant, même si notre démarche se voulait « participative », elle était guidée par une série de propositions que nous préparions sur chaque question à débattre.

Par exemple, une fois le principe de la mutualisation admis, une des premières questions venant à l'esprit était celle du périmètre de mutualisation et des ASI « mutualisables ». Avant de discuter ces deux points avec les agents, nous avons construit un modèle mathématique qui, partant d'hypothèses sur les probabilités d'absence, avait montré qu'on obtenait un « optimum » en mutualisant tous les agents de toutes les crèches dans un périmètre de cinq structures. Or en discutant avec les agents, nous nous sommes rendus compte que si l'hypothèse d'un périmètre de cinq crèches convenait du point de vue de la proximité et de la familiarité avec chacune des cuisines, celle de la mutualisation de tous les agents n'était pas valable car certains agents, ayant

un faible handicap physique, ne peuvent se déplacer d'une cuisine à l'autre dans un contexte d'urgence.

C'est ainsi que durant toute la durée de l'expérimentation (6 semaines), nous avons organisé des réunions régulières, et dès qu'une question nouvelle survenait, et cela sans cadre hiérarchique, entre les directrices de crèches d'un côté et les ASI de l'autre, afin d'éviter à tout moment ce que les agents redoutent le plus : une décision imposée, unilatérale venue « d'en haut ». Enfin, à titre de garantie de notre engagement sur le terrain, nous avons laissé nos numéros de téléphone portable à tous les agents qui n'ont pas hésité à s'en servir pour soulever toute question non évoquée jusqu'alors.

Nous avons ensuite cherché à déterminer, toujours dans le même esprit, un protocole précis de mise en œuvre de la mutualisation, sur le même modèle, par exemple, que la gestion de l'urgence chez les pompiers ; en l'occurrence, lorsqu'à 9 heures, une directrice de crèche constate que tous ses ASI sont absents, que doit-elle faire ?

Des détails de gestion qui n'en sont pas vraiment

Mais alors que nous pensions que notre démarche suffirait à obtenir l'assentiment du terrain et nous permettait de passer rapidement à la résolution de la question cruciale du processus de décision, nous nous sommes rendus compte que les agents prêtaient beaucoup plus d'importance à ce qui semblait être des détails. Ces détails sont en réalité les questions pratiques que les ASI veulent voir résolues au plus vite et dont dépend leur bonne volonté dans la conduite de l'expérimentation :

– *La recherche d'une compensation pour les agents allant travailler dans une autre crèche.* Il s'est avéré d'abord que, pour motiver les agents impliqués dans le nouveau système, il fallait leur trouver une compensation. Elle ne pouvait être financière, compte tenu des contraintes de gestion de la Ville de Paris ; on pouvait alors penser à une compensation également classique, en termes de priorité pour la prise de congé. Après discussion il est apparu qu'un agent était sensible au fait de terminer plus tôt sa journée : les ASI mutualisés quitteraient alors leur travail après avoir préparé le goûter, vers 14 heures.

– *L'élaboration d'un menu dit « d'urgence ».* Lorsqu'un agent est mutualisé vers une crèche où il n'y a pas d'agents il reste en effet moins de deux heures pour préparer le repas alors qu'il en faudrait normalement trois. Nous avons alors découvert qu'il fallait modifier des menus prévus longtemps à l'avance au niveau central. Mais, après avoir cru naïvement que nous pouvions imaginer nous-mêmes un menu « d'urgence » simple à préparer (purée instantanée, etc.), il a fallu rechercher un compromis permettant une préparation rapide et satisfaisant néanmoins à la science diététicienne qui contrôle strictement les repas des petits Parisiens.

– *La familiarisation des agents avec les cuisines de leur secteur.* La configuration des cuisines est en effet spécifique à chaque crèche et il est difficile pour un agent qui arrive au pied levé d'y travailler efficacement (et donc

en sécurité), surtout dans l'urgence. Nous avons donc organisé une « visite guidée » de toutes les cuisines pour les ASI, et avons mis en place nous-mêmes des étiquettes normalisées d'emplacement des ustensiles.

Ce n'est que lorsque les agents impliqués eurent le sentiment que nous prenions en charge toutes ces questions que nous avons pu aborder avec les directrices la façon de gérer au quotidien la mutualisation. Cette gestion devait passer, selon nous, par une communication efficace et simple sur les personnels absents dans les crèches voisines. Nous avons alors conçu, puis soumis à discussion un outil support de la mutualisation, sous la forme d'un tableur accessible par tous sur l'intranet. Cet outil affiche les présences et les absences journalières de chaque agent de chaque crèche du périmètre, sur le mois courant. Ce tableur peut paraître modeste mais il mettait fin à l'image d'opacité, source d'animosité et poussant à l'autarcie, que les directrices de crèches avaient les unes sur les autres : chaque directrice connaissait ainsi la gestion des agents des crèches voisines et réciproquement. Les directrices de crèches se sont très vite approprié ce qui était pour elles une petite révolution, grâce à la simplicité d'utilisation et l'ergonomie de l'outil, que nous avons défini conjointement.

Nous avons ensuite défini avec elles les situations qui pouvaient déclencher la mutualisation. De toute évidence ce devrait être une situation « de crise », caractérisée par le fait qu'il n'y a aucun agent dans une crèche. Grâce au planning partagé, les solutions à la crise peuvent alors être recherchées, soit par anticipation soit « à chaud ».

Mais, ont fait remarquer les directrices, entre la situation de crise et le fonctionnement normal, il existe des situations qui pèsent beaucoup sur le moral des crèches : c'est lorsqu'un seul ASI est présent dans une grosse structure. Nous avons alors défini la notion de « situation difficile » lorsqu'un seul ASI est présent dans une crèche qui en compte plus de trois. Dans ce cas, il a été convenu que la mutualisation pourrait être déclenchée lorsqu'une situation difficile est prévue à l'avance. Lorsqu'elle se déclenche inopinément, le jeu n'en vaut en effet pas la chandelle car une mutualisation qui se décide le jour même est plus éprouvante pour l'ASI mutualisé que pour celui resté seul une journée dans sa crèche.

Le bilan de l'expérimentation

L'expérimentation s'est déroulée pendant quatre semaines et semble avoir fonctionné à la satisfaction générale, puisqu'elle se poursuit encore à l'heure où nous écrivons ces lignes. Ceci peut s'expliquer par plusieurs raisons, mises en évidence par l'évaluation *ex post* que nous avons menée.

Sur un plan quantitatif on a pu constater que, sur la période, le système avait permis que 80 % des situations de crise soient anticipées, 60 % résolues, et que 81 % des situations difficiles soient anticipées, 6 % résolues.

Sur un plan qualitatif, la satisfaction des agents tient sans doute d'abord à ce que l'élaboration de l'ensemble

du système s'est faite, on l'a dit, en concertation. Ensuite, les réunions entre les ASI et les directrices de crèches se tenaient sans cadre hiérarchique. Ces réunions ont eu un effet inattendu : elles ont atténué les angoisses d'aller travailler dans une crèche voisine et ont produit un partage des bonnes pratiques sur des sujets variés, comme l'échange de « petits trucs » sur la façon de ranger une cuisine par exemple.

Cela dit, nous y reviendrons, les directrices de crèches et les ASI se sont inquiétées d'un tel système à cause de son efficacité même. Il permet, en effet, d'atténuer la sensation de manque de personnel...

Un nouveau mode de gestion des personnels

Au cours de cette expérimentation, nous avons peu à peu délaissé deux pratiques structurantes, fortement ancrées dans les habitudes : l'unité constitutive de gestion d'une part, la crèche auparavant, qui s'est déplacée vers un secteur de cinq crèches, et le respect de l'effectif normé d'autre part, à peine évoqué puisque nous raisonnions en termes de crises et de situations difficiles. En effet, du fait de l'habitude des crèches de vivre en autarcie, il était impossible de considérer que les crèches avaient du personnel en commun. Si le nouveau système proposé est généralisé, il suppose qu'un ASI est affecté d'abord à un secteur avant d'être affecté à une crèche.

D'autre part, le raisonnement déclenchant la mutualisation ne renvoie plus au respect de l'effectif normé, mais à une qualification de la situation. Or l'outil technique mis en place pour cela, le tableau partagé des plannings des crèches, est également accessible depuis le bureau des affectations pour qui on peut alors imaginer un nouveau rôle : plutôt que de mettre en avant l'argument du respect des normes, dont on a vu le peu de pertinence, les affectatrices pourraient adapter le niveau des effectifs des ASI à l'échelle des secteurs de cinq crèches préalablement définis, en fonction du nombre de situations de crises et de situations difficiles qu'auront connu les secteurs.

Ce mode de gestion qui s'affranchit de l'impossible distinction entre besoin et remplacement, nécessite évidemment, en contrepartie, un choix politique : quel est le nombre de situations de crises et de situations difficiles acceptable ?

CONCLUSION

Un contexte sensible mais finalement favorable pour une expérimentation

Lors du bilan de notre expérimentation, les directrices des crèches, leurs ASI, et les services centraux, ont décidé conjointement de poursuivre l'expérimentation pendant encore trois ou quatre mois et de l'étendre à

d'autres secteurs. S'il est donc trop tôt pour juger le système testé, nous pouvons d'ores et déjà analyser les raisons qui ont permis cette expérimentation dans un contexte sensible, où le moindre dysfonctionnement peut être source de scandale : la Petite Enfance à Paris. Paris d'abord, dont l'administration évoque chez certains une ambiance kafkaïenne, et où toute expérimentation semble difficile, notamment sur la gestion du personnel. L'enfance ensuite, sujet sacré s'il en est, dans nos sociétés contemporaines : on ne badine pas avec le service apporté aux enfants. Or notre démarche partait justement du constat, difficile à admettre, d'un service ne pouvant pas toujours respecter les normes.

Notre étude a malgré tout pu s'assurer de la bonne volonté de la grande majorité des acteurs impliqués. On pourra évoquer, pour l'expliquer, notre neutralité vis-à-vis de l'administration comme des crèches due à notre statut d'étudiant. Mais nous pensons surtout avoir bénéficié de circonstances favorables dues paradoxalement au contexte tendu dans lequel a évolué notre étude, tension liée à un problème structurel, le manque ressenti d'effectifs, et à un problème conjoncturel, la mise en place de la réforme du remplacement initiée par la Ville.

Le manque ressenti d'effectifs est récurrent et l'on se souvient encore de la dernière grève au cours de l'été 2006, cristallisation extrême et publique des mécontentements. La réforme du remplacement voulue par l'administration est certes en partie issue de cette tension structurelle mais également – et surtout – du dysfonctionnement du système de gestion des remplacements, et plus largement de celui des affectations. Dans tous les cas, il fallait « changer les choses ».

Dans ce cadre, les différents acteurs, tant aux services centraux que dans les crèches, ne pouvaient trouver que bienvenue notre étude, susceptible de mettre en place une organisation qui ne résoudrait sans doute pas tous les problèmes, mais qui pourrait apporter une amélioration, aussi limitée soit-elle. De notre point de vue une réforme à froid n'aurait sans doute pas permis de résoudre plus facilement les difficultés, bien au contraire pourrait-on dire, au vu de l'environnement particulier décrit plus haut.

Les obstacles à une généralisation de l'expérimentation

Nos propositions, on l'a dit, fonctionnent sur un périmètre expérimental de dix crèches, et pourraient être étendues à d'autres secteurs. Si elles sont accueillies favorablement par tous les acteurs, on ne peut néanmoins ignorer un certain nombre d'obstacles de fond qui pourraient empêcher leur généralisation.

La tentation du « couteau suisse ». Le nouveau mode de gestion que nous avons élaboré peut certes buter contre les habitudes de l'administration et des crèches mais le principal obstacle à son succès, c'est de penser qu'il peut servir à tous les usages, comme on l'a pensé de LUCI lors de son élaboration, et assurer non seulement la ges-

tion des remplacements, mais aussi l'évaluation du besoin en personnel des crèches et la négociation du personnel avec la Direction Financière.

Rapports de force contre chiffre savamment calculé. Les bonnes décisions, nous apprend le contrôle de gestion, reposent sur des critères clairs, objectifs et indiscutables. Or notre mode de gestion fait remonter les difficultés des crèches sur la base de chiffres compris par tout le monde, qui sont bien des critères clairs, objectifs et indiscutables. Mais dans le contexte parisien, très politisé, une remontée formalisée des difficultés a-t-elle quelque chance de peser face à des sollicitations des élus ou à une grève des personnels?

La régulation empirique *a posteriori* contre la norme *a priori*. À la différence de l'approche adoptée jusque-là, nous ne proposons pas un calcul déterministe *a priori* du « bon » effectif pour chaque crèche, mais une évaluation en temps réel des problèmes de personnel effectivement constatés au niveau de secteurs regroupant plusieurs crèches, ce qui permet d'agir ensuite sur le niveau de leurs effectifs. Quelle sera la crédibilité de cette logique empirique face à la prégnance d'une conception normative? En outre, ce système suppose la définition, au niveau politique, d'un seuil admissible de situations de crise non résolues, seuil sans doute difficilement affichable lors de négociations avec des acteurs comme les organisations syndicales ou les mairies d'arrondissement. Enfin, si ce mode de gestion était étendu à tout Paris, il rendrait obsolète l'argument du respect des normes dans la gestion du personnel. Cet argument, malgré son caractère critiquable, avait le mérite de la simplicité et de l'objectivité apparente. En le remplaçant par un outil qui réintroduit le débat, n'ouvre-t-on pas la boîte de Pandore?...

Un pansement plutôt qu'un traitement? Pour terminer avec les obstacles que l'on peut imaginer, évoquons le scepticisme de certains ASI sur le terrain face à un nouvel outil dont ils comprennent bien qu'un des avantages premiers est de minimiser les conséquences des manques de personnel dans les crèches en rendant plus efficaces les procédures de remplacement. Il s'agit donc d'être clair sur l'usage qui sera fait du nouveau mode de gestion: certes on posera des pansements, en mutualisant dans les situations de crise, mais la définition d'un seuil acceptable de crises pourra conduire ensuite, le cas échéant, à une réévaluation du personnel affecté.

Des enseignements pour la modernisation de l'administration?

Mais au-delà de la question de son extension, le nouveau système nous semble porteur d'enseignements plus généraux, applicables dans d'autres démarches de modernisation. Nous voudrions, pour terminer, les évoquer rapidement.

Les ressources humaines et l'organisation, deux domaines à mieux relier? Nos propositions visent, au-delà de l'énoncé de simples principes, à organiser minutieusement la mutualisation de certains personnels pour faire face à l'absentéisme. Pour en assurer le bon fonctionnement, il a fallu régler une foule de détails, tels le menu d'urgence. Ce faisant, se trouve remise en cause la séparation traditionnelle des problèmes de « ressources humaines » et des problèmes d'« organisation », distincts, la plupart du temps, dans le découpage des tâches et des responsabilités.

Des périmètres d'unité de gestion à revoir? Alors que la crèche constituait jusqu'ici l'unique entité de gestion du personnel, nous avons raisonné sur un nouveau périmètre de cinq crèches, les « secteurs », qui ne correspond à aucun découpage institutionnel, mais qui fait sens par rapport au problème à traiter. Ce nouveau périmètre possède en effet un double avantage: pour les crèches du secteur, plus de flexibilité dans la recherche de solutions de mutualisation, pour les services centraux une problématique plus simple, puisqu'ils raisonneraient uniquement sur les effectifs globaux des secteurs.

Des mesures de la performance plus proches du service rendu? En voulant évaluer les effectifs des crèches du projet pilote sur la base de nouveaux critères (situations de crise, situations difficiles), nous avons, en réalité, créé un critère d'évaluation du service rendu aux enfants et à leurs parents: quel a été dans le secteur le nombre de situations de crises ou difficiles? L'introduction de ce critère de qualité de service, composante essentielle de la performance pour un service public comme celui de la Petite Enfance, cache en fait un déplacement conceptuel important: avant on mesurait la conformité à des normes *a priori*, maintenant on compte les crises et donc les progrès réalisés dans leur résolution. On notera que cette mesure de la performance s'inscrit dans la volonté actuelle de l'État et des collectivités territoriales de fournir aux usagers des indicateurs de qualité du service rendu.

Restituer davantage de responsabilités au terrain? Introduire des mesures de la performance suppose, pour qu'elles soient adoptées, qu'elles soient légitimes pour les professionnels concernés. À ce titre, à l'inverse d'une démarche consistant à définir en amont des indicateurs de performance et à les appliquer ensuite au terrain, nous sommes partis d'une réflexion de terrain et avons cherché à impliquer les directrices de crèches dans la gestion quotidienne du remplacement entre leurs structures. Ce faisant, nous avons réfléchi avec elles à des indicateurs qui avaient du sens pour tout le monde. Sans vraiment que ce soit formalisé *a priori*, a finalement été créé ce que l'on pourrait appeler une « déconcentration virtuelle » de la gestion et donc des responsabilités, appuyée sur une nouvelle mesure de la performance, à l'échelle d'une nouvelle unité de gestion. ■

LES ESPOIRS DÉÇUS DES ÉQUIPES À DISTANCE

L'ÉPREUVE DES FAITS

L'émergence des Équipes À Distance (EAD) correspond au besoin qu'ont les organisations de répondre aux défis de flexibilité, de rapidité et de globalité du marché mondial. Grâce aux nouvelles Technologies d'Information et de Communication, les entreprises peuvent ainsi accéder à de nouveaux marchés ou coordonner un travail entre des opérateurs distants géographiquement. Assiste-t-on, pour autant, à de nouveaux modes de travail collectif? Cet article présente les résultats d'une recherche menée dans une entreprise du secteur des hautes technologies, au travers des mécanismes de communication mis en place. Il en résulte que, loin d'être une nouvelle forme d'équipe, le travail collectif à distance crée des formes organisationnelles fragiles et ne représente pas une base solide pour la création de nouveaux collectifs fondés sur la coopération et le partage. Mais il ne s'agit là que de l'observation d'une seule entreprise...

Par **Yves Frédéric LIVIAN**, Professeur Émérite – IAE Université Lyon 3, Université Jean Moulin Lyon 3, et **Isabelle PAROT**, Centre de recherche Magellan, Université Jean Moulin Lyon 3

De nombreux travaux expliquent l'émergence des Équipes À Distance, également appelées «équipes virtuelles» (1), par leur capacité à répondre aux défis de flexibilité, de rapidité et de globalité des organisations, qui leur permet ainsi d'accroître l'efficacité des organisations. Les Technologies d'Information et de Communication (TIC), à l'origine de l'environnement technologique ayant permis l'apparition de ces équipes, ouvrent ainsi – est-il affirmé – de nouvelles dimensions au travail collectif et à la coopération en supprimant les frontières organisationnelles, géographiques, temporelles.

Au premier abord, ces Équipes À Distance (EAD) apparaissent comme une solution aux besoins des orga-

nisations qui souhaitent accéder à de nouveaux marchés (stratégie d'internationalisation ou de développement régional) ou coordonner un travail entre des opérateurs distants géographiquement. Mais dans la réalité, selon la formule de Crozier, ces Équipes À Distance ne s'avèrent pas être une solution mais bien, comme toute forme d'organisation, un problème à résoudre.

Cet article présente les résultats d'une recherche sur le fonctionnement «réel» des EAD dans une entreprise du secteur des hautes technologies. Nous nous intéresserons donc au fonctionnement de ces équipes et à la réalisation de leur activité au travers des mécanismes de communication mis en place. Comment ces équipes travaillent-elles? Comment

(1) L'utilisation du terme «équipe virtuelle» souvent utilisé pour mentionner la présence de technologie ne nous satisfait pas. L'entreprise qualifiée de «virtuelle» ne peut plus être située précisément, ses éléments sont nomades, dispersés. Or pour ces équipes, nous ne nous intéressons pas aux situations de télétravail, mais à des situations de travail en équipe, entre des personnes clairement localisées dans des endroits séparés géographiquement. Parler d'équipe virtuelle a un côté attrayant et futuriste mais est-ce que cela a un sens? Nous choisissons d'utiliser le terme

d'Équipe À Distance entendu comme des équipes constituées par des individus, séparés par une distance géographique plus ou moins importante (régionale, nationale ou internationale) qui utilisent principalement (voire exclusivement) des moyens de communication basés sur les Technologies d'Information et de Communication. Nous mettons ainsi l'accent sur la distance entre les membres de ces équipes qui peut s'entendre selon différentes dimensions: distance géographique, distance culturelle, distance temporelle...

les membres de ces EAD communiquent entre eux, se coordonnent et coopèrent?

Les Équipes À Distance ont suscité un important engouement autant parmi les professionnels que parmi la communauté scientifique. Pourtant ce champ de recherche n'en est qu'à ses débuts: ses contours ne sont pas encore bien définis et les retours d'expérience du terrain sont encore rares. De nombreuses dénominations et presque autant de définitions existent pour cette forme de travail: équipe virtuelle (*virtual team*), organisation virtuelle (*virtual organisation*), équipe distribuée (*distributed team*), équipe éloignée (*remote team*), travail collaboratif virtuel (*virtual collaborative work*)... Les études empiriques sur le sujet sont peu nombreuses et souvent menées sur des populations d'étudiants (HERTEL *et al.*, 2004).

Nous souhaitons présenter dans cet article les résultats d'une recherche effectuée auprès d'une entreprise du secteur des hautes technologies. Cette étude de cas se base sur l'analyse de deux équipes projets au sein de l'entreprise Electronic (2). L'objectif premier de cette recherche visait à apporter des éléments de compréhension sur le fonctionnement de ces Équipes À Distance.

LES ESPOIRS DES ÉQUIPES A DISTANCE

Les Équipes À Distance possèdent quatre grandes spécificités, qui les distinguent de façon immédiate des équipes de travail traditionnelles (3): la dispersion géographique, la dispersion organisationnelle, la dispersion temporelle et l'utilisation de TIC. Selon la littérature dans ce domaine, ces caractéristiques confèrent un certain nombre d'avantages aux Équipes À Distance. Mais, peu de recherches empiriques réalisées dans un contexte organisationnel ont été menées jusque-là. Qu'en est-il donc réellement?

Selon certains (TOWNSEND *et al.*, 1998; CASCIO, 2000; POWELL *et al.*, 2004), la mise en place d'Équipes À Distance permettrait de répondre aux nouvelles contraintes de rapidité, de flexibilité et de satisfaction des clients, imposées par l'environnement économique. Les EAD offrirait donc comme principal avantage aux entreprises de gagner en flexibilité, donc en vitesse et finalement en compétitivité. En donnant plus de «souplesse» aux organisations, les Équipes À Distance fourniraient des réponses plus rapides et plus efficaces (LIPNACK & STAMPS, 1997; DUARTE & SNYDER, 1999; DUMOULIN, 2000).

Comme nous l'avons mentionné, le développement fulgurant des TIC dans les entreprises favorise les communications et les possibilités d'échanges entre les per-

sonnes sans tenir compte de leur localisation géographique.

Les Équipes À Distance rendraient donc possible la création de coopération entre les différents sites d'une entreprise. Le fait de pouvoir travailler avec n'importe quelle personne, n'importe où dans le monde, permet aux entreprises de faire appel à des consultants ou des experts étrangers de façon beaucoup plus simple (et moins chère), puisqu'il n'est plus nécessaire de faire venir la personne (APGAR, 1998; DAVENPORT & PEARLSON, 1998; CASCIO, 2000).

Face aux stratégies d'internationalisation des entreprises, l'utilisation d'Équipes À Distance semble être aussi une alternative à la mobilité géographique des cadres. Ces équipes peuvent diffuser la culture d'entreprise, répliquer ses modes de fonctionnements, transférer les compétences ou les connaissances nécessaires dans de nouveaux sites, sans avoir à envoyer un manager sur place.

Au-delà de ces aspects organisationnels, certains avantages sont énoncés également au niveau individuel. Ces équipes seraient le lieu d'un développement personnel plus important. Travailler avec des personnes dispersées de par le monde offre des échanges culturels intéressants. De plus, le travail en Équipe À Distance donne souvent lieu à plus d'autonomie, de responsabilités et d'initiatives, les individus n'étant plus sous la supervision directe de leur manager (DUMOULIN, 2000; HANDY, 2000).

Pour comprendre le fonctionnement des Équipes À Distance, nous avons analysé la réalisation de leur activité au travers des mécanismes de coopération et de communication mis en place. Comment les membres de ces EAD communiquent entre eux, se coordonnent et coopèrent? Nous cherchons donc à apporter des éléments de réponses à cette question, pour mieux comprendre la réalité du fonctionnement de ces équipes et pour vérifier si les propos élogieux sur les Équipes À Distance sont vérifiés.

LE TERRAIN ÉTUDIÉ: L'ENTREPRISE ELECTRONIC

L'étude de cas présentée dans cet article, illustre un passage en Équipe À Distance non pas réalisé comme un choix délibéré – un réel changement organisationnel – mais conduit comme une réponse dictée par la situation économique.

L'étude de cas de l'entreprise Electronic a été constituée sur la base d'un ensemble d'entretiens menés auprès de dix-neuf personnes travaillant en Équipes À Distance. Nous avons veillé à varier les fonctions et les niveaux hiérarchiques de notre échantillon.

(2) Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'entreprise sera masqué, à la demande de celle-ci.

(3) C'est-à-dire des équipes co-présentes.

(4) Ces entretiens ont été menés en partie en face-à-face et en partie par téléphone pour onze personnes situées sur d'autres sites; la réalisation de ces entretiens s'est faite entre mars et juin 2004. Les entretiens se sont déroulés en anglais pour les personnes se trouvant à Édimbourg, à Singapour et à Noida (Inde).

Nous avons ainsi rencontré le manager, les responsables de fonctions et certains ingénieurs dans chacune des deux équipes (4).

Le contexte

L'entreprise *Electronic* (5) est une entreprise leader dans le secteur des hautes technologies. Ce marché connaît depuis toujours des mutations technologiques profondes et nécessite par conséquent des investissements importants pour la recherche et la production. Ce secteur est devenu hautement concurrentiel et mouvant avec l'arrivée des pays asiatiques dans la compétition. Depuis les années 2000, l'Asie constitue un centre de gravité de production et des marchés inévitable. L'entreprise *Electronic* n'échappe pas à cette tendance et renforce ses positions en Asie à travers l'ouverture de nouveaux sites. Parallèlement, l'entreprise annonce des suppressions de postes et des fermetures d'usines en Europe.

Mais, il ne faut pas occulter le contexte économique qui pousse la société à délocaliser certains sites dans des zones à moindre coût. Comme le confiait un manager, même si cela devient une nécessité pour le secteur d'être présent en Asie « *ils le font aussi pour des raisons économiques* ».

Suite à l'ouverture des nouveaux sites asiatiques, et aux changements d'organisation inhérents, l'entreprise *Electronic* a mis en place des Équipes À Distance entre les différents sites de l'entreprise (les sites européens déjà existants et les nouveaux sites asiatiques).

Ces Équipes À Distance ont comme pour objectif la réalisation d'un projet de création et de fabrication de produit hautement technique par des équipes internationales. Nous avons ainsi eu l'opportunité d'étudier deux des premières équipes projets internationales réparties entre l'Europe et l'Asie (6).

Cette configuration d'équipe offre l'avantage d'accéder à un pôle de compétences élargi (grâce notamment au recours aux ingénieurs indiens) et de travailler de manière asynchrone (grâce au décalage horaire entre les sites, qui permet de travailler sur une plage horaire étendue).

Ces équipes projets, composées de personnes sur différents sites européens et asiatiques, travaillent exclusivement à distance. Les possibilités de rencontre ou de travail en face-à-face sont extrêmement rares.

Certains ingénieurs européens se connaissent pour avoir déjà travaillé ensemble sur des projets ou suivi des formations ensemble dans l'un des sites. Pour chacune des équipes projet étudiée, un ingénieur indien est venu séjourner quelque mois en France pour instaurer des

liens, apprendre à travailler avec l'équipe française. Ceux sont les managers des équipes indiennes, qui ensuite serviront de relais entre les autres Indiens de l'équipe et les Européens.

Hormis ces quelques cas, la majorité des personnes impliquées ne connaissent pas physiquement les autres membres de l'équipe. Le travail collectif et la communication se font uniquement par le biais de technologies de communication.

Les deux équipes projets étudiées travaillent sur le développement de nouveaux produits et se divisent en sous-équipes fonctionnelles (engineering, circuit, logiciel, prototype). Ces équipes sont en charge du projet de la phase de conception jusqu'à la phase d'industrialisation.

Les phases de coopération et de coordination sont nombreuses et importantes, aussi bien dans chaque équipe fonction (car les membres de ces équipes sont répartis sur les différents sites), qu'entre les équipes fonction selon l'avancement du projet.

Le premier projet est conçu essentiellement sur cinq sites: Édimbourg, Noïda, Singapour et Grenoble. Ce projet nécessite pour la phase de développement la participation de dix sites et mobilise jusqu'à quarante personnes (cf. annexe 1). La répartition de cette équipe s'explique par deux raisons: tout d'abord, par le développement de nouveaux sites de l'entreprise *Electronic* dans des régions à coûts de production moins élevés, ensuite, par la disponibilité des ressources nécessaires pour développer ce projet.

Le deuxième projet est transverse et intègre des personnes de la R & D, du marketing, des équipes de software et de validation et enfin des personnes de l'engineering. Au début de ce projet, toutes les équipes étaient situées à Grenoble. Puis, au cours du projet, le marketing a subi une réorganisation. L'équipe est désormais située à Bristol, avec encore une représentation à Grenoble. De la même manière, le leader de l'équipe de validation est localisé à Bristol et son équipe est basée à Istanbul (cf. annexe 2).

La communication est un problème

Les Équipes À Distance étudiées, en dépit de la palette de technologies disponibles, utilisent essentiellement trois moyens, à savoir (par fréquence et préférence d'utilisation): le mail, le téléphone et plus rarement, les vidéoconférences. Nous sommes dans une entreprise de hautes technologies mais les outils utilisés sont classiques: aucun collecticiel, aucun dialogue avec caméra. Devant l'absence de possibilité de contacts en face-à-face, on supposait que les personnes chercheraient à

(5) L'entreprise *Electronic* emploie environ 40 000 personnes au niveau mondial. *Electronic* dispose de sites en Italie, en France et dans le monde (Angleterre, États-Unis). Les sites de production se situent en Italie, en France, aux États-Unis, en Asie, à Malte et en Europe.

(6) Le premier projet a débuté mai 2002 et s'est terminé en juin 2004. Le projet est conçu essentiellement sur 5 sites: Édimbourg, Grenoble, Noïda, Singapour et le site de Grenoble pour la phase d'industrialisation. Le second projet a démarré en janvier 2003 et il s'est poursuivi jusqu'en juin 2005. L'équipe est répartie entre Grenoble, Bristol, la Turquie et l'Inde.



© Emmanuel Pierrot/Agence VU

Dans les équipes à distance, les possibilités de rencontre ou de travail en face-à-face sont extrêmement rares.

utiliser des moyens de communications permettant d'apporter cette dimension visuelle. Mais, dans les équipes rencontrées, la vidéoconférence (7) est rarement utilisée à cause de la lourdeur ressentie de son installation. Ce moyen de communication ne peut être utilisé que pour des réunions planifiées puisqu'il faut réserver les salles de vidéoconférences, trouver un créneau horaire commun, et savoir mettre en route le système (8).

Mais au-delà de cet aspect pratique, il faut aussi souligner les contextes locaux des différents sites de l'équipe et les inégalités de niveau d'équipements des sites dans cette non-utilisation des vidéoconférences. Par exemple, le site d'Istanbul a mis deux mois à obtenir une liaison Internet, et ne possédait pas encore, au moment de notre enquête, de téléphone avec amplificateur...

Un ingénieur nous racontait que le site de Noïda (Inde) était équipé de vidéoconférence mais que les membres de l'équipe se trouvaient dans plusieurs bâtiments et qu'ils mettaient 20 minutes pour aller dans la salle de vidéoconférence!

Ces situations sont autant de freins à l'utilisation de ce système et poussent les individus à se reporter sur le mail ou le téléphone (avec la mise en place d'audioconférence pour organiser des réunions).

Même si la plupart des personnes interrogées étaient déjà familiarisées avec les TIC avant de travailler à distance, leur utilisation s'avère poser des problèmes,

comme la surcharge d'information (saturation des messageries) ou encore la création de malentendus (formulation et ton des mails...). Ceci est particulièrement marqué pour l'usage des mails.

Comme le soulignait une responsable *« nous avons les moyens techniques pour travailler ainsi mais le problème c'est que 10 % des gens sont suffisamment préparés à bien travailler à distance, 30 % sont sensibilisés au sujet et le reste est incapable de travailler comme ça. »*

La communication médiatisée, et les communications par mail, sont souvent privées de leur contexte. La personne qui reçoit une demande d'information par mail ignore complètement la situation de son interlocuteur. Bien souvent, il est difficile d'estimer l'urgence d'une demande. Comme nous le soulignait le chef de projet d'une équipe, *« quelqu'un qui n'est pas sur le projet, qui reçoit une demande par mail, peut attendre une demi-journée pour répondre car il a d'autres choses à faire et il ne se sait pas que s'il répond tout de suite, il va débloquer tout le monde. »*

Les malentendus sont aussi nombreux lorsque la communication se déroule uniquement par mails. Comme les messages sont rédigés en anglais, la formulation peut souvent prêter à confusion. Ainsi, habitué à écrire des messages pour demander des informations ou pour travailler avec des personnes sur les autres sites, un ingénieur avait pris l'habitude d'inclure des plaisanteries pour essayer de créer des liens. Il s'est ainsi retrouvé à raconter une blague traitant d'une personne de couleur

(7) Ou tout autre système permettant d'apporter un support visuel, nous pensons ici au "video desktop" c'est-à-dire aux caméras individuelles directement reliées aux ordinateurs des personnes.

(8) Souvent, l'aide d'un technicien s'avère nécessaire pour effectuer les réglages de sons et d'image.

sans savoir que son interlocuteur était un dirigeant, ni qu'il était noir!

Ces problèmes de compréhension soulevés par une communication écrite dans une langue étrangère semblent particulièrement importants dans ces équipes qui viennent d'être constituées et pour qui ce mode de communication est associé à de nombreux changements organisationnels. Dans d'autres situations, le recours à une communication écrite peut aussi faciliter les échanges en introduisant plus de rigueur et de précision dans l'écriture d'une langue étrangère. Cette communication écrite permet aussi à des individus de nature introvertie de s'exprimer plus librement qu'à l'oral, comme nous le confiait un ingénieur.

« J'aime bien travailler comme cela, au moins je peux donner mes idées et défendre mon point de vue. Ce que je ne fais jamais en réunion. » Monsieur S.

Les perceptions et les sentiments ne transparaissent pas dans les mails. Il est donc plus difficile de percevoir s'il y a un malentendu et si la personne a bien compris votre message. Au téléphone, il est plus facile de reformuler et d'exprimer ses idées d'une autre façon.

Mais, l'usage du téléphone soulève un autre problème de ces EAD, qui est celui de la communication orale dans une langue étrangère.

Le principal changement en matière de communication réside bien dans le fait de s'exprimer dans une langue étrangère et dans le fait de ne pas avoir de communication en face-à-face. La nature des échanges entre les membres de ces équipes se trouve modifiée par ces deux caractéristiques.

Dans les deux équipes rencontrées dans cette recherche, les communications se déroulaient pour l'essentiel dans une langue commune (non familière pour tous), en l'occurrence l'anglais, et parfois entre des personnes de cultures différentes. Dans ces équipes, les situations de mauvaise compréhension ou de malentendus sont fréquentes.

Cela s'explique souvent par une mauvaise interprétation des signes verbaux. On le sait bien, les mots employés n'ont pas forcément le même sens pour tous, selon les éléments de contexte de chacun. Et ces risques de malentendus sont d'autant plus élevés quand les individus maîtrisent mal la langue utilisée en commun...

Cette communication décontextualisée, souvent écrite et différée, limite l'établissement de relations entre les membres de l'équipe. Ceci influence directement le niveau de coopération entre les personnes, d'autant qu'il n'y a jamais de rencontres directes en face-à-face. C'est ce qu'exprime Madame D.E. quand elle nous parle de son expérience de travail en équipe. *« Dans les équipes traditionnelles, vous apprenez assez vite la personnalité des gens. Par exemple, si quelqu'un a eu une mauvaise journée, vous le savez en lui parlant. Mais dans une équipe en remote (9), vous ne connaissez pas le contexte. Quelqu'un qui aura eu une mauvaise journée, va vous faire une réponse très courte et vous ne comprendrez pas pourquoi. Cela peut être mal interprété. »*

L'exemple suivant montre bien à quel point l'écart entre les possibilités techniques et leur utilisation effective est grand. Durant la phase de conception, l'équipe en France devait coopérer de manière continue avec les personnes de Noïda pour une programmation. En jouant du décalage horaire ils pouvaient ainsi travailler de manière continue: quand les Français finissaient leur journée, les Indiens commençaient de travailler. Par le biais d'une caméra et de logiciel synchronisant les ordinateurs, les Indiens pouvaient effectuer à distance des manipulations sur une pièce située en France. Techniquement cela fonctionnait.

Mais au lieu de gagner le temps prévu, le projet a pris trois jours de retard car cette phase se déroulait pendant la première semaine de mai (donc avec un jour férié pour les Français) et les ingénieurs français avaient éteint la lumière en partant ce qui empêchait les Indiens de tester leur manipulation. La communication à distance et notamment dans un contexte international exige donc une planification plus stricte du travail, mais aussi des jours et heures de travail, que dans une équipe nationale.

Un manque d'inter-connaissance dans le groupe

Pour que les individus coopèrent, la psychosociologie nous enseigne que les partenaires doivent se connaître un minimum, c'est-à-dire avoir établi un certain nombre de relations ou des liens entre eux. Il est nécessaire de savoir à qui on peut s'adresser, de savoir ce que font les autres et où ils en sont. Cette connaissance n'est possible que par des contacts réguliers entre les membres de l'équipe ou une expérience passée de travail. Le fait d'avoir déjà travaillé ensemble sur un autre projet instaure une relation entre les personnes qui facilite grandement la communication entre elles et la réalisation du travail. *« Nous avons travaillé ensemble sur un autre projet, et je pense que nous travaillions mieux qu'au début. Je pense que le fait d'avoir déjà travaillé avec une personne sur un autre projet aide, c'est comme si vous aviez rencontré la personne, parce que cela aide à créer un sentiment d'équipe. »* (Madame M., responsable de projet, Angleterre)

Mais dans cette entreprise (comme dans beaucoup d'autres), les équipes et les projets subissent tellement de changement et de réorganisations que les salariés ont du mal à faire connaissance, *a fortiori* quand ils travaillent en Équipe À Distance. Un responsable de département, pionnier dans les expériences de télétravail (puisqu'il a débuté dans les années 1970 avec comme seuls outils le téléphone et le fax), dresse le bilan suivant du travail en Équipe À Distance: *« Arrivé à la fin des projets, les gens ne se connaissent pas, ils ne se sont jamais rencontrés physiquement, ils n'arrivent pas à avoir le contact qu'on*

(9) Dans le langage de l'entreprise, les Équipes À Distance sont appelées *Remote Team*.



© Serge Picard/Agence VU

En jouant du décalage horaire, une équipe peut travailler de manière continue.

peut avoir au bout d'une demi-journée passée ensemble... »

Cette absence de connaissance, ce manque de relation a des conséquences sur le niveau de communication (comme nous l'avons vu précédemment) mais aussi sur la réalisation du travail. Les personnes vont perdre du temps en essayant de se débrouiller seule sur des petits problèmes au lieu de demander de l'aide. « *Quand on a une question, on sait que l'autre à la réponse mais il faut aller lui poser. S'il est à côté de moi, je vais lui poser et il résout le problème. S'il est à distance, comme on a plus de mal à téléphoner, on essaie de trouver par soi-même et c'est seulement quand on est vraiment bloqué, qu'on va demander de l'aide.* » (Monsieur B., ingénieur, France)

Une faible coopération

Dans les deux équipes rencontrées, les niveaux de coopération étaient relativement faibles, pouvant même entraîner des situations de blocages. Nous pouvons donner l'exemple suivant : Monsieur C., du site français avait établi des relations avec un interlocuteur à Bristol. Quand ce dernier s'est absenté pendant plusieurs mois pour un congé sabbatique, l'ensemble des relations entre le site français et celui de Bristol a été interrompu, car Monsieur C. n'osait pas entrer en contact avec les autres personnes de Bristol.

Pour expliquer ce manque de coopération, nous pouvons avancer deux catégories de réponses :

– *Une extrême division des tâches*

Première voie d'explication, il n'y a pas de coopération car il n'y a pas réellement d'objectif commun. En effet, pour contrer les difficultés d'une coopération à distance, les managers ou les responsables de projet ont tendance à séparer les tâches et les activités des différents sites au maximum pour limiter les phases effectives de collaboration.

On se retrouve plus facilement dans des situations de co-action, dans le sens où les opérateurs poursuivent des actions différentes sur des objets différents et ayant des buts à court terme différents mais devant être intégrés à moyen terme dans une activité commune, que de réelle coopération. (La coopération se définissant comme une activité collective dans laquelle les opérateurs travaillent ensemble sur le même objet ou un objet proche visant le même but proximal.) (DE LA GARZA *et al.*, 2000).

Dans les deux EAD rencontrées pour cette recherche, les personnes travaillent sur le même projet mais n'ont pas besoin d'interactions permanentes et ne sont pas très interdépendantes dans la réalisation de leurs tâches. On peut donc parler de travail collectif mais pas de travail d'équipe.

Certaines équipes ont délibérément limité les plages de coopération, en découpant les activités en tâches plus ou moins indépendantes, ne laissant des niveaux d'interactions (d'interdépendance) qu'entre des personnes situées sur le même site.

«*Pour l'instant, nous avons des tâches spécifiques. Il y a peu d'interactions entre les tâches. Chacun peut travailler en même temps individuellement. Pour l'instant, avec les personnes en France ou à Noïda, c'est surtout des relations de support, mais cela peut changer dans le futur.*»;

– *Une crainte des délocalisations*

La coopération à distance, entre des personnes qui ne se sont jamais rencontrées est donc problématique. Mais elle se complique dans le contexte des équipes rencontrées, à savoir le développement de nouveaux sites en Asie.

La création de ces nouveaux sites et de ces Équipes À Distance, implique un transfert de connaissances. Pour qu'il y ait coopération et que l'équipe fonctionne, il est nécessaire que les membres de l'équipe situés en Asie intègrent et bénéficient des connaissances des membres des sites européens, qui ont l'expérience de ces projets. Or, dans le contexte actuel, où l'actualité regorge d'informations sur les fermetures de sites et les transferts d'activités vers l'Asie, comment faire naître cette coopération ?

Dans les cas où ces équipes ont été mises en place avec des sites délocalisés en Asie, la coopération est plus difficile à obtenir. Les individus ne se sentent pas en confiance et n'ont pas l'impression d'être dans un échange équitable. Les personnes interrogées déclarent

qu'elles veulent bien coopérer, échanger leurs savoirs et leurs expériences, si elles peuvent attendre quelque chose en retour, ce qui n'est forcément le cas. Madame L., responsable de projet nous explique les tensions et les craintes suscitées par cette situation.

«*Le phénomène de croissance des sites low cost (10), plus les nouveaux projets où tout un projet est transféré sur l'Inde alors qu'avant ils n'avaient que des activités bien ciblées. En même temps, on nous laisse penser que ça ne se fait pas au détriment des zones high cost (11) mais on n'en sait rien. Il y a une grande crainte, en France et en Angleterre, de cette évolution.*»

Face à ces Équipes À Distance, les gens pensent à une délocalisation du travail, et elles éprouvent de fortes craintes quant à leur avenir et à l'avenir des sites européens.

Un manager nous raconte que ce point est devenu crucial pour le fonctionnement des équipes, car «*les gens sont partagés entre l'envie d'aider pour que ça avance bien et puis le fait de se dire que si on les aide trop, les sites indiens sauront et l'entreprise n'aura plus besoin de moi.*»

CONCLUSIONS

Nos résultats montrent que l'entreprise étudiée dans cette recherche n'a pas réellement choisi ce mode de travail. Le fait que l'entreprise ne communique pas sur ce passage en Équipe À Distance, que ce soit en interne ou en externe, illustre parfaitement cette situation. Dans l'entreprise rencontrée, il n'y a pas eu de communication sur ce sujet pour expliquer pourquoi le fait de travailler ainsi pouvait être un avantage. Il y a simplement eu des réorganisations des services menant à des équipes constituées avec des personnes de différents sites.

L'entreprise *Electronic* n'a pas rationnellement décidé de travailler en Équipe À Distance, elle a été contrainte par son environnement et ses concurrents à le faire. On est donc loin des propos optimistes et parfois lyriques qu'on trouve dans la littérature spécialisée sur les promesses et les avantages des Équipes À Distance.

Il apparaît également clairement, dans le cas étudié, que les individus subissent davantage ce passage en Équipes À Distance qu'ils n'en sont les acteurs. De fait, la plupart des personnes interrogées semblent continuer à travailler de la façon habituelle mais avec des collègues à distance. Il n'y a pas (encore) eu de changement dans leur comportement et encore moins dans l'accompagnement de ces équipes ou dans la prise en compte de ces équipes par les hiérarchies. Il y a bien eu des changements dans les pratiques formelles de ces équipes – par la force de choses –, mais il n'y a pas eu de changement dans les comportements des individus ou dans les pratiques de l'entreprise.

Tout se passe comme si travailler à distance par mail

(10) *Low Cost Area*: Zone à coût moins élevé. Ces zones désignent notamment les nouveaux sites créés en Inde, en Turquie...

(11) *High Cost Area*: zone à coût élevé. Ces zones désignent les sites européens, où les coûts de la main d'œuvre sont élevés.

était, pour les dirigeants d'entreprises, un mode banal et anodin, alors qu'il s'agit d'un changement profond, qui peut donc être plus ou moins positif selon la manière dont il est géré.

Nous avons pu constater que dans cette entreprise spécialisée en hautes technologies (et à cet égard non représentative de toutes les entreprises ayant à travailler à distance) et employant un personnel très qualifié, les questions de base de la communication sont loin d'être résolues (langage commun, utilisation d'outils modernes, contextualisation de la communication...). Même dans cette entreprise on y fait le dur apprentissage que le sens dans la communication passe par la relation...

La vision idéalisée des EAD divulguée dans la littérature se heurte donc, dans des lieux où on ne s'y attendait pas, à des obstacles concrets forts simples.

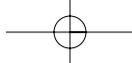
Surtout, la littérature (et les propos de certains dirigeants) insistant sur les apports technologiques de cette organisation décontextualise l'analyse qui peut en être faite. Le fonctionnement d'EAD est fortement influencé par les contraintes économiques et les craintes sociales qu'elles peuvent susciter.

Enfin, on peut s'interroger sur la notion même d'équipe. Il existe bien sûr d'autres formes d'organisation du travail à distance que celle décrite dans ce cas où la coopération est plus développée, mais en même temps le cas décrit n'est pas exceptionnel. On y voit de la coaction, du travail en commun, mais y retrouve-t-on les caractéristiques de ce qu'on appelle habituellement une véritable «équipe»? Même si l'on écarte la caractéristique de coprésence, parfois incluse dans certaines définitions, il semble qu'on soit également loin des autres éléments de la définition (buts communs explicites, références communes, interdépendance, cohésion, entité identifiable...) (HACKMAN, 1990; EVERAERE, 1999; TROGNON & DESSAGNE, 2001).

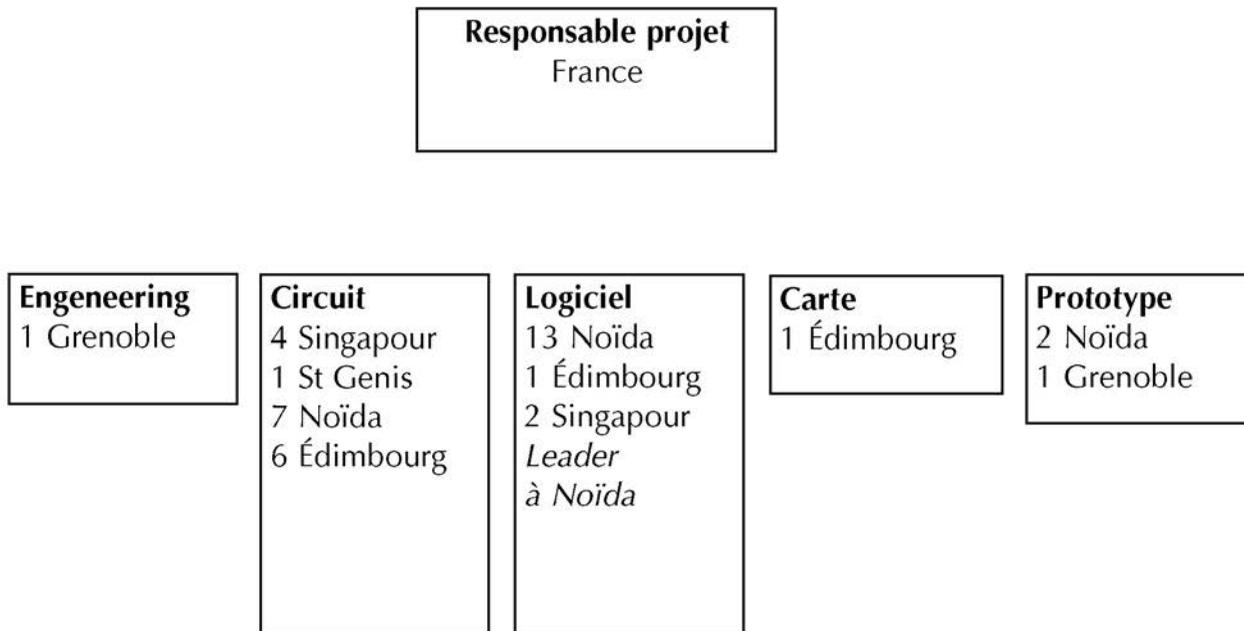
Par conséquent, loin d'être une nouvelle forme d'équipe (voire la seule qui se développerait dans le cadre des TIC), le travail collectif à distance crée des formes organisationnelles fragiles, certes nécessaires dans certaines conditions, mais nullement appelées à notre sens en tant que telles, à être une base solide pour la création de nouveaux collectifs fondés sur la coopération et le partage. ■

BIBLIOGRAPHIE

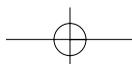
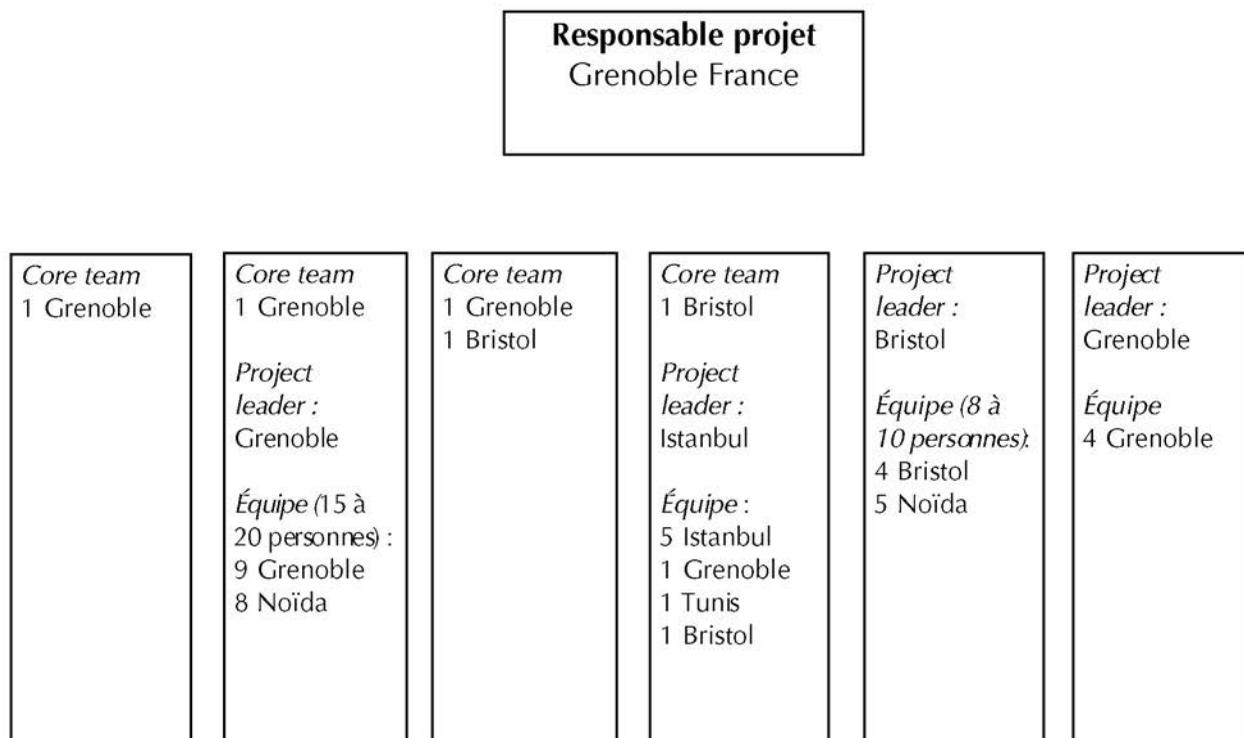
- APGAR M., «The alternative workplace: changing where and how people work», *Harvard Business Review*, May-June 1998, 121-136.
- BOUKEF N., «Usages et résultats du courrier électronique dans l'activité managériales» chap. 21, 371-383, in KALIKA M. et ROMELAER P., *Recherches en management et organisations*, Economica, 2006.
- CASCIO W.F., «Managing a virtual workplace», *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, Iss.3, Aug. 2000, 81-90.
- DAVENPORT T.H., PEARLSON K., «Two cheers for the virtual office», *Sloan Management Review*, Summer 1998, 51-65.
- DE LA GARZA C. et WEILL-FASSINA A., «Régulations horizontales et verticales du risque», in BENCHEKROUN, T. et WEILL-FASSINA, A. *Le Travail collectif: Perspectives actuelles en ergonomie* (p. 217-234), Toulouse, Octares, 2000.
- DUARTE D. L., SNYDER N.T., *Mastering virtual teams – Strategies, Tools and Techniques that succeed*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1999, 229 p.
- DUMOULIN C., «Le management à distance des équipes virtuelles», *Management et Conjoncture Sociale*, N° 580, mai-2000, 50-60.
- EVERAERE C., *Autonomie et collectif de travail*, Collection Points de Repère, Lyon, ANACT, 1999, 273 p.
- FAVIER M., COAT F., COURBON J.-C., *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, Paris, Economica, 1998, 270 p.
- FAVIER M., COAT F., «La réalité de la virtualité: l'influence des contextes organisationnels sur les équipes virtuelles», *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 44, avril-mai-juin 2002.
- HACKMAN J. R., *Groups that work (and those that don't)*, San Francisco, Jossey Bass, 1990.
- HANDY C., «Trust and the virtual organisation», *Harvard Business Review*, 2000, 9 p.
- HERTEL G., KONRADT U., ORLIKOWSKI B. (). «Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams», *European journal of work and organizational psychology*, 13, 2004, (1), 1-28.
- LIPNACK J., STAMPS J., *Virtual teams: reaching across space, time and organization with technology*, Wiley, 1997, 262 p.
- MALLERET V., «Des bureaux réels pour une entreprise virtuelle», *Gérer et Comprendre*, N° 74, Décembre. 2004
- POWELL A., PICCOLI G. et IVES B. (). «Virtual teams: A review of current literature and directions for future research». *The Data Base for Advances in Information Systems*, 35, N°1, 2004, p. 6-36.
- RORIVE B., «L'entreprise réseau revisitée: une tentative d'ordonnement des NFO», *Gérer et Comprendre*, N°79, mars 2005.
- SADOWSKI-RASTERS G. et al., *Communication and Cooperation in the Virtual Workplace: Teamwork in Computer-Mediated-Communication*, Cheltenham, Edward Elgar Publishers, 2006.
- TOWNSEND A.M., DEMARIE S.M., HENDRICKSON A.R., «Virtual teams: technology and the workplace of the future», *The Academy of Management Executive*, Vol.12, Iss.3, Aug. 1998, 17-29.
- TROGNON A. et DESSAGNE L., «Les équipes de travail», in RH: *les apports de la psychologie du travail*, sous la direction de LÉVY-LEBOYER C., Paris, Éditions d'Organisation, 2001.



Annexe 1 - Répartition des membres de l'équipe projet 1



Annexe 2 - Répartition des membres de l'équipe projet 2



DE LA RICHESSE DES PASSIONS

Une analyse de la structuration du marché philatélique et des facteurs de valorisation des timbres de collection

Comment un objet de collection acquiert-il une valeur d'échange ? Quelles stratégies les offreurs suivent-ils pour protéger la valeur de ces objets ? Afin d'apporter un éclairage sur ces questions, cet article s'intéresse en particulier au marché philatélique. Il montre que, sur ce marché, la présence de conventions interfère avec les ajustements micro-économiques de l'offre et de la demande dans la valorisation des timbres de collection. Il met également en relief la transformation de la logique socio-économique traditionnelle sous l'effet des technologies de l'information, et s'intéresse à la question de la confiance dans le champ de l'économie numérique.

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

« **N**'est-il pas étrange que depuis six ou sept ans que l'on s'occupe de l'étude et de la recherche de timbres-poste, on n'ait pas encore songé à donner un nom à cette attrayante occupation [...] ? ». En s'interrogeant en ces termes dans les colonnes du premier numéro du *Collectionneur de timbres poste* paru en novembre 1864, Georges Herpin (1864) ne propose pas seulement de substituer le mot « philatélie » à celui de « timbromanie », il offre surtout un précieux

renseignement sur la date de naissance de cette passion en France, et sur l'émergence de ce qui allait devenir l'un des marchés de collectionneurs les plus emblématiques : le marché philatélique.

Dans les années qui suivent l'émission des premiers timbres, ceux-ci deviennent en effet un objet de passion. Ils prennent, aux yeux des collectionneurs, une valeur fondée sur différentes caractéristiques (quantité émise, motif facial...) qui se distinguent de sa valeur d'usage (renvoyant au coût d'acheminement d'un cour-

rier). Les échanges de timbres entre particuliers se développent, une hiérarchie entre timbres s'instaure, une offre commerciale émerge... La philatélie entre ainsi dans une logique socio-économique, qui progressivement détermine les conditions de valorisation et d'acquisition des timbres.

Pour éclairer le processus de structuration d'un marché construit autour d'un objet de passion, et les facteurs de sa valorisation, le marché des timbres de collection a été successivement étudié dans une perspective historique, puis analytique. Ces deux approches permettent de mettre en exergue la valeur de l'objet de passion comme résultant d'un processus mêlant fondements conventionnels et ajustement micro-économique entre l'offre et la demande.

LA STRUCTURATION PROGRESSIVE DE L'ÉCHANGE PHILATÉLIQUE

Le premier timbre français est émis en janvier 1849 à des fins de simplification administrative. En effet, jusqu'à cette date, les employés des bureaux de postes sont obligés de calculer le prix du transport du courrier en fonction de la distance parcourue par la lettre et les facteurs sont contraints de percevoir ce port auprès des destinataires lors de la distribution. Accompagnée d'une réforme postale instaurant une tarification unique quelle que soit l'ampleur du trajet réalisé par la lettre sur le territoire, l'arrivée du timbre permet aux employés des bureaux d'apposer une simple oblitération et aux facteurs de déposer directement les correspondances dans les boîtes des destinataires puisque le port a déjà été acquitté par l'expéditeur (MAURY, 1907). Peu après cette première émission de timbres, la mode de collectionner ces vignettes se diffuse rapidement. Un réseau associatif d'échanges de timbres se constitue, des offres commerciales rassemblées dans des catalogues émergent, contribuant à des pratiques homogènes de fixation des prix, des marchés essentiellement locaux se développent, avant de se transformer sous l'effet des nouvelles technologies de l'information.

De la naissance d'une passion au développement d'un réseau associatif d'échanges de timbres-poste

La pratique de la philatélie est attestée, dès 1860, par la présence d'une bourse aux timbres qui réunit trois à

quatre cents collectionneurs les jeudi et dimanche aux Jardins des Tuileries (1).

L'activité d'échange de timbres connaît d'ailleurs un fort développement dans la capitale en 1887, grâce à un philatéliste qui lègue le terrain du Carré Marigny à la ville de Paris à condition que celle-ci autorise les collectionneurs et les marchands à s'y installer en plein air. Ce marché aux timbres de collection se tient encore aujourd'hui (SALVA & CAITI, 1976).

Parallèlement, en 1874, une dizaine d'amateurs parisiens créent la Société Française de Timbrologie, association qui, quatre ans plus tard, organise le premier Congrès de timbrologie. Dans la lignée de cette initiative, les associations se développent dans toute la France, et à l'occasion du premier Congrès des sociétés philatéliques françaises organisé par la Société philatélique de Mulhouse en 1921, le président de cette association propose à ses homologues de se constituer en fédération. Une commission statutaire est instaurée et c'est l'année suivante, lors du Congrès philatélique de Paris, que se tient l'assemblée générale constitutive de la Fédération des Sociétés Philatéliques Françaises, regroupant alors trente-sept clubs philatéliques. Au sortir de la seconde Guerre Mondiale, réunissant 244 sociétés, elle décide de créer 22 groupements régionaux. En 1995, elle change de nom et devient Fédération Française des Associations Philatéliques qui réunit actuellement 50 000 adhérents adultes dans 650 sociétés (PLESSIS, 2005).

Cette fédération se donne plusieurs missions :

- informer ses adhérents à travers *La Philatélie Française*,
- organiser des manifestations philatéliques en lien avec les services philatéliques de La Poste (Congrès annuel, Journées du Timbres devenues Fêtes du timbre),
- renforcer la défense des philatélistes par rapport aux négociants (BUFFIER *et al.*, 1998).

Ainsi, organisées en réseau fédéral, les associations offrent des lieux privilégiés à l'échange de timbres pour une frange éclairée de collectionneurs (2). En revanche, alors même qu'elle se donne pour mission d'informer les philatélistes, la Fédération française des Associations Philatéliques n'a pas pour objet d'encadrer et de fixer les termes des échanges. La publication tardive et éphémère du catalogue fédéral *Marianne* (de 1982 à 1987 et pour les seuls timbres français) n'a nullement entamé la suprématie des éditeurs et des négociants dans leur démarche d'évaluation du prix des timbres-poste à travers des catalogues.

commerce de timbres-poste oblitérés! Ce drainage constitue un fait étrange, sur lequel il importe d'être fixé définitivement ».

(1) À titre d'anecdote, notons que les rassemblements de passionnés ont été vus d'un mauvais œil par les autorités publiques. VALUET (1966 : 159) rend compte de ce que le Préfet de Police de Paris écrivait au Ministre des postes et télégraphes en 1875 : « J'ai eu l'occasion de me préoccuper bien souvent des immenses concentrations de timbres-poste ayant déjà servi, que certains industriels réunissent ou font réunir sous des prétextes les plus divers. Une enquête a été faite à Paris, où plusieurs maisons, bien connues de la police, font ouvertement et sur une grande échelle, un véritable

(2) La grande majorité des philatélistes reste éloignée de ce réseau : le *Quid*, citant une étude réalisée en 1988 par Infométrie pour le compte de l'Association pour le développement de la philatélie (ADP), mentionne 540 000 collectionneurs permanents et 2 400 000 occasionnels. Selon cette même source, 600 000 personnes se font réserver les nouveaux timbres par les services philatéliques de La Poste.

L'inscription progressive de l'échange philatélique à travers les catalogues et les albums des éditeurs et des négociants

Si Jean-Baptiste Moens, reconnu comme le premier marchand de timbres, réalise un catalogue dès 1862, c'est cependant Louis Yvert et Théodule Tellier qui produiront une somme contribuant progressivement à structurer les termes des échanges philatéliques. Héritier de l'imprimerie familiale basée à Amiens, Louis Yvert, rédacteur en chef de *L'Écho de la timbrologie* depuis 1895, réalise en 1896, avec son associé Théodule Tellier, un catalogue exhaustif des timbres émis par l'administration postale, ouvrage dénommé *Catalogue prix-courant de timbres-poste par Yvert et Tellier*. De 1929 à 1984, il sera concurrencé par Henri Thiaude puis, à partir de 1947, par Cérés (MABIRE, 1996).

Malgré la présence de ces deux rivaux, le catalogue d'Yvert et Tellier devient la principale référence française pour inventorier les timbres du monde entier. Après avoir organisé le catalogue en trois volumes (France et pays d'expression française; Pays d'Europe; Outre-mer), l'éditeur est conduit sous l'effet de l'inflation des émissions de timbres à diviser chaque volume en plusieurs

tomes, au point d'en compter dix-huit à l'aube du XXI^e siècle. Dans ces ouvrages, chaque timbre est désigné par un numéro (3) qui s'impose lors des échanges philatéliques, au point qu'il suffit désormais aux amateurs de

faire référence à ce simple nombre pour identifier les pièces rares. À côté de son numéro, chaque timbre se voit également attribuer une estimation de son montant: la cote.

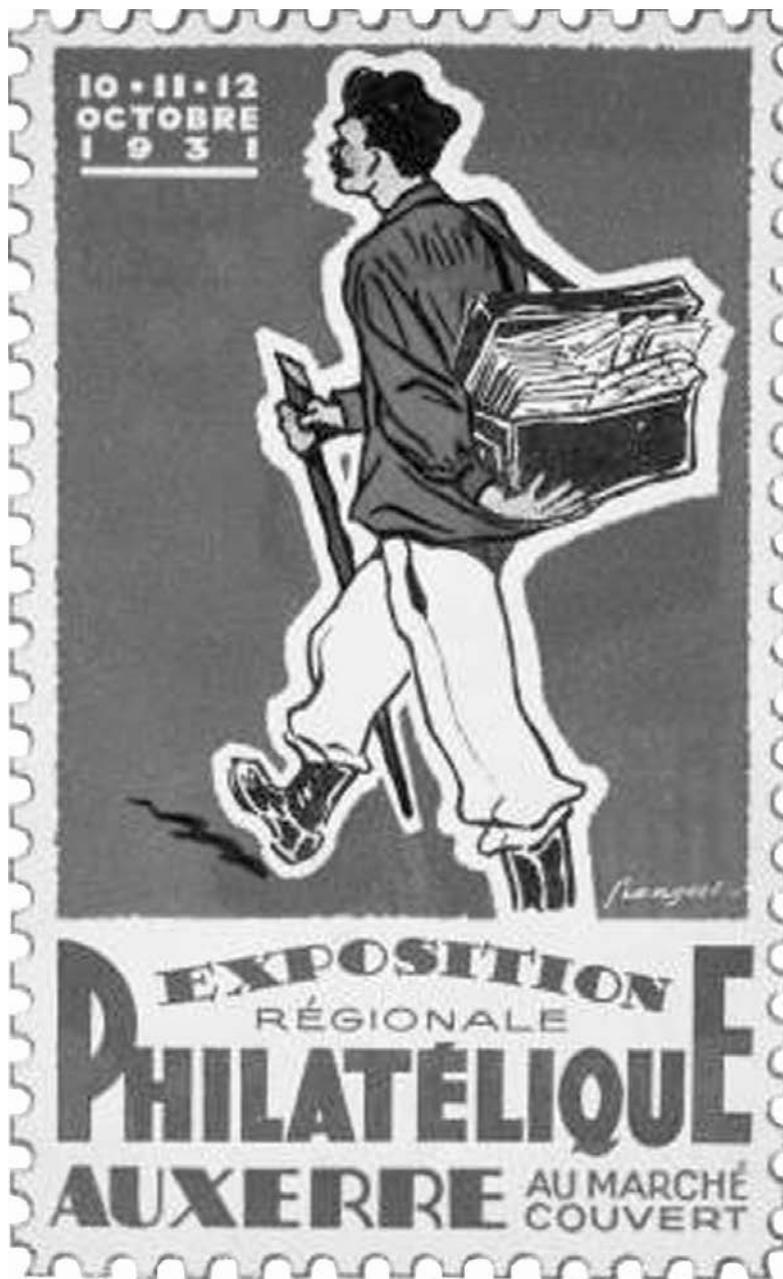
Les modalités de détermination de cette cote ne sont généralement pas décrites de manière précise et formalisée dans les catalogues. Initialement confondue avec les prix courants des marchands, elle devient le reflet du niveau de la demande du timbre par les clients et de sa rareté; la difficulté pour le négociant à s'approvisionner étant principalement contingente au nombre d'exemplaires mis en vente par La Poste lors de son émission.

Progressivement, la fixation de la cote a été influencée par les pratiques des principaux négociants,

pratiques appréhendées par une consultation directe ou par une observation des tarifs publiés. La mise à jour annuelle de ces cotes est également dépendante de facteurs exogènes comme l'inflation (DARTOIS et PILLET, 2007).

Par ailleurs, alors que les premiers philatélistes ne s'in-

propriété intellectuelle lorsqu'à l'orée des années 2000, il subit la concurrence des éditions Dallay qui s'inspirent de cette numérotation pour proposer un produit plus attrayant et riche en informations.



Les marchés locaux de timbres sont remis en cause par les nouvelles technologies d'information.

(3) La défense de cette spécificité conduit d'ailleurs Yvert et Tellier à faire reconnaître par la Cour d'appel de Paris sa numérotation comme

téressaient qu'aux timbres ayant déjà circulé, deux cotes sont successivement attribuées: l'une correspondant à l'état neuf, l'autre à l'oblitéré, la seconde étant systématiquement inférieure (4).

Outre ces catalogues de prix courants, les éditeurs et négociants fabriquent et vendent du matériel philatélique pour ranger les timbres. Ainsi, avant l'an 1900, Yvert et Tellier, à l'instar d'autres éditeurs (5), réalisent des albums aux pages pré-imprimées prévoyant une case pour chaque timbre émis par l'administration postale. Cette innovation, en apparence de nature à aider le collectionneur, stimule en réalité la demande. En effet, alors qu'un album à pages vierges permet de mettre en valeur les timbres possédés par le collectionneur, les albums aux pages pré-imprimées créent la frustration de l'amateur en faisant ressortir les cases vides... et incitent à l'achat des timbres manquant.

Éloignés des réseaux de collectionneurs, de nombreux philatélistes n'ont alors d'autre choix que de s'adresser aux négociants pour compléter leurs collections. Les amateurs parisiens ont rapidement la faculté de faire le choix entre les marchands – 70 à 80 % étant installés à Paris ou en Ile-de-France – ou encore de réaliser des achats dans les ventes aux enchères (notamment à l'hôtel Drouot) ou les marchés (le Carré Marigny) (BUFFIER *et al.*, 1998). En revanche, le collectionneur de province a beaucoup moins d'interlocuteurs et son seul point de référence en matière de tarif est la cote d'Yvert et Tellier. Il est donc souvent réduit à accepter le prix pratiqué par le négociant de la place, prix approchant généralement cette cote.

La constitution de marchés locaux organisés autour de négociants et d'associations

Les cotes, initialement confondues avec les prix courants des marchands, sont progressivement devenues un simple indicateur de transaction sur lequel s'indexaient les tarifs pratiqués selon le type d'achat et son contexte. Jusqu'aux années 80, la faible diffusion de l'information philatélique auprès des collectionneurs favorise en effet la constitution de marchés locaux relativement cloisonnés: les passionnés ont souvent comme principal (voire comme seul) interlocuteur le négociant installé dans une boutique. Ce dernier consent alors des remises par rapport à la cote. Elles peuvent s'apparenter à un simple geste commercial (5 à 10 % de réduction) pour un client de passage achetant des timbres à l'unité. Un effort supplémentaire (jusqu'à 20 % de réduction) pourra être observé si la vente porte sur l'ensemble des timbres émis lors d'une année (dite «année complète») ou encore si ces timbres datent

d'une époque postérieure aux années soixante, années à partir desquelles, d'une part, les tirages sont réalisés à un plus grand nombre d'exemplaires et, d'autre part, les timbres ont souvent été achetés par feuilles entières lors de leur émission par les négociants.

Le caractère relativement limité de ces remises se justifie par le statut de professionnel de ces négociants: d'une part, ils supportent des charges liées à leur activité commerciale; d'autre part, ils sont responsables de l'homogénéité des produits qu'ils vendent et, dans ce cadre, doivent préserver leur réputation. Certains négociants s'affilient même à la Chambre Française des Négociants et Experts en Philatélie (CNEP), institution qui les oblige à respecter une charte professionnelle garantissant aux clients l'authenticité et le niveau de qualité des timbres proposés (PLESSIS, 2005). Ces réductions restreintes s'expliquent également par une concurrence limitée. À ce titre, les membres des associations philatéliques bénéficient généralement d'un régime de faveur en se voyant consentir des réductions plus systématiques et plus importantes. Sans doute, ces personnes ont-elles gagné parallèlement le statut de «bon client», notamment parce qu'elles réalisent des achats récurrents (y compris de matériel philatélique) bien supérieurs à ceux des collectionneurs occasionnels. Mais elles sont aussi les premiers témoins – voire les premiers acteurs – des prix qui se pratiquent dans les clubs. En leur sein, il s'est en effet établi une certaine stabilité des termes de l'échange entre collectionneurs. Par exemple, dans les années 70 et 80, une convention veut que les timbres oblitérés courants se vendent à la moitié de la cote, que les timbres neufs émis après 1960 s'échangent avec 40 % de réduction et que les pièces les plus rares bénéficient tout de même de 20 à 30 % de remise.

Un partage du marché tend en fait à s'établir par la segmentation des produits. Les timbres oblitérés courants et les timbres neufs émis après les années 50 circulent dans les réunions d'amateurs, portant peu de préjudice au négoce car ces pièces sont généralement dotées de petites cotes et leur maniement génère des coûts de main-d'œuvre qui ne rend pas toujours leur commercialisation très rentable (6). Les timbres plus anciens, généralement plus chers, restent le domaine de prédilection des marchands, à la fois parce qu'ils sont moins fréquemment disponibles aux tables d'échanges des sociétés philatéliques mais également parce que leur achat dans un cadre associatif fait craindre à l'acquéreur les contrefaçons. Ainsi, l'affiliation à une association brise l'isolement du philatéliste, mais cette opportunité de rencontres entre collectionneurs attise plutôt la passion par les échanges qu'elle ne remet en cause l'organisation cloisonnée des marchés locaux.

(4) Ce n'est que très récemment qu'une nouvelle colonne a été instituée pour coter les timbres neufs avec trace de charnière dont les tarifs peuvent alors être inférieurs à ceux des timbres oblitérés.

(5) Ils seront ensuite suivis par Cérés, Davo, Leuchturn, Lindner, Safe, Thiaude...

(6) Cet argument est d'autant plus vrai pour les timbres oblitérés qui nécessitent: une opération de décollage de l'enveloppe sur laquelle ils ont circulé; un contrôle de leur qualité qui a souvent été altérée lors du voyage de la lettre ou du paquet; un rangement dans des classeurs de présentation pour leur vente à l'unité sous leur numéro... et cela pour parfois un gain de quelques centimes de franc!

Un premier décloisonnement de ces marchés a néanmoins commencé à s'opérer indirectement via les associations, car leurs membres sont les cibles privilégiées des organisateurs de ventes à distance. Celles-ci sont de deux types : les ventes dites à prix net par l'intermédiaire d'un catalogue, et les ventes sur offres. La vente sur offres est une forme spécifique de vente aux enchères réalisée à distance (7). Elle suppose l'impression et la diffusion d'un catalogue (sous format papier) présentant les lots (numéro du timbre et brève description de sa qualité), la cote et la valeur de la mise à prix. Les collectionneurs ont généralement quelques semaines pour renvoyer leurs offres d'achat par La Poste. Le lot est attribué à celui qui a proposé le plus fort prix, même s'il ne règle que le montant de l'offre du second enchérisseur augmenté d'un petit pourcentage. Ces ventes (créées en 1927) restent longtemps l'apanage de grands négociants, souvent parisiens, qui diffusent leur catalogue de manière sélective, au point que le référencement au sein de leur fichier peut être vu par le destinataire comme un signe d'élection dans la communauté philatélique. Cette marque distinctive tend toutefois à se dévaloriser à partir des années 80 avec la multiplication de cette forme de vente à Paris et en province.

Le nombre de collectionneurs destinataires de ces catalogues de vente à distance augmentant, le pouvoir de marché des négociants décroît, en particuliers sur les gammes de produits qui ne s'échangeaient qu'avec parcimonie dans les clubs : les timbres rares et onéreux. De plus, ces achats ne comportent pas les risques encourus dans les transactions entre particuliers puisque le statut de professionnel est reconnu aux vendeurs et qu'un certificat d'authenticité et de qualité est fourni pour les pièces les plus rares. Or, les prix atteints dans les ventes sur offres ou les tarifs affichés dans les ventes à prix nets s'éloignent fréquemment des cotes et, par suite, des prix pratiqués par les marchands locaux traditionnels.

La remise en cause des marchés locaux par le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication

Le pouvoir de marché des négociants connaît un nouveau recul important dans les années 90, du fait du développement des nouvelles technologies de la communication. En effet, malgré l'élargissement de leur diffusion, les ventes à distance ne s'adressaient qu'à un public restreint de collectionneurs identifiés au sein des cercles philatéliques. Elles touchaient plus difficilement les collectionneurs occasionnels ou tenus éloignés des réseaux constitués. Internet permet par contre à tous les collectionneurs à la fois d'accéder à la quasi-totalité des timbres émis avant les années soixante, et de comparer

leur prix. Quatre types d'acteurs enrichissent plus particulièrement l'offre en ligne :

- certains négociants installés, qui, s'ils continuent à s'adresser à leur clientèle traditionnelle, présentent parfois sur leur site en ligne des tarifs (ou prix nets) ayant vocation à toucher directement un public plus vaste. Ils peuvent ainsi être sollicités par des philatélistes situés en n'importe quel point du territoire, y compris dans les campagnes où demeuraient des trous dans le réseau associatif.

- Les organisateurs des ventes sur offres qui diffusent désormais leurs catalogues en ligne.

- Des négociants, qui tiennent des boutiques virtuelles accueillies par des sites de ventes en lignes (par exemple : les boutiques e-bay) et proposent le plus souvent des timbres à prix nets. Il convient de remarquer que chez ces négociants, outre les pièces proposées à ces tarifs, existent également des exemplaires de second choix, distinctement identifiés comme tels, et mis à disposition à des prix en conséquence (10 % de la cote, voire moins). De même, des contrefaçons sont proposées à des prix modiques ; des pièces ayant bénéficié d'une restauration (gomme non originale, par exemple) sont disponibles à des tarifs soldés.

- Enfin, de simples particuliers, qui réalisent des transactions directes via des sites d'échanges qui sont soit consacrés à toutes formes d'objets (exemple : e-bay), soit dévolus spécifiquement aux collections (exemple : delcampe). Ainsi, la diffusion des nouvelles technologies de l'information entraîne un développement de l'offre, qui remet en cause la structure à dominante locale du marché philatélique, et renforce la concurrence entre offreurs qui accroissent leur aire d'influence. Les nouvelles technologies de l'information favorisent également l'accès à l'information quant aux prix pratiqués par les différents offreurs, et augmentent de ce fait la transparence sur le marché philatélique. Or, selon la théorie micro-économique des prix, le renforcement de la concurrence sur un marché a pour conséquence une diminution du prix des biens échangés.

Afin de valider empiriquement l'application de la théorie micro-économique au nouveau marché des timbres de collection, une étude des échanges philatéliques pratiqués sur internet a été menée. Dix timbres (ou séries) émis en France à l'époque semi-moderne (de 1900 à 1960) ont été choisis et quatre années complètes des timbres émis à l'époque moderne (8). Pour chacun d'eux, ont été relevés :

- 1) les tarifs en ligne (ou ventes à prix nets) de quatre négociants appartenant à la CNEP ;
- 2) les résultats de trois ventes sur offres de l'année 2007 ;
- 3) les tarifs à prix nets de cinq boutiques virtuelles accueillies par la plate-forme e-bay, boutiques dotées de plus de 100 articles ;
- 4) les offres de particuliers réalisés sur le site d'échange delcampe.fr.

(7) Ces types de ventes ont été étudiés par P.H. Wickrey, Prix Nobel d'économie 1996 (DERYCKE, WICKREY, 1996).

(8) Yvert & Tellier n° 156/182/262/269/308/321/398/618/989-994/1027-1032 et années 1968-1973-1984-1996.

Offreurs	Réductions par rapport à la cote
Sites de négociants : * période semi-moderne (1900 à 1960) * période moderne (postérieure à 1960)	40 à 60 % 49 à 71 %
Sites d'organiseurs de vente sur offre : * toutes périodes	50 à 75 %
Boutiques virtuelles dans des plateformes d'échange : * période semi-moderne (1900 à 1960) * période moderne (postérieure à 1960)	60 à 70 % 52 à 79 %
Site d'échanges entre particuliers : * période semi-moderne (1900 à 1960) * période moderne (postérieure à 1960)	55 à 83 % 62 à 86 %

Les résultats sont résumés dans le tableau ci-dessus.

La baisse de prix prévue par la théorie économique s'est donc réalisée. En effet, comme cela a été précisé précédemment, jusqu'à la fin des années 80, la réduction par rapport à la cote dans les échanges de timbres neufs postérieurs aux années 60 se stabilise à 40 % dans les cercles philatéliques (qui constituaient, d'après la segmentation en vigueur, les espaces d'échanges importants pour ces timbres). Or, pour ces mêmes produits, la réduction est au minimum de 49 % dans le cadre d'un achat par Internet. De même, pour les timbres de la période semi-moderne, la réduction par rapport à la cote est d'environ 50 % dans les sites des négociants, alors qu'elle n'était précédemment que de 20 à 30 % dans les cercles, et autour de 10 % dans les boutiques des négociants. Par ailleurs, les différences importantes apparaissant dans le montant des réductions consenties (tous offreurs confondus) doivent être fortement relativisées. Les données mises en exergue dans le tableau constituent en effet des minima et maxima créés par des offres peu nombreuses. De plus, elles recouvrent des offres (en particulier celles émanant de particuliers) marquées par l'incertitude relative quant à la qualité du timbre mis en vente ; incertitude qui disparaît pour des pièces bénéficiant de la signature d'un expert garantissant leur authenticité. Au-delà des écarts apparents importants, on observe au contraire un alignement des pratiques tarifaires entre collègues, et le développement de pratiques qui tendent à devenir de nouvelles conventions telles le refus des négociants, y compris ceux possédant une boutique virtuelle sur une plateforme d'échange, de vendre des pièces rares et de bonne qualité à moins de 30 % de la cote.

Ainsi, avec la confirmation de la baisse de prix attendue, le résultat le plus marquant de cette étude est la régularité des offres modales qui témoignent d'un effet mimétique au sein de cette nouvelle communauté ; les variations de prix observées par rapport aux offres modales s'expliquant par la qualité des timbres, voire par la garantie de leur authenticité lorsqu'il s'agit de pièces rares ou fréquemment contrefaites.

LES FACTEURS DE VALORISATION D'UN OBJET DE PASSION

Le marché des timbres de collection a connu récemment une évolution fréquemment observée sur les marchés de biens homogènes, et conforme – aux premiers abords – à la conceptualisation micro-économique. Sur ce marché, la concurrence s'exerce, dans un premier temps, à une échelle locale, et sous une forme oligopolistique en raison des coûts de gestion d'un négoce et du caractère rigide de l'offre. Le marché philatélique est en effet un marché de négoce où les offreurs n'ont aucun pouvoir sur le volume de production ; celui-ci dépendant uniquement de l'entreprise publique La Poste, détentrice du monopole de l'émission des timbres (nombre des émissions, tirage...). Dans un second temps, sous l'effet d'innovations technologiques qui diminuent (pour la demande) le coût de recherche d'information, et (pour l'offre) le coût de diffusion et de distribution, la concurrence entre offreurs se développe et contribue à faire baisser les prix.

Une analyse approfondie permet toutefois d'enrichir la conceptualisation précédente en mettant en exergue une forte inscription des échanges philatéliques dans des réseaux de collectionneurs. Cette importante inscription sociale (GRANOVETTER, 1985) de l'économie du timbre de collection entraîne le développement de processus de conventionnalisation qui interfèrent avec les ajustements micro-économiques de l'offre et de la demande, ainsi que l'instauration de dispositifs protégeant la valeur du bien échangé. Les innovations technologiques récentes ont pour conséquence une diminution des prix, mais elles génèrent également de nouvelles logiques socio-économiques de définition et de garantie de la valeur.

Une valeur d'échange recouvrant une triple convention et minorée par la valeur d'usage

Les timbres-poste, dotés d'une valeur faciale à régler lors de leur achat, sont initialement produits par La

Poste, ancienne administration devenue entreprise publique depuis 1991, afin que ses usagers financent (au moins en partie) le coût d'acheminement de leur courrier. La valeur d'usage du timbre renvoie ainsi à son coût de production, de commercialisation et surtout au coût de la prestation effectuée.

Parmi les timbres émis, il est possible de distinguer les timbres d'usage courant (de petit format et souvent à l'effigie de Marianne) des timbres de collection. Ceux-ci, disponibles aux guichets pendant un temps limité, sont ensuite retirés de la vente; ils n'en perdent pas pour autant leur pouvoir d'affranchissement (à l'exception de quelques rares séries démonétisées), c'est-à-dire leur valeur d'usage. Dès que La Poste a retiré ces timbres de la vente, ils basculent sur le marché philatélique – lieu de confrontation d'une demande solvable et d'une offre réduite à un stock non reproductible – qui détermine la valeur d'échange.

Cette dernière suit la loi économique de l'offre et de la demande modérée par un triple processus de conventionnalisation entre philatélistes :

- une convention de cote: un catalogue édité par un marchand parisien fixe tous les ans une cote pour chaque timbre, cote initialement confondue avec ses prix courants. La réputation de ce marchand éditeur et l'exhaustivité de son catalogue ont entraîné une large diffusion de son ouvrage, ainsi qu'une adoption progressive de ses cotes comme base de transaction dans la communauté philatélique, y compris de province, pour les timbres réputés authentiques. Ainsi, dès la fin du XIX^e siècle, en dépit de leur (relatif) cloisonnement, les différents marchés philatéliques locaux adoptent, par isomorphisme mimétique (DI MAGGIO, POWELL, 1983), un référent (la cote) dans la fixation des prix qui résultait d'un ajustement de type micro-économique de l'offre et de la demande sur le marché parisien.

- une convention de qualité: au fil des années, des standards de qualité des timbres se sont progressivement établis au sein de la communauté philatélique. Ainsi, dès les années 1900, ont été considérés comme d'importants défauts: l'absence d'une dent, la présence d'un pli, d'une fissure, d'un aminci. Ces critères ont permis d'établir des standards de qualité discriminant initiale-

ment deux niveaux: premier choix pour les timbres sans défaut; second choix pour les autres. À partir des années 70, une nouvelle segmentation s'est imposée au sein de la classe des timbres de premier choix: les pièces de qualité standard et les timbres très beaux (TB), ces derniers bénéficiant d'un excellent centrage de l'effigie par rapport aux marges, d'un papier ayant gardé une grande fraîcheur, d'une oblitération légère (SALVA & CAITI, 1976)... Parallèlement, la présence d'une trace de charnière (fragment de papier adhésif permettant la fixation des timbres dans les anciens albums) à l'arrière

des timbres neufs a été si fortement décriée dans le dernier quart de siècle qu'une cotation spécifique a été élaborée pour (dé)valoriser les pièces dans cet état. Jusqu'alors plutôt réservée à la désignation des timbres anciens et rares de surchoix, la qualité Luxe a fait l'objet d'une généralisation aux timbres de toutes périodes à la fin des années 90, comme en témoigne la clé d'un



Les passionnés ont souvent comme seul interlocuteur le négociant installé dans une boutique.

catalogue de référence (DARTOIS et PILLET, 2007). Ce nouveau standard désigne désormais les pièces réunissant l'ensemble des critères favorables.

- une convention de réduction: une fois la cote établie et des standards de qualité fixés, une forte incertitude existe dans les échanges entre collectionneurs quant aux réductions à pratiquer par rapport à la cote. Dans les premières décennies du marché philatélique, cette incertitude était de nature à empêcher l'échange concernant notamment les timbres de 2^e choix en raison de la méfiance de la demande quant à la valorisation proposée; celle-ci émanant de surcroît, du fait du relatif cloisonnement des marchés locaux, d'offreurs en situation de quasi-monopole. Pour atténuer la méfiance des collectionneurs et faciliter ainsi les échanges, une convention fixe les différentes réductions. Cette convention, née probablement dans les premiers cercles philatéliques parisiens, s'est diffusée dans l'ensemble du milieu philatélique, grâce notamment aux collectionneurs «chevronnés». Ceux-ci (adhérents de longue date, souvent détenteurs de nombreuses pièces à proposer et réputés de bon conseil), généralement membres de plusieurs clubs ou, à défaut, entretenant des contacts privilégiés avec des membres éminents d'autres associations, ont en effet fortement contribué à

diffuser un ensemble de référents mettant en relation un taux de «décote» avec un niveau qualitatif du timbre considéré. Cette convention de réduction a toujours fait l'objet de discussions à la marge, l'acheteur mettant l'accent sur l'importance des défauts qui justifieraient un surcroît de réduction, le vendeur défendant les mérites de sa pièce afin de limiter la décote. Depuis quelques années, cette convention est toutefois déstabilisée du fait du développement des sites de vente de timbres en ligne. Sur ces sites, aucune règle n'est définie préalablement et de forts écarts entre les offres extrêmes peuvent être observés. Cependant, une consultation plus précise permet de repérer l'existence d'un dispositif d'évaluation des vendeurs (nombre de transactions du vendeur et pourcentage d'évaluations positives de ses acheteurs). Or, l'étude effectuée montre que les offres des vendeurs les plus réguliers et les mieux notés se situent dans une classe modale organisant un niveau de réduction relativement récurrent. Ce résultat met en exergue à la fois une nouvelle convention de réduction en devenir, et une nouvelle catégorie d'acteurs du marché philatélique contribuant à institutionnaliser la nouvelle convention.

Les trois conventions (de cote, de qualité, de réduction) permettent de déterminer la valeur d'échange des timbres-poste oblitérés. En revanche, les timbres neufs ayant gardé leur pouvoir d'affranchissement, un déterminant supplémentaire rentre en ligne de compte: leur valeur d'usage. En effet, leur valeur d'échange ne devrait pas être inférieure à leur valeur faciale. L'argument peut apparaître de pure forme pour les timbres bénéficiant d'une cote élevée ou d'une valeur faciale devenue dérisoire à cause de l'inflation. Il n'en est pas de même pour les timbres émis depuis la fin des années 60. Cet élément pourrait d'ailleurs expliquer que les prix de certains timbres, émis postérieurement aux années 60 et vendus par années complètes, bénéficient d'une remise par rapport à la cote inférieure à la moyenne, notamment pour les offres des boutiques virtuelles. En effet, le maintien de la remise classique par rapport à la cote reviendrait à proposer des timbres en deçà de leur valeur faciale.

Résultant ainsi de trois conventions qui complètent la logique marchande (ORLÉAN, 1994), et minorée (pour les timbres neufs) par un seuil minimal, la valeur d'échange peut cependant être menacée par des problèmes informationnels liés, d'une part, à l'authenticité du timbre et, d'autre part, à sa qualité.

Une valeur protégée par des dispositifs générateurs de confiance

Lors des transactions portant sur des timbres rares, l'acheteur se trouve en situation d'information incomplète concernant l'identification d'une caractéristique essentielle du bien échangé: son authenticité. De nombreux timbres émis avant les années 40 ont en effet fait l'objet soit de contrefaçons, soit d'une restauration ex

post dissimulée à l'acheteur (BRUN, 1989). Pour certains timbres rares souvent contrefaits, l'incertitude inhérente à leur origine (parfois y compris du côté du vendeur) devient alors un frein fort à l'échange. Afin de lever l'incertitude, les vendeurs mettent donc en place des dispositifs générateurs de confiance qui font office de signal d'authenticité en direction des acheteurs (SPENCE, 1974), et qui, pour être crédibles, sont nécessairement coûteux.

Le dispositif fondamental destiné à garantir la qualité de l'offre est d'ordre statutaire. Le statut de négociants patentés (réels ou virtuels) oblige en effet à vendre des produits authentiques sous peine de poursuites judiciaires. Ce dispositif peut être renforcé par une adhésion affichée à la CNEP (Chambre Française des Négociants et Experts en Philatélie), adhésion traduisant un engagement à ne commercialiser que des pièces authentiques. Par ailleurs, les marchands peuvent aussi envoyer des signaux relatifs à la pièce concernée. Dans les échanges réels, le signal prend la forme d'un certificat d'authenticité du timbre qui engage le négociant à rembourser l'acquéreur si un expert émettait un doute sur l'authenticité de la pièce en cause. Enfin le signal le plus coûteux consiste à faire viser le produit par un expert qui apposera (ou non) une signature au verso du timbre contre le paiement d'un pourcentage de sa cote. Dans les échanges virtuels, le signal se matérialise par un engagement écrit dans la description du timbre sur le site, comme par exemple: « *si ce lot revenait non signé d'une expertise, je m'engage à rembourser le montant de la vente + les frais d'envoi + l'expertise* ». Il peut également être renforcé par une signature d'expert.

Cependant, outre l'incertitude sur l'authenticité qui touche toutes les formes de transactions, la dématérialisation des transactions crée également des entraves à l'échange car elle rend plus difficile l'évaluation par l'acheteur de la qualité de la pièce proposée. En effet, lors d'une transaction à la table d'échanges d'une association ou dans la boutique d'un marchand, l'acheteur étudie la pièce et, après avoir évalué son standard de qualité, en déduit sa valeur. Dans cette situation, l'information est symétrique, d'où un accord facile entre l'acheteur et le vendeur concernant le prix à appliquer. En revanche, la dématérialisation de la transaction ne permet plus à l'acheteur que de réaliser une observation imparfaite de la qualité du bien qu'il désire acquérir (examen d'une image sur un écran). Il va en effet craindre que le vendeur ne surestime la qualité du produit et ne le vende à un prix trop élevé par rapport à son état (CAHUC, 1993). Ainsi, l'inobservabilité d'une caractéristique inaltérable du bien échangé crée une situation dans laquelle l'information asymétrique débouche sur des problèmes d'antisélection (AKERLOF, 1970).

Pour répondre à cette nouvelle situation, deux types de signaux sont envoyés par les vendeurs.

Le premier type est une description précise de l'objet

sur le site. Il s'agit d'un signal crédible, si le négociant souhaite pérenniser sa présence sur le marché en ligne. En effet, l'existence d'un dispositif d'évaluation des vendeurs (nombre de transactions du vendeur et pourcentage d'évaluations positives de ses acheteurs) oblige ces derniers à travailler à leur réputation. Ainsi, pour être affiché comme un vendeur bien noté, ce dernier devra régulièrement fournir des produits conformes à ses descriptions lors de ses échanges précédents. Le risque d'opportunisme s'accroît toutefois dans le cas d'un vendeur occasionnel. Le second type de signal, réservé aux pièces les plus rares, est à nouveau constitué par la signature d'un expert, qui révèle selon une codification précise, outre l'authenticité de la pièce, sa qualité. Paradoxe apparent, les nouvelles technologies ont donc accru la diffusion de l'information sur le marché philatélique tout en renforçant la nécessité de recourir à des dispositifs générateurs de confiance.

La coexistence de plusieurs logiques socio-économiques

Le basculement d'une partie des échanges philatéliques dans le champ de l'économie numérique fait émerger une logique socio-économique différente de celle qui sous-tendait le marché traditionnel du timbre de collection.

Le marché traditionnel est en effet caractérisé par une offre relativement rigide, dont la rareté s'accroît avec le temps. Ce caractère limité de l'offre, conjugué au niveau de charges fixes liées au maintien permanent d'une activité de négoce, a longtemps été constitutif d'une situation de quasi-monopole local pour les négociants provinciaux (quasi-monopole au sens où il existait un unique négociant réputé sur l'ensemble d'un département). L'influence de ces quasi-monopoles locaux sur la valeur d'échange des timbres de collection était toutefois tempérée par plusieurs facteurs. D'une part, le phénomène de conventionnalisation, via la diffusion nationale d'un référentiel de cotes et de standards de qualité, déterminait fortement l'établissement des prix. D'autre part, l'importance de la réputation comme facteur clé de pérennité dans le milieu philatélique contribuait à limiter la rente monopolistique du négociant.

La demande sur ce marché, comme sur de nombreux marchés de biens culturels ou artistiques (BENHAMOU, 2004), est en effet caractérisée par une utilité marginale qui généralement augmente avec l'achat (la possession accroît le désir de possession). Les transactions entre des acheteurs et un vendeur en situation de monopole local sont donc potentiellement appelées à se répéter, pour constituer un véritable contrat relationnel (MAC NEIL, 1980), c'est-à-dire une relation d'échange qui inclut une satisfaction non économique et s'inscrit dans le temps. Pour établir ces relations de long terme, sources de revenus réguliers, la réputation dans le

milieu philatélique local constitue ainsi, pour le négociant, un capital symbolique primordial, qui porte à la fois sur son statut de commerçant et de spécialiste certifiant la valeur du timbre vendu. Partageant une même passion pour les timbres, les collectionneurs sont en effet unis par des « liens faibles » (GRANOVETTER, 1973) noués dans les clubs et autres espaces de rencontres philatéliques, ce qui facilite la transmission d'informations relatives à la qualité de l'expertise du négociant et à son respect des conventions de réduction. De ce fait, parce qu'elle permet au collectionneur d'anticiper un comportement loyal du vendeur, donc de surmonter les incertitudes inhérentes à la valeur du timbre échangé, la réputation constitue *in fine* la véritable source de confiance qui permet l'échange et assure au négociant le maintien de son monopole.

Le développement des ventes sur offres et des ventes à prix nets par correspondance, via des catalogues, a cependant introduit progressivement une deuxième forme de relation marchande dans le milieu philatélique. La transaction est ponctuelle – le collectionneur y a généralement recours pour compléter sa collection en achetant des timbres que ne peut lui procurer son négociant local – et relève donc plutôt d'un contrat classique (MAC NEIL, 1980). Toutefois, ces ventes à distance émanent de négociants possédant une boutique (à Paris ou en province), et dont la réputation, renforcée par une forte présence lors de manifestations philatéliques régionales (foires, expositions, journée du timbre...), dépasse la sphère locale. Dans le cadre des ventes à distances, le contrat classique se substitue ainsi au contrat relationnel usuel, mais il s'appuie toujours sur une confiance interpersonnelle fondée sur la réputation du négociant.

La relation socio-économique associant contrat classique et confiance interpersonnelle se retrouve également dans les échanges économiques virtuels réalisés via les sites de ventes de timbres en lignes de négociants réputés. Mais aux côtés de ces offreurs dont la dénomination (la « marque ») demeure connue dans le milieu philatélique, sont apparues au sein de plates-formes d'intermédiation de nombreuses boutiques virtuelles qui reposent sur une autre logique. Ne pouvant en effet s'appuyer sur une réputation pré-établie, ces offreurs mobilisent et mettent en exergue des dispositifs de jugement (KARPIK, 1996), qui contribuent à la prévisibilité de l'échange (nombre de transactions du vendeur, pourcentage d'évaluations positives de ses acheteurs...). Ce faisant, ces offreurs développent une nouvelle logique socio-économique pérenne, qui articule contrat classique et confiance impersonnelle.

Toutefois, une veille étendue sur plusieurs semaines des offres proposées sur les plates-formes d'intermédiation montre que celles-ci se concentrent essentiellement sur des timbres de montant inférieurs à 100 euros. Les dispositifs impersonnels semblent ainsi perdre leur pouvoir de réduction d'incertitude au-delà de certains

seuils, au contraire des échanges fondés sur une confiance interpersonnelle. Cette observation empirique rejoint celle effectuée sur d'autres marchés présentant une proximité de structure économique telle le marché de l'art contemporain (MOULIN, 2003), et peut vraisemblablement s'étendre à l'ensemble des échanges en lignes. Pour pallier cet obstacle à la montée en gamme des échanges, une tendance récente notamment dans les plates-formes d'intermédiation est au développement de réseaux de sociabilité virtuelle (communauté, forum...) stimulés – dans le cas du marché du timbre – par les détenteurs de boutiques virtuelles eux-mêmes, ce qui peut s'interpréter pour ces derniers comme une stratégie visant à passer d'une logique de contrat classique associé à des dispositifs impersonnels à un contrat relationnel fondé sur une « confiance personnelle virtuelle ».

CONCLUSION

Ainsi, l'analyse du marché philatélique et de ses évolutions actuelles a permis d'apporter un éclairage sur la délicate question de la fixation des prix des timbres de collection. Sur ce marché en concurrence imparfaite, caractérisé par des restrictions pesant sur l'offre et par une information incomplète, un processus de valorisation recouvrant à la fois ajustement de type micro-économique et éléments conventionnels a été mis en exergue; éléments conventionnels qui ont été institutionnalisés (BERGER, LUCKMANN, 1996) au cours du temps par de multiples interactions, au sein du milieu philatélique, entre négociants, experts et collectionneurs « chevronnés ». Cette influence forte de réseaux de sociabilité (GRANOVETTER, 1985) sur le marché du timbre de collection se retrouve également dans les dispositifs de garantie de la valeur. L'irruption sur des plates-formes virtuelles d'intermédiations de nouveaux offreurs a toutefois introduit récemment une forme d'échange impersonnelle sur ce marché.

Trois logiques – contrat relationnel fondé sur une confiance interpersonnelle, contrat classique associé également à une confiance interpersonnelle, et contrat classique fondé sur une confiance impersonnelle – coexistent actuellement dans le champ philatélique. Ces trois logiques ne sont cependant pas pleinement substituables, l'achat de timbres de collection d'une valeur supérieure à certains seuils se faisant encore très majoritairement chez des négociants possédant une boutique réelle. Ce constat met ainsi indirectement en relief les limites des dispositifs de confiance impersonnelle, et s'inscrit dans une problématique plus générale relative à la confiance dans le champ de l'économie numérique. Il appelle ainsi à des prolongements complémentaires, notamment sur le rôle des nouveaux

réseaux de sociabilité virtuelle dans l'établissement et la garantie de la valeur. ■

BIBLIOGRAPHIE

- AKERLOF G., «The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism», *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, 1970, p. 488-500.
- BENHAMOU F., *L'Économie de la culture*, Paris, La Découverte, 2004.
- BERGER P., LUCKMANN T., *La Construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin, 1996.
- BRUN J.-F., *Faux et truqués*, Paris, Éditions Loisirs et Culture, 1989.
- BUFFIER D., GRANIER R., JULLIEN P., *La Philatélie – collections et placements*, Paris, Presses universitaires de France, 1998.
- CAHUC P., *La Nouvelle Microéconomie*, Paris, La Découverte, 1993.
- DARTOIS L., PILLET J.-B., *Catalogue de cotations de timbres de France*, Paris, Dallay, 2007.
- DERYCKE P.H., «Wickrey: Trois aspects de l'œuvre», *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 5, 1996.
- DI MAGGIO P.J., POWELL W.W., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 1991.
- GRANOVETTER M., «The Strength of weak Ties», *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, 1973, p. 1360-1380.
- GRANOVETTER M., «Economic Actions and Social Structure: the Problem of Embeddedness», *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, p. 481-510.
- HERPIN G., «Baptême», *Le collectionneur de timbres-poste*, Novembre 1864.
- KARPIK L., «Dispositifs de confiance et engagements crédibles», *Sociologie du Travail*, n° 4, 1996, p. 527-550.
- MABIRE P. (coord.), *Yvert & Tellier: 100 ans d'histoire*, Amiens, Éditions Yvert & Tellier, 1996.
- MACNEIL I.R., *The New Social Contract: an Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT, Yale University Press, 1980.
- MAURY A., *Histoire des timbres-poste français*, Paris, Imprimerie Kapp, 1907.
- MOULIN R., *Le Marché de l'art: mondialisation et nouvelles technologies*, Paris, Flammarion, 2003.
- ORLÉAN A., *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses universitaires de France, 1994.
- PLESSIS J., *Chronique du timbre-poste français*, Paris, Chroniques-Dargaud, 2005.
- SALVA P. et CAITI J., *Le Timbre, valeur d'art et de placement*, Paris, Guy Le Prat, 1976.
- SPENCE M., *Market Signaling*, Cambridge, Harvard University Press, 1974.
- VALUET R., *Les Couloirs de la philatélie*, Paris, Éditions Thiaude, 1966.

MISSION EN MER DU NORD : LE MANAGEMENT À L'ABORDAGE

Un navire est envoyé réparer dans l'urgence un câble endommagé au fond de la Mer du Nord. Le chef de mission, diligenté par l'entreprise propriétaire du câble, et le commandant du navire sont à la manœuvre. La mission réussit. Pourtant, l'environnement était hostile (la haute mer) et la gestion des hommes délicate (équipe des marins contre équipe des « missionnaires » de l'entreprise). Dans ce climat de défiance, quels

mécanismes ont permis l'obtention de la performance ? Pour les officiers français de marine, inquiets des incertitudes de leur métier (nouveaux pavillons, mondialisation, etc.), la nécessité d'être efficace est apparue comme le garant du maintien de leur identité professionnelle face aux non-marins. Cette « implication défensive » leur a permis de prendre une distance par rapport aux règles et au rôle défini par l'entreprise. La déviance au service de la légitimité ?

Par **Lionel HONORÉ**, Professeur des Universités, CRGNA – Sciences Po Rennes

Mercredi 20 avril au soir, Mer du Nord, au large de Rotterdam. Un chalutier danois pêche le cabillaud et la sole. À trente-cinq mètres de profondeur, les lames de son chalut labourent le sable dans une zone marquée par des fonds sous-marins sans roches, avec très peu de végétation. À la barre, le timonier ressent une petite secousse : le câble TAT 14, un des principaux vecteurs de communication transatlantique, vient d'être accroché et endommagé. Presque aussitôt, les communications sont interrompues et les stations de contrôle donnent l'alerte au PC de l'ACMA, un consortium qui réunit

les propriétaires du câble et en assure la gestion.

Jeudi 21 avril au matin, Paris, Direction de l'armement de Marine Internationale Communication (1). Le fax crépite en imprimant une fiche « *official request* » (2). Le Capitaine d'armement provoque aussitôt une réunion des directeurs opérationnels.

Jeudi 21 avril au soir, Brest, base navale des câbliers. Le *Rousseau*, navire amiral de Marine Internationale Communication quitte son quai pour laisser la place au *Voltaire*, désigné pour réaliser la réparation du câble.

Vendredi 22 avril, 20 heures, à la coupée (3) du *Voltaire*. Le chercheur décline son identité, confie son

(1) Les entreprises et les navires sont désignés ici par des noms d'emprunt.

(2) Ordre de réquisition du bateau pour effectuer une mission de réparation d'un câble endommagé.

(3) La coupée représente l'entrée du bateau.

passport au matelot de garde et embarque. À 20 h 05, le chercheur est entouré de marins et l'officier de garde lui adresse un «*vous êtes qui et vous voulez quoi?*» relativement peu amical. À 20 h 30, réunion dans la cabine du commandant, entre le chercheur, le chef de mission, le représentant des officiers et, bien sûr, le commandant, pour tenter d'éviter une grève ou un retard à l'appareillage. Pendant ce temps, un officier dévisse le siphon des toilettes de la cabine du chercheur et place des billes en fer dans le faux plafond. 20 h 45, le représentant des officiers accepte de faire partir le bateau et lance au chercheur un «*faites ce que vous avez à faire, mais je vous ai à l'œil!*». 21 h 30, le *Voltaire* appareille pour la Mer du Nord.

Lundi 2 mai, 7 h 30 du matin, rade de Brest. Le *Voltaire* suit un sous-marin militaire en rentrant à sa base. Le câble est réparé, la mission a été effectuée dans les règles de l'art et en un temps minimal. Les officiers offrent deux bouteilles de rhum (!) au chercheur qui débarque, leur promettant de rester en contact.

La méfiance des officiers de marine marchande

L'anecdote de l'embarquement du chercheur n'est pas un épisode isolé. Elle est révélatrice d'une méfiance de la part de ces officiers de marine marchande vis-à-vis de tout ce qui n'est pas marin et d'un manque de confiance dans le management de leur entreprise. Vingt-quatre heures après l'appareillage, un officier me dit, lors d'une conversation dans le hall de travail du navire :

«Soit vous êtes d'International Communication et vous êtes là pour auditer la boîte et trouver de bonnes raisons de la vendre. Soit vous êtes de l'armement et vous êtes là pour repérer les officiers à virer. Soit vous êtes vraiment universitaire et alors ils vous manipulent».

Cet article s'intéresse aux mécanismes qui, au cours d'une mission marquée par un environnement spécifique hostile (la haute mer) et par l'urgence (rétablir des communications), permettent et soutiennent l'implication des acteurs et la mobilisation des compétences et de l'expertise, même lorsque le lien avec l'entreprise est remis en cause : qu'est-ce qui soutient l'efficacité et permet l'obtention de la performance malgré la démobilisation et la défiance ? Le propos vise à s'interroger sur les rôles joués dans ce cadre par les logiques de métiers, de groupe et de socialisation dans le groupe, et par les logiques de légitimité (fonctionnelle, hiérarchique, etc.).

(4) Le dispositif de recherche mobilisé, dont nous détaillons plus loin les éléments centraux, s'est largement appuyé sur les méthodes de l'observation *in situ*. Pour une analyse de ces méthodes, nous renvoyons à JOURNÉ (2005).

(5) Le *Rousseau* est le dernier navire que MIC a fait construire : c'est le navire amiral de cet armement.

SITUATION DE TRAVAIL ET MANAGEMENT D'ÉQUIPE AU LARGE DE ROTTERDAM

Un navire câblé comme terrain de recherche

Le propos de cet article s'appuie sur des éléments de terrain, issus de l'étude du fonctionnement des équipes d'officiers de marine marchande à bord d'un navire câblé de Marine Internationale Communication (MIC) (4). Les navires câblés sont des bateaux techniques d'une longueur variant généralement entre 100 et 120 mètres et dont l'équipage complet, en mission, peut être compris entre 70 et 80 personnes. Les armements de câblés existent depuis plus d'un siècle, les premiers ayant eu pour rôle de poser les lignes de télégraphe sous-marines, telles celles qui ont relié, dès le XIX^e siècle le continent et la Grande Bretagne ou l'Amérique du Nord et l'Europe. Les deux grandes missions des navires câblés sont la pose de câbles, marché qui connaît une activité très réduite depuis 2003, et la réparation.

MIC est une filiale à 100 % du groupe International Communication. Cet armement, plus que centenaire, dispose aujourd'hui de quatre navires : le *Rousseau* (5) et l'*Hemingway* (6), qui sont à l'origine des navires plutôt destinés à l'activité de pause, le *Pascal* et le *Voltaire* qui sont davantage conçus pour l'activité de maintenance.

Notre premier contact avec cette entreprise a consisté à intervenir en tant que formateur dans des séminaires de management d'équipes destinés aux officiers supérieurs. Intéressés par les spécificités des situations et des problèmes rencontrés par ces officiers, nous avons demandé à MIC de pouvoir entamer un processus de recherche centré sur le fonctionnement des équipes d'officiers lors des missions en mer. Dans un premier temps, nous avons réuni un certain nombre d'informations au cours des séminaires de formation, d'entretiens avec les responsables de l'armement, ainsi qu'au travers de l'étude de documents. Dans un second temps, nous avons réalisé des séries d'entretiens semi-directifs avec les officiers de deux des navires, à quai (7). Dans un troisième temps, nous avons embarqué sur le *Voltaire* pour une mission de dix jours en Mer du Nord, dont l'objet était la réparation d'un câble transatlantique endommagé par les chaluts d'un pêcheur. Par la suite, nous avons partici-

(6) L'*Hemingway* est l'ancien *Bretagne* : il est basé en Afrique du Sud et exploité par la société Hemingway.

(7) Six entretiens réalisés à bord du *Voltaire* (avant la mission) et six entretiens réalisés à bord du *Rousseau*.

pé à une autre mission à bord du *Rousseau*, dans le cadre de la pose d'un câble ADSL en Méditerranée.

À bord du *Voltaire* notre statut, tel que défini sur la liste d'équipage, était celui d'un observateur, et nous nous sommes présentés comme chercheur universitaire. Nous avons procédé à de l'observation, à de l'étude documentaire et à des entretiens. Sur un bateau, la particularité – déjà soulignée par d'autres (DUVAL, 1993; DUFOULON *et al.*, 1999) – est que le chercheur est présent en permanence sur le terrain et qu'à chaque instant il est confronté à la vie du navire et donc aux situations de travail qu'il est venu observer. En transit comme en mission, l'activité y est incessante. Les temps forts (passage du Pas de Calais, moments délicats lors du travail sur le câble, appareillage, etc.) peuvent avoir lieu de jour comme de nuit et l'ensemble du personnel est présent en permanence: le navire en mission est un lieu de vie autant qu'un lieu de travail.

Six groupes peuvent être distingués dans l'équipage du navire: les officiers « passerelle », qui s'occupent de la navigation et qui sont dirigés par le commandant et le second mécanicien; les officiers machines, qui s'occupent des moteurs et de la machine à câbles, et qui sont dirigés par le chef mécanicien (le Chef) et le second mécanicien; les missionnaires, qui s'occupent de l'opération de réparation du câble et qui sont dirigés par un ingénieur, le chef de mission; les rovistas, qui s'occupent du sous-marin téléguidé; la maistrance, qui regroupe le personnel ayant un niveau de type agent de maîtrise (8) et l'équipage composé de marins malgaches. Les officiers et les membres de la maistrance sont français et ont un statut d'Inscrit Maritime (IM: ils ont donc le statut de marin). Ils sont soit en CDI, soit en CDD, soit en contrat de formation (en ce qui concerne les élèves-officiers) (9). Les missionnaires et les rovistas sont, pour la plupart, des Non Inscrits Maritimes (NIM: ils n'ont donc pas le statut de marin) et ils ont un statut de fonctionnaire (*cf.* Encadré 1).

Le cadre de l'activité d'un navire comme le *Voltaire* est un contrat passé avec un consortium qui regroupe les copropriétaires d'une série de câbles présents dans la zone Atlantique/Manche/Mer du Nord. Le bateau, basé à Brest, est mobilisable en vingt-quatre heures pour aller réparer un câble endommagé. La partie de l'équipage composée d'IM embarque pour des périodes de deux mois (qui se déroulent à quai ou en mer) alors que les NIM (missionnaires et rovistas) embarquent à l'occasion d'une mission. L'ordre de

(8) Notamment le bosco, qui est le chef de l'équipage, et ses adjoints: les maîtres de manœuvres, le chef cuisinier, le maître d'hôtel, l'infirmier (qui peut avoir un statut à part), l'écrivain (qui est responsable des tâches administratives), etc.

(9) La hiérarchie est la suivante, pour les officiers: niveau 1: le commandant; niveau 1bis: le chef mécanicien; niveau 2: le second capitaine et le second mécanicien; niveau 3: les lieutenants; niveau 3 bis: les élèves-officiers. Bien que ces termes renvoient au monde militaire, l'exercice de

LES ÉQUIPES ET GROUPES À BORD

Les officiers: ils sont inscrits maritimes (IM), c'est-à-dire qu'ils ont un statut de marin professionnel. Deux équipes d'officiers sont distinguées: celle des officiers machines et celle des officiers pont.

Les officiers pont: ces officiers ont principalement en charge les questions de navigation et de fonctionnement général du navire. Le plus haut gradé est le commandant. Il est secondé par un second capitaine, dont une des responsabilités est la gestion de l'équipage. Le commissaire (qui peut avoir un statut de second capitaine adjoint) s'occupe de la gestion de l'intendance (ravitaillement, paie, etc.). L'équipe est complétée par des lieutenants et des élèves-officiers. Mis à part le commandant (et le chef mécanicien), les officiers ont la possibilité de rester polyvalents, c'est-à-dire de pouvoir être affectés soit à l'équipe pont soit à l'équipe machine.

Les officiers machine: le plus haut gradé est le chef mécanicien (nommé à bord: le Chef). Il est sous les ordres du commandant mais il a un rôle de commandant adjoint, en charge des problèmes liés aux machines (propulsion, froid, machines à câbles, etc.). Il est épaulé par un second mécanicien (même rang que le second capitaine). L'équipe est complétée par des lieutenants mécaniciens ou par des élèves-officiers mécaniciens.

Les rovistas: ils s'occupent de la gestion du sous-marin téléguidé. Le chef d'équipe peut être un marin ou un ingénieur. L'équipe est complétée par des techniciens (trois ou quatre), qui ne sont pas marins.

Les missionnaires: ils s'occupent de la dimension technique de la mission, c'est-à-dire de tout ce qui concerne le travail sur le câble. L'équipe est dirigée par un ingénieur, qui a un rang hiérarchique équivalent à celui du commandant. L'équipe est complétée par des techniciens et des ouvriers. Les membres de cette équipe n'ont pas le statut de marin. Pour la plupart ce sont des fonctionnaires International Communication.

La maistrance: c'est l'encadrement intermédiaire. Le bosco en est le chef. Ce sont des inscrits maritimes.

L'équipage: il est composé de marins malgaches.

la hiérarchie se rapproche de ce qui se passe dans une entreprise classique. Deux officiers ont un statut particulier: l'électronicien et le commissaire. Ce dernier participe à l'équipe passerelle comme un lieutenant; il remplit, en plus, des fonctions d'intendant et il a le grade de second capitaine.

À bord du *Voltaire*, lors de la mission, l'équipe passerelle était composée du commandant, du second capitaine, du commissaire, de deux lieutenants et de deux élèves-officiers; l'équipe machine est composée du Chef, du second mécanicien et de deux lieutenants.

mission, ou *official request*, est donné par le client (le membre du consortium responsable de la zone géographique dans laquelle se trouve le défaut du câble) et ce dernier envoie généralement un ou deux représentants à bord.

Quand un pêcheur « pète un câble »

Une fois que l'*official request* est « tombé », le bateau a vingt-quatre heures pour appareiller. Le navire est affrété pour une somme annuelle donnée, puis une autre somme est versée à MIC qui dépend, celle-ci, du temps passé en mer. De ce fait, la mission est strictement chronométrée et chaque phase (appareillage, transit, remontée du câble à bord, réparation, etc.) doit être réalisée dans un temps déterminé à l'avance. Chaque paramètre (par exemple, la vitesse du bateau) est géré par rapport à une contrainte prédéfinie. Chaque écart par rapport à une norme donne lieu à des bonus ou à des malus.

Ici, comme nous l'avons précisé en introduction, la mission consiste en la réparation d'un câble *a priori* endommagé par un pêcheur au large de Rotterdam, dans une zone où les navires de MIC ne sont jamais intervenus : l'équipage n'a donc l'expérience ni des fonds ni des courants de cette zone. L'appareillage a lieu le vendredi soir et une partie importante du transit, notamment le passage délicat du Pas de Calais, se fera de nuit. Les vingt-quatre heures séparant l'ordre de mission et l'appareillage ont été mis à profit pour préparer la navigation ; les derniers détails sont réglés par un lieutenant, sous la supervision du commandant.

Le déroulement des opérations

Il est possible de découper le déroulement de la mission en un certain nombre de phases, chacune de ces phases étant sous la responsabilité d'une des équipes : les officiers, les missionnaires ou les rovistas (cf. Encadré 2).

Une fois que le bateau a appareillé, la première phase de la réalisation de la mission est le transit jusqu'à la zone dans laquelle se trouve *a priori* la partie endommagée du câble. Le rôle principal est joué par les officiers qui gèrent pour une part la navigation et pour une autre part la machine. Cette phase est également l'occasion de préparer la mission. Pour cela, une réunion de lancement est conduite par le chef de mission, secondé par le commandant. Tous les officiers supérieurs y sont présents, de même que l'encadrement de proximité de l'équipage, ainsi que les principaux éléments des équipes de missionnaires et de rovistas.

Une fois sur zone, commence un travail délicat de repérage et de dragage du câble. Le rôle de coordination est rempli par le chef de mission ; les officiers, quant à eux,

jouent un rôle important dans la mesure où ils doivent gérer les mouvements du navire de manière à rendre efficace l'utilisation des outils (matériels de drague, sondeurs, sous-marin téléguidé, etc.). Ce sont les officiers de l'équipe machine qui gèrent la machine à câble, laquelle permet de remonter le câble à bord du navire. Ici, de nombreux échanges ont lieu entre les officiers et les missionnaires pour débattre des problèmes rencontrés et des solutions à adopter. Les rovistas interviennent pour la partie qui correspond à l'utilisation du sous-marin.

Une fois le défaut repéré, il est procédé à la réparation. La section du câble endommagée est remplacée par une section neuve, prélevée dans les réserves du bateau. C'est la mission qui intervient ici ; les officiers, eux, gèrent le positionnement du bateau en fonction de la tension du câble.

LES ÉTAPES DU DÉROULEMENT D'UNE MISSION DE RÉPARATION

Étape 1 : le bateau est en attente à quai, les officiers et l'équipage sont à bord ;

Étape 2 : l'ordre de réquisition tombe, une équipe de mission et une équipe de rovistas sont constituées et embarquent, le commissaire gère les questions logistiques (notamment l'avitaillement) et les officiers préparent la navigation ;

Étape 3 : le navire appareille et se rend sur zone, le chef de mission prépare le travail technique (repérage du câble, réparation, etc.) et organise une réunion de lancement avec toutes les personnes concernées, les officiers gèrent le navire ;

Étape 4 : repérage et dragage du câble. L'opération se déroule sous la direction du chef de mission mais en interaction constante avec l'équipe pont et avec les officiers mécaniciens, qui s'occupent de la machine à câble. Les rovistas interviennent si le sous-marin est utilisé pour repérer le câble et l'attraper ;

Étape 5 : remontée à bord du câble et travail de réparation. C'est principalement l'équipe mission qui réalise le travail de réparation, les équipes d'officiers gèrent, quant à elles, le positionnement du bateau ;

Étape 6 : remise à l'eau du câble après réparation. Une grande partie de l'équipage participe à l'opération ;

Étape 7 : vérification de la réparation à l'aide du sous-marin. Ce sont principalement les équipes d'officiers (pour le bateau) et de rovistas (pour le sous-marin) qui sont mobilisées ;

Étape 8 : convoiage retour. Au cours de ce convoiage a lieu la réunion de fin de mission sous la direction du chef de mission et du commandant ;

Étape 9 : retour à quai.



© Coll. Jonas/KHARBINE-TAPABOR

Les câbles télégraphiques provoquent parfois des problèmes très compliqués...

La réparation achevée, l'étape suivante, dite « mise à l'eau de l'épissure finale » est particulièrement délicate, car elle détermine la manière dont le câble va se poser au fond de la mer. L'opération mobilise une grande partie de l'équipage; elle est gérée par les équipes de missionnaires, d'officiers passerelle et d'officiers machine. Le bosco (chef d'équipage) joue un rôle important. Cette phase s'achève par la vérifi-

cation, par le sous-marin, de la qualité de la réparation effectuée; elle est gérée par l'équipe de rovistas. Enfin, comme pour le transit aller, durant le transit retour le rôle principal est joué par les officiers, qui gèrent pour une part la navigation et pour une autre part la machine. Lors de ce transit, une escale à été réalisée à Calais afin de charger du câble dans les cuves de réserves du bateau.

L'implication des marins

Dans l'enchaînement de ces phases, plusieurs éléments sont notables :

– *A priori*, il y a un partage clair des responsabilités et des tâches. Les officiers ont pour rôle d'assurer la navigation et de faire fonctionner les machines (navire, machines à câbles) de manière à permettre à l'équipe mission de réaliser la réparation efficacement. Leur rôle est défini par l'entreprise comme « opérateur navigation-machine » au service de la mission. Pour autant, si on met de côté les phases de réparation technique du câble et de vérification, qui mobilisent surtout les missionnaires puis les rovistas, chaque phase nécessite des interactions constantes entre les différentes équipes. Ces interactions concernent parfois simplement le chef de mission et le commandant, mais elles peuvent aussi impliquer plusieurs membres de plusieurs équipes ;

– Il y a un dispositif institutionnalisé d'échanges et de discussions (10). Le début de la mission est marqué par une réunion de lancement au cours de laquelle le processus opératoire est discuté étape par étape ; la fin de la mission est marquée par une réunion de bilan au cours de laquelle l'ensemble des points est discuté ;

– Au-delà du dispositif évoqué à l'instant, de nombreux échanges et discussions moins formalisés marquent la réalisation de l'opération. Chaque étape sensible donne lieu à une mise en débat des manières de faire, jusqu'à ce qu'une solution satisfaisante soit trouvée et mise en œuvre. À l'instar de ce qui se passe dans des équipes projet classiques (GAREL, 2003), aucun point de vue n'est rejeté *a priori* et les différentes solutions proposées sont prises en compte ;

– Si, ici, le résultat final est bon, si la mission est réalisée et si tous les objectifs sont atteints, les oppositions sont constantes ; elles donnent régulièrement lieu à des éclats de voix et à des échanges verbaux violents et les compétences des membres des autres équipes sont régulièrement mises en cause, parfois en aparté et en prenant à témoin le chercheur, parfois ouvertement :

« Regardez les relevés faits par les officiers ! Ils sont quatre : quatre avis différents, pour le même truc ! Ils sont nuls ! Ce truc-là à force de loi s'il y a un problème : c'est vraiment n'importe quoi ! » (le chef de mission) ;

« Dans la mission, il y en a un qui est indispensable – un seul – un seul qui a les vraies compétences dont on a besoin ; pour ce qui est des autres, des marins feraient aussi bien et même mieux ! » (un officier mécanicien).

En bref, le déroulement de la mission, l'enchaînement des phases, donne lieu, à certains moments, à une réelle coopération entre les individus et les équipes et, à d'autres moments, à de réelles oppositions et mises en cause des compétences d'autrui. Parallèlement les

marques d'une forte implication sont nombreuses, notamment de la part des officiers supérieurs. Tout le monde se tient informé et disponible en permanence, même en dehors des temps de quart, et il n'est pas rare qu'un officier, lorsqu'il est concerné par une séquence importante, soit présent, même si c'est en dehors de son temps de travail et même si l'action se déroule en pleine nuit. Pour autant, cette implication est avant tout dirigée vers le déroulement de la mission et elle s'accompagne d'une mise en cause régulière de l'organisation de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement :

« C'est complètement archaïque, c'est plein d'archaïsmes, et c'est propre à cet armement : on est les derniers à fonctionner comme cela. Il a des avantages à être chez MIC, mais il faut aimer travailler en marchant sur la tête... » (un officier) ;

« On sait ce qui nous attend : il y a eu un Plan de Sauvegarde de l'Emploi pour les matelots et cela va suivre pour les officiers – ils veulent se débarrasser de nous » (un officier) ;

« Le problème, aujourd'hui, c'est qu'il n'y a aucune stratégie : ils ne savent pas quoi faire, ni quel cap prendre. En face, chez Alcatel, ils trouvent de nouveaux marchés pour leurs bateaux... Chez eux, il n'y a pas d'histoire de marins et de non-marins : le chef de mission c'est le commandant et il y a dix fois moins de problèmes » (un officier) ;

« Ils cassent les équipes, on est informé de rien, il n'y a aucune perspective. On peut faire le meilleur boulot du monde : ils s'en foutent ! Vous ne verrez jamais un directeur sur un bateau » (un officier) ;

« Il y a un manque de confiance, qui génère des tensions. Il y a une incompréhension des ingénieurs et des gens de terre par rapport au corps maritime » (un officier supérieur).

Comment comprendre ce positionnement des marins ? Il les amène à s'impliquer fortement dans la réalisation du travail et de la mission. Il les conduit, aussi, à mettre systématiquement en doute les compétences des non-marins (avec lesquels ils collaborent pourtant volontiers) et à adopter une posture de défiance vis-à-vis de l'entreprise. Comment les mécanismes qui soutiennent ces phénomènes d'implication et de défiance se conjuguent-ils entre eux ?

Pour répondre à ces questions, nous allons analyser, dans un premier temps, ce qui nourrit la défiance. Nous montrerons qu'elle peut être mise en relation avec une perte des repères, qui trouve son origine tant au niveau des évolutions de la marine marchande qu'au niveau des modes d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise. Cette perte de repères place les marins en position d'incertitude et génère des conflits identitaires et de rôles. Dans un second temps, nous verrons que l'implication dans la réussite des opérations et de l'ensemble de la mission peut alors être perçue comme une tentative pour résoudre cette incertitude et ces conflits, et, au-delà, pour défendre une vision particulière du métier d'officier et de son rôle dans l'entreprise.

(10) Au sens de la discussion productive qui accompagne le management participatif (voir DETCHESSAHAR, 2003).

COMME UNE COQUILLE DE NOIX FACE À LA DÉFERLANTE DE LA MONDIALISATION

« Pour nous les marins, les officiers... ce n'est pas facile. Nous sommes les premières victimes de la mondialisation, bien avant tout le monde. On est comme... comme une coquille de noix face à la déferlante de la mondialisation... » (un officier)

Ni vivant, ni mort: le métier de marin

Ni morts, ni vivants: marins! Le titre de l'ouvrage consacré aux hommes de la marine marchande par l'ethnologue Maurice Duval peut être repris et détourné pour qualifier, en exagérant un peu, ce qu'est aujourd'hui le métier d'officier français de la marine marchande.

« Ni mort », parce qu'il devient difficile pour un armement français de recruter et de fidéliser un jeune officier. Il n'est pas rare que celui-ci, s'il ne navigue pas dans le cadre d'un CDI, ait le choix entre plusieurs embarquements. « Ni vivant », car malgré cela le nombre d'officiers français naviguant (tout comme le nombre de jeunes sortant des écoles de la marine marchande) ne cesse de diminuer.

Le statut de l'inscrit maritime, qui fut créé par Colbert, a relativement peu évolué dans les périodes récentes et le travail de marin reste marqué par des systèmes spécifiques (gestion des congés, système de notation, etc.) et par des traditions centenaires. Parallèlement le monde du transport maritime s'est profondément transformé, notamment au travers des évolutions du cadre juridique (CHAUMETTE *et al.*, 2004). En relativement peu de temps, l'essor du commerce maritime et l'intensification de la concurrence ont bouleversé les modes de fonctionnement des entreprises et les conditions d'exercice du métier (CASSAGNOU, 2002). Un des éléments forts de cette transformation a été, dans le contexte français, l'introduction successive, mais distante dans le temps, des pavillons « Kerguelen » puis « RIF ». À titre d'exemple, pour une entreprise comme Marine Internationale Communication, le passage au pavillon Kerguelen s'est traduit par un plan de sauvegarde de l'emploi et par le remplacement des matelots français par des matelots malgaches. Ce pavillon Kerguelen autorise les armements à ne conserver que les officiers comme Français à bord, et le pavillon RIF n'impose la présence que d'un commandant et d'un second capitaine européens.

Ces évolutions se sont, bien sûr, traduites dans les manières de gérer et d'organiser les entreprises de transport maritimes et donc dans les manières d'exercer le métier. Quelques *verbatim* illustrent ce passage d'un monde à l'autre :

« Je suis sorti du Havre, à une époque où il y avait besoin d'officiers: on était 800, au concours, pour 100 places. Les armateurs venaient recruter directement à l'école en promettant des lignes qui faisaient rêver: on faisait immédiatement du long cours. J'ai navigué sur des cargos de 1975 à 1986: l'Afrique du Sud, le Sud Est Asiatique, des tournées en Méditerranée, dans le Nord... Il y avait les escales, nombreuses mais assez courtes, on s'arrangeait, on se donnait le tour, il y avait un côté mythique, on découvrait des choses... Un truc, tenez: les villes ont des odeurs! Avant d'arriver en Inde, on sent les épices... Une fois dans le port, c'est fini: les odeurs, c'est avant d'arriver. En arrêt technique, on travaillait avec la population: ce n'était pas du tourisme mais de l'intégration temporaire. Plusieurs fois, en Asie, on a récupéré des boat people... Après, la compagnie est passée en pavillon de complaisance... Maintenant, c'est différent, les escales n'existent plus: même sur le long cours, tout est minuté » (un commandant);

« En moyenne, c'était quatre mois de mer. C'était la navigation comme je l'aimais: les antipodes, les rencontres, les longues soirées. On devenait des marins voyageurs. Je garde vraiment la nostalgie des escales, de travailler avec les gens quand le bateau était au chantier, avec les Américains, les Japonais, les Norvégiens. Les escales, c'est comme dans les légendes: après un mois de mer, entre copains, on fait des choses qu'on ne ferait pas normalement. Bien sûr, il y avait les contraintes commerciales et tout le reste, mais... maintenant c'est plus technique, plus carré, plus chronométré... » (un marin technicien).

Au-delà de la nostalgie, ce qui ressort de la manière dont les officiers appréhendent les évolutions de leur environnement et de leur métier renvoie aux repères traditionnels de l'identité collective des officiers de marine et, au-delà, des mécanismes de la socialisation et de l'implication.

Une remise en cause de l'identité professionnelle

DUBAR (1998) met en avant deux processus qui concourent à la production des identités professionnelles: le processus biographique, qui contribue à définir une identité pour soi, et le processus relationnel, qui contribue à définir une identité pour autrui. À travers la place donnée à ces processus dans l'analyse, ce que souligne Dubar (mais aussi PIOTET [2002] ou OSTY [2003]) c'est le fait que l'identité professionnelle se définisse tant par les perspectives de trajectoires socioprofessionnelles qui s'offrent à l'individu que dans les modes de comportements et d'interactions qu'implique le fait de remplir un rôle professionnel.

Pour les officiers de marine marchande de MIC,

c'est à la fois le processus biographique et le processus relationnel qui sont aujourd'hui mis en cause. Les évolutions du monde de la marine marchande et de la place qu'y tiennent les officiers français se conjuguent aux particularités inhérentes au fonctionnement de l'entreprise, créant de l'incertitude et de la défiance.

La fragilisation de la place de l'officier français dans le mode de fonctionnement de la marine marchande remet en cause l'image traditionnelle de la compétence. Pour les officiers de MIC, tout se passe comme si cette évolution correspondait au passage d'un métier de professionnel-expert à un métier de technicien, dont le rôle principal consiste à appliquer des règles et des procédures.

Comment, dans le contexte particulier de la mission de la mer, ces différents éléments interagissent-ils pour définir ou redéfinir les conditions de réalisation de l'activité et d'implication des marins?

« L'Erika, c'est simple : il n'y a pas eu de problème, le commandant a fait son boulot, les responsables des ports ont fait leur boulot, tout le monde a appliqué les procédures. C'est facile, après, de chercher des coupables et de taper sur les commandants... Le commandant, c'est plus comme avant. Il y a le mythe du commandant seul maître après Dieu, mais ça... On ne nous fait plus confiance pour rien, il y a toujours une suspicion. On n'a pas les moyens de nos responsabilités juridiques parce qu'on n'a pas d'autonomie, sur rien. La pression commerciale, c'est pas un problème. C'est la pression juridique et des règles ! Regardez le système AQSE (11) : des centaines de pages ! Et il faut que je rende des comptes par rapport à cela... Mon métier est bloqué par la complexité des obligations administratives » (un commandant) ;

« Il y a de plus en plus de commandants ou de seconds qui ont des formations exotiques, en Europe de l'Est, aux Philippines... Même les jeunes officiers français : parfois je sors le sextant pour leur montrer, mais cela ne sert plus à rien, sauf à comprendre qu'ils s'en foutent. Ils me prennent pour un vieux ringard... Vous avez vu tout à l'heure sur la passerelle, vous étiez là : je dis à l'un d'eux que le bateau part dans le mauvais sens. Il me répond : « Ben non, j'ai appuyé du bon côté ! » S'il avait levé le nez de l'écran il aurait compris... Ils ne savent plus comprendre le bateau, la mer, le vent ; c'est l'ordinateur et le GPS qui font le boulot » (un deuxième commandant) ;

« Mon travail ? Mon rôle comme commandant ? C'est simple : appliquer l'AQSE, c'est tout. J'applique les règles, c'est tout ce qu'on me demande de faire, c'est même tout ce qu'on exige que je fasse ! » (un troisième commandant) ;

« Ce qui a changé ? On navigue avec des idiots !... Les officiers (pas tous, hein...) les jeunes, là : des idiots ; ils comprennent plus rien au bateau » (un bosco).

Face aux évolutions du métier et du rôle de l'officier : une implication défensive

C'est désormais un résultat bien admis en gestion (GIRIN, 1981 ; BERRY, 1983 ; HATCHUEL & WEIL, 1992) : le fonctionnement des organisations est soumis à des dérives, à des déviations, et à des écarts entre les modèles de conception et la réalité des situations. Au moins trois niveaux peuvent être distingués : celui du modèle d'organisation de référence, celui du dispositif effectivement mis en place et celui du fonctionnement concret (HONORÉ, 2002). Entre chacun de ces niveaux, des écarts se créent, qui sont sources de déphasages entre le travail prescrit et le travail réel, de conflits dans les visions de la performance, de tensions entre les différents outils et pratiques de pilotage, ou encore, de conflits de rôles. Ces écarts justifient l'intervention du manager. Il agit ici (en distinguant deux pôles d'un continuum), soit pour tenter de réduire ces écarts dans une logique de contrôle et de discipline, soit pour exploiter les sources de progrès et d'innovation de ces mêmes écarts, cette fois-ci dans une logique de pilotage.

Règle, déviance et transgression

Dans ce cadre, le fonctionnement organisationnel peut être appréhendé comme créateur de sources de déviations. Parallèlement, les approches de la déviance en termes de rôle (12) mettent en avant la notion de distance au rôle. Le fonctionnement de l'organisation permet à l'individu de prendre des distances par rapport à ce qui est attendu de lui. Ces distances lui permettent, notamment, de s'appropriier son rôle et de faire vivre ses différentes identités. La notion de distance, ou de prise de distance, peut donc être vue comme une possibilité – laissée à l'individu par le fonctionnement de l'organisation – de s'écarter de la norme, tout en ayant un comportement qui reste acceptable, tant pour l'organisation (parce qu'il contribue à son bon fonctionnement) que pour l'individu (parce qu'il lui permet de s'appropriier son rôle). Cette approche amène à considérer le rapport du comportement à la règle, en distinguant une déviance qui correspond simplement à une prise de distance ne remettant en cause ni la logique ni l'efficacité du fonctionnement organisationnel, et une déviance qui correspond à des com-

(11) Le système AQSE est un outil informatisé qui regroupe toutes les règles et procédures relatives à l'Assurance Qualité Sécurité Environnement.

(12) Notamment, les travaux de GOFFMAN et de BECKER. Pour une synthèse, voir HONORÉ, 2006.

portements remettant de fait en cause le fonctionnement de l'organisation et reflétant ainsi des transgressions à des règles et à des normes (HONORÉ, 2006).

Cette approche permet de concevoir trois espaces dans le fonctionnement de l'organisation : celui de la règle, celui de la déviance acceptable (qui correspond à une prise de distance) et, enfin, celui de la transgression (cf. Figure 1).

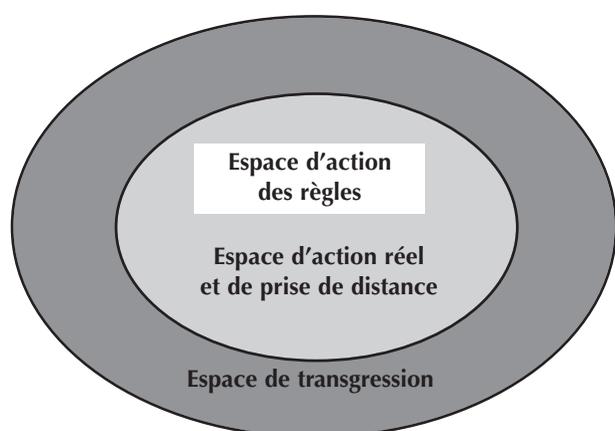


Figure 1

Un des enjeux du fonctionnement de l'organisation, notamment dans sa dimension de contrôle et de pilotage des comportements, est de créer les conditions d'une prise de distance acceptable, c'est-à-dire d'une prise de distance qui permette aux individus de s'impliquer sans pour autant remettre en cause le processus de fonctionnement défini par les règles. C'est ici que les processus de socialisation mis en évidence par Dubar jouent un rôle central.

Les évolutions du contexte général de la marine marchande remettent en cause toute une série d'éléments. Ces éléments ont, pour le marin, joué un rôle structurant dans sa trajectoire socioprofessionnelle et, donc, dans la manière dont il a construit l'image de ce qu'est son métier, de ce que doit être son rôle, de ce que doivent être les rôles des autres, et de ce qu'il peut en attendre en termes d'identité professionnelle, de carrière, etc. Ce sont, par exemple, les filières de formation, les modes de déroulement des carrières, les profils des marins qui entrent dans la profession, etc. Parallèlement, les interactions entre l'acteur, les outils et dispositifs d'organisation, et les autres individus présents dans ses situations de travail, remettent en cause, elles aussi, les manières traditionnelles de percevoir le rôle de l'officier : les systèmes de règles se complexifient, les marges de manœuvre et d'autonomie se restreignent, le résultat est de plus en plus défini par rapport à l'obligation de respect des normes et des contraintes, et les responsabilités opérationnelles les plus valorisantes (ou qui donnent l'impression de l'être parce qu'elles sont définies par l'entreprise

comme les sources de la création de valeur) sont confiées principalement à des non-marins (il en va notamment ainsi de la responsabilité de chef de mission, chez MIC).

Incertitudes et compétences

Par rapport à ce que nous venons d'énoncer, un paramètre particulier joue ici un rôle important : nous sommes sur un navire en mission, en pleine mer. Le processus d'activité, aussi normé puisse-t-il être a priori, est de fait partiellement imprévisible et redéfini. Et cela, ne serait-ce qu'en raison d'un environnement imparfaitement connu et en constante évolution : sous la mer, les dunes de sable bougent et changent le positionnement du câble et, donc, les conditions d'un dragage efficace ; le vent et les courants modifient en permanence les contraintes de positionnement du navire et, donc, la manière de gérer les machines, la tension du câble ou l'utilisation du sous-marin, etc. Parallèlement, le contexte (le navire) empêche de se mettre en retrait, non seulement par rapport au rôle initial, mais aussi et surtout par rapport aux interactions avec les autres officiers et avec les membres des autres équipes (missionnaires, rovistas). Bref, le contexte même de la mission en mer et celui de l'organisation à bord du navire ont deux conséquences : d'une part, cela crée une incertitude qui ne peut être maîtrisée sans recours aux compétences des marins et, d'autre part, cela oblige les marins à tenir leur rôle en mobilisant effectivement leurs compétences et en interagissant avec les non-marins.

Mais à travers cela, la nécessité de maîtriser l'incertitude opérationnelle qui caractérise la mission est l'occasion, pour les marins, de justifier leur place en tant qu'acteur du processus d'activité et de la réalisation de la performance, au même titre que les non-marins et au-delà d'un simple rôle d'opérateur machine et navigation. La spécificité du contexte leur donne l'occasion de prendre une distance par rapport au rôle qui leur est défini par l'entreprise. Dans leur discours, ils légitiment cette prise de distance par la nécessité, pour la réalisation efficace de la mission, de recourir à des compétences liées au métier de marin ; parallèlement, la référence au métier leur sert à fixer les limites de leur intervention : il est par exemple hors de question, pour eux, d'intervenir dans le pilotage du sous-marin ou dans les opérations techniques de réparation du câble.

« T'as vu ce qu'ils [les missionnaires] veulent faire ? Bon, on fait comme ils disent et on attend... De toute façon ils vont voir que cela ne marche pas et on fera comme on leur a dit... comme d'habitude ! » (un officier, à propos du mode opératoire choisi par la mission pour repérer le câble) ;

« Le chef de mission, c'est un ingénieur ; je ne dis pas

qu'il est mauvais: il connaît plein de choses, ce serait facile de se reposer sur lui... Mais si on veut que cela tourne... Chez Alcatel, le commandant a la responsabilité de chef de mission... Avec la même chose ici la coordination se ferait mieux; mais il n'y a pas que cela. Il y a aussi des choix à faire, au niveau de la mission, qu'un marin ne ferait pas pareil parce qu'il comprend les choses plus complètement, plus globalement... On compense, on essaye de les [les missionnaires] tirer dans le bon sens, mais ce n'est pas toujours facile. Pour le travail sur le câble, pour la soudure, pour les mesures, par exemple, ce sont eux les maîtres... Mais pour tout ce qu'il y a autour, il faut qu'ils comprennent que sans nous, donc que si on ne s'en mêlait pas (alors qu'eux, ils veulent nous tenir à distance), ce serait une catastrophe» (un officier supérieur);

«Ils [les missionnaires] sont des experts du câble; mais ils viennent pour une mission de quelques jours ou de quelques semaines. Ils n'ont pas d'investissement dans la durée. Leur optique ce n'est pas le bateau en mission, c'est juste la mission; du coup, ils sont déconnectés, ils ont une vision partielle du travail et c'est aux officiers, aux marins, d'en faire plus pour corriger le tir» (un officier supérieur).

L'implication, pour recréer un processus relationnel

L'observation sur le terrain confirme une partie de la teneur de ces *verbatim*, mais en infirme une autre. L'implication des marins est en effet très forte. Ils n'hésitent pas à dépasser les horaires de leur quart, ni à revenir en dehors du quart vérifier que tout se passe bien. Dans le même sens, ils interviennent régulièrement dans les prises de décisions des non-marins, que ce soit par des prises de parole lors de réunions productives ou sous la forme de discussions moins formelles et d'échanges d'avis. De fait, leur participation à la réalisation du travail dépasse le cadre strict des domaines de la navigation et de la gestion des machines. Un des principaux problèmes rencontrés, lors de cette mission, a été la récupération du câble, la nature des sols et des courants rendant particulièrement délicat le dragage. La solution a été trouvée lors d'une réunion de travail entre des ingénieurs, les clients mais aussi le commandant, le second capitaine et le second mécanicien. Lors de cet échange, auquel nous avons assisté, le rôle des marins ne s'est pas limité aux questions de machines et de navigation. Ils ont activement participé à l'analyse des mouvements des dunes sur les fonds, du rôle du courant, ainsi qu'à l'élaboration du processus technique qui a finalement permis de remonter le câble à bord. Pour autant, que ce soit lors de cette mission ou lors d'une mission suivante, rien, dans ce que nous avons observé, ne nous a donné l'impression d'un manque de maîtrise de la part des missionnaires. L'implication des marins au-delà de

leur rôle apporte une aide effective aux missionnaires et le travail de ceux-ci en est facilité, mais il serait sans doute réalisé efficacement, même sans cela.

Ici, l'implication peut être appréhendée comme le moyen de recréer un processus relationnel. Elle est ainsi, du point de vue de l'identité professionnelle des marins, une sorte d'action défensive qui leur permet de redéfinir les contours de leur rôle (dans une vision plus enrichie que celle proposée par l'entreprise) et de redéfinir les zones d'interactions avec les non-marins. Par là même, elle leur permet aussi de remettre en cause l'évolution, perçue comme appauvrissante, du métier d'officier de marine marchande chez MIC, et donc de remettre en jeu une perspective de trajectoire socioprofessionnelle plus valorisante.

Nous ne sommes pas ici en présence d'une déviance fonctionnelle et positive, voulue et pilotée par l'organisation (13) telle que l'appréhende, par exemple, ALTER (2000) lorsqu'il s'intéresse à l'innovation ordinaire. Nous ne sommes pas, non plus, dans le cas d'une transgression des règles. Nous sommes dans celui d'une déviance qui correspond à une implication productive, au-delà de ce qui est demandé et souhaité par l'organisation – une déviance justifiée, par les acteurs, par la nécessité d'être efficace. Mais cette implication élargie et son efficacité sont aussi convoquées par les marins comme arguments, pour remettre en cause, par le discours et par l'action, les évolutions qu'ils perçoivent de leur métier, en général, et de leur rôle dans l'entreprise, en particulier. Ce qui est en jeu, ici, c'est un phénomène d'implication défensive: une implication forte et efficace, au travers de laquelle les acteurs défendent la vision qu'ils ont de leur métier et de leur rôle. Cette implication défensive a deux visages. Elle est, tout d'abord, un fondement des comportements et des actions. Elle amène les acteurs à enrichir leur rôle et à en dépasser les contours tels qu'ils sont définis par les règles. Cette implication est ainsi une manière de mobiliser et de donner à voir l'ensemble de leurs compétences: elle est, en reprenant leurs propres termes, une « preuve de ce dont est capable un marin ». Mais cette implication est aussi, et en même temps, une manière de nourrir un discours défensif. Elle sert d'argument aux marins pour décrire les situations d'action et les modes opératoires d'une manière qui les montre à leur avantage et qui, à l'inverse, limite le rôle des missionnaires et remet, en partie, en cause la qualité du travail de ces derniers. Ce discours défensif a, sans doute, deux destinataires: le management de l'entreprise, d'une part, et les marins eux-mêmes, d'autre part. Dans les deux cas, l'implication défensive et le discours qui l'accompagne apparaissent

(13) Au moins, dans une certaine mesure.

comme un moyen de rationaliser une mise en cause du management et des règles, et comme une référence à une définition enrichie du métier de marin et du rôle de l'officier.

CONCLUSION

Dès lors, pour l'entreprise, deux types de solutions semblent envisageables. Dans une première optique, l'entreprise peut donner définitivement à un groupe le leadership dans la réalisation de la mission. Cela peut se faire en donnant les responsabilités des différentes équipes aux marins, par exemple, comme c'est le cas chez un concurrent de MIC où le commandant cumule sa fonction avec celle de chef de mission. Cela peut également se faire en augmentant le contrôle sur les marins, de manière à s'assurer qu'ils se cantonnent dans un rôle d'opérateur : mais cette option se heurte à la force de l'identité professionnelle des officiers de MIC et elle implique, par ailleurs, de conserver, donc de payer, des gens dont les compétences sont reconnues mais ne seront plus utilisées (à moins de profiter des possibilités offertes par un changement de pavillon pour renouveler la population des officiers, en recourant à des marins étrangers qui, ayant suivi des processus de socialisation différents, auront une autre approche de leur métier).

Dans une seconde optique, l'entreprise peut choisir de mettre l'interaction entre les équipes au cœur du processus de réalisation de la mission, ce qui implique alors d'organiser cette interaction (et, notamment, de régler les questions de leadership et de partage des responsabilités), mais aussi de prévoir les modalités concrètes d'un mode de fonctionnement reposant sur un principe de management participatif.

D'une façon générale, quelles que soient les options effectivement choisies par l'entreprise (comme l'ont montré d'autres travaux récents ayant eu pour objet International Communication (PIHEL, 2006)), il semble difficile de mener efficacement un changement d'organisation sans prendre en compte le fait que, d'un côté, la relation d'emploi s'ancre dans sa propre histoire, dans celle de l'entreprise, dans celle des activités et des métiers, et que, de l'autre, les réactions aux changements dépendent en partie de la manière dont les individus et l'entreprise prennent chacun en compte ces mêmes histoires. Par ailleurs, le métier et l'identité professionnelle jouent un rôle moteur dans le comportement de l'individu face à de l'incertitude. La référence au métier est, dès lors, une ressource que l'acteur mobi-

lise, tant pour agir en s'écartant des règles que pour gérer sa prise de distance, en évitant qu'elle ne se transforme effectivement en transgression. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER (N.), *L'Innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.
- BECKER (H.), *Les Outsiders*, Paris, Métailié, 1985.
- BERRY (M.), *Une technologie invisible*, Paris, École Polytechnique, 1983.
- DETCHESSAHAR (M.), «L'avènement de l'entreprise communicationnelle», *Revue Française de Gestion*, 2003.
- CASSAGNOU (B.), *Les Grandes Mutations de la marine marchande française (1945-1995)*, Paris, Comité pour l'Histoire Économique et Financière de la France, 2002.
- CHAUMETTE (P.) et al., *Journées d'études de l'observatoire des droits des marins*, Nantes, MSH, 2004.
- DUBAR (C.), *La Socialisation*, Paris, Armand Colin, 1998.
- DUFOULON (S.), *Les Gars de la marine*, Paris, Métailié, 1998.
- DUFOULON (S.), SAGLIO (J.) & TROMPETTE (P.), «Marins et sociologues: interactions de recherche», *Sociologie du Travail*, n° 1, vol. 41, 1999.
- DUVAL (M.), *Ni morts, ni vivants: marins!*, Paris, PUF, 1998.
- GAREL (G.), *Le Management de projet*, Paris, La Découverte, 2003.
- GIRIN (J.), *Les Machines de gestion*, Paris, École Polytechnique, 1981.
- GOFFMAN (E.), *Stigmates*, Paris, Éditions de Minuit, 1975.
- HATCHUEL (A.) & WEIL (B.), *L'Expert et le système*, Economica, 1992.
- HONORÉ (L.) «Rupture stratégique, changement organisationnel et rôle de la GRH», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 45, p. 52-66, 2002.
- HONORÉ (L.), «Déviance et contrôle des comportements», *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, n° 2, vol. 9, 2006.
- JOURNE (B.), «Étudier le management de l'imprévu: méthode dynamique de l'observation *in situ*», *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, n° 4, vol. 8, 2005.
- OSTY (F.), *Le Désir de métier*, Rennes, PUR, 2003.
- PIHEL (L.), *La Relation d'emploi durable. Approche d'une dynamique d'implication singulière*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes, 2006.
- PIOTET (F.), *La Révolution des métiers*, Paris, PUF, 2002.

GRATITUDE/INGRATITUDE: UN OBJET DE RÉFLEXION POUR LE MONDE DE L'ENTREPRISE ?

EN QUÊTE DE THÉORIES

La notion de gratitude n'est pas celle qui viendrait à l'esprit comme objet de réflexion sur un monde de l'entreprise dominé par le profit. Pourtant l'auteur, dans cet article à connotation philosophique, nous démontre subtilement à quel point la triade du don, de la dette et de la gratitude a des implications sur la société tout entière, sa survie, sa sérénité, sa cohésion et sa créativité : c'est ce qui permet, selon Marcel Mauss, « de déposer les armes ». Cet article nous offre une excellente base de réflexion sur la nature humaine, les rapports sociaux, la violence, le sentiment d'appartenance, la reconnaissance, la trahison, bref tout ce qui caractérise le monde de l'entreprise.

Par **Myriam MONLA**, Docteur en philosophie, Professeur chercheur à Advancia

« Pourquoi les Grâces sont-elles au nombre de trois ? Pourquoi sont-elles sœurs ? Pourquoi les figure-t-on les mains entrelacées, l'air riant, jeunes, vierges, sans ceinture, et vêtues de robes transparentes ? Selon les uns, elles représentent la bienfaisance dans ses trois acteurs : celui qui donne, celui qui reçoit, celui qui rend ; selon d'autres, sous ses trois faces : le bienfait, la dette, et la reconnaissance. »

SÈNEQUE : *Des Bienfaits – Œuvres complètes*, tome I, traduction J. Baillard, Paris, Hachette, 1914

Il y a certainement une raison pour que le terme de « gratitude » soit peu présent dans le discours contemporain. Ce terme ne semble-t-il pas, en effet, incongru, désuet, dans un monde où rien n'est gratuit et où le « donné » relève généralement d'un « prêté pour un rendu » ? La gratitude porte en elle un je-ne-sais-quoi d'émotion, qui la destine plutôt au domaine de la

religion ou de la philosophie morale. Car ce qui définit la gratitude – du moins, en théorie – c'est qu'elle est ce sentiment de reconnaissance qu'on peut éprouver à l'égard d'un bienfait que l'on a reçu. Certes, nous le verrons, cette gratitude « prend corps » et s'exprime, non seulement dans les remerciements, mais dans les actes. Mais le don et la gratitude, dans leur intention même, et bien qu'ils s'exercent dans l'ordre des échanges, se défendent d'être « profitables » ou « intéressés ».

Or, sans préjuger, comme le fait COMTE-SPONVILLE (1), que le capitalisme n'est pas moral, nous pouvons cependant admettre que l'entreprise est un système social en grande partie fondé sur l'efficacité et consacré au profit ; et, dans une moindre mesure, que c'est

(1) André COMTE-SPONVILLE, *Le Capitalisme est-il moral ?*, Paris, Albin Michel, 2004.

la rationalité qui est censée la diriger, et non la vertu. De plus, nous le savons par expérience, toute organisation – en l'occurrence, l'entreprise – est composée de membres, «d'acteurs», qui dépensent une somme considérable d'énergie à satisfaire leurs intérêts personnels – carrière, salaires, vanités – et qui cherchent à dominer, à s'imposer, à exercer leur liberté à l'intérieur d'une relation de pouvoir. Comme l'écrit, non sans ironie, Michel CROZIER: «*À la limite, on pourrait dire qu'une organisation existe non pas tant à cause, que malgré l'action de ses membres*» (2).

En quoi, alors, un sentiment désintéressé à l'égard d'autrui (lequel sentiment suppose que l'on renonce parfois à ses intérêts immédiats) peut-il nous interpeller en tant qu'acteurs – salariés, cadres dirigeants ou chefs d'entreprise – d'une société où le profit a valeur de loi?

Commençons donc par préciser ce que signifie la gratitude, ce qu'elle implique – ou ce qu'elle est supposée impliquer – dans l'ordre des échanges.

LE DON, LA DETTE ET LA GRATITUDE: LES ÉLÉMENTS D'UNE TRIADE

Comme le montre Sénèque, il faut penser la gratitude comme un des éléments d'une triade: bienfait-dette-reconnaissance. Le don, qui circule et qui devient un bienfait pour son bénéficiaire, est souvent non-matérialité. Ce peut être un sourire, un regard, un geste, un service, du savoir, une action, une parole, un symbole, une œuvre et, quelquefois aussi, une vie entière... (3). De même, la gratitude se manifeste sous des formes multiples, et se déploie sur un registre très large, qui peut aller, *crescendo*, du simple «merci» jusqu'au sacrifice de soi.

Or, le don comme la gratitude se veulent dépourvus de calculs comptables comme d'arrière-pensées égoïstes. Ils se définissent comme une oblation. Cette définition est-elle trop idéaliste? Devrions-nous plutôt admettre que le don est, quelque part et toujours, intéressé? Faut-il penser qu'il n'y a pas de véritable générosité en ce monde, que «le don gratuit est impossible» (4) et que la virginité et la transparence dont parle Sénèque ne sont qu'illusion? C'est notamment l'avis de BOURDIEU, lorsqu'il évoque, dans les *Méditations Pascalienues*, la «double vérité du don». La générosité ne serait, d'après lui, qu'une «*disposition de l'habitus*» qui reposerait sur la promesse (ou la confiance en la

promesse) d'un bénéfice symbolique (gloire, honneur, reconnaissance). La négation du caractère intéressé de l'intention relèverait, tout simplement, de la mauvaise foi.

Ce soupçon jeté sur l'acte du don n'est pas sans intérêt. Car il pose la question de savoir si la réciprocité que désigne la triade n'altère pas, en quelque sorte, la pureté de l'intention. Nous le savons bien: le don implique une réponse, une contrepartie, un rebondissement, quelquefois plus généreux encore, plus absolu, plus dévoué que ne l'a été le don. Est-ce à dire que le donateur «attend» quoi que ce soit, lorsqu'il donne? Est-ce l'assurance (consciente, ou non) d'une telle contrepartie qui explique sa générosité? Cette hypothèse interdirait de fonder une morale du don et de la gratitude, car elle met sur un même pied le généreux et l'avare: l'un rechercherait des bénéfices symboliques, et l'autre des bénéfices sonnants et trébuchants.

Cependant, on pourrait voir une aporie dans le surgissement de la dette au sein de la triade. Nous savons tous combien une dette est pesante, et le sentiment de la dette, douloureux. Si le don est gratuit, comment expliquer, alors, qu'il puisse «obliger» le receveur et faire de lui un sujet de dette? Comment concilier la gratuité du don avec l'impératif d'un «retour» (car il ne peut y avoir de don sans retour, sauf à penser en termes de charité)?

S'inquiéter de cette apparente aporie, c'est oublier que la dette est un élément de la triade, étroitement lié aux deux autres. Les trois Grâces sont «sœurs», elles ont «les mains entrelacées». Aucune ne porte de poids sur les épaules, aucune ne semble avoir à payer de lourd tribut... Bien au contraire, elles sont rieuses, légères; dans *Le Printemps de Botticelli*, elles semblent danser.

Car celui qui reçoit est en mesure de comprendre qu'il a été l'objet de ce que JANKÉLÉVITCH appelle «*l'intention donatrice*». C'est bien souvent l'intention, plus que le don, qui «*crée chez le gratifié un état de merci*» (5). L'intention donatrice nous montre que nous sommes dignes d'être l'objet d'une attention, dignes d'être connus, reconnus, compris, aimés. C'est donc une dette joyeuse que nous avons contractée, puisque nous reconnaissons le prix infini de l'intention. Et si le don m'oblige, il m'oblige seulement à éprouver de la gratitude à l'égard du donateur, de son intention généreuse, et à m'en inspirer.

Ce n'est donc pas en termes mathématiques que nous restituons la dette. Nous n'avons pas à «rendre» l'équivalent de ce qui nous a été donné. Quand je dis merci «du fond du cœur» (et non pas «du bout des lèvres»),

et contre qui que ce soit, chacun aura ce qu'il méritera comme châtement et comme récompense». Lettre de Missak MANOUCHIAN, prison de Fresnes, 21 février 1944 (*La Vie à en mourir — Lettres de fusillés, 1941-1944*, Paris, Éditions Tallandier, 2003).

(4) Pierre BOURDIEU, *Méditations pascalienues*, Paris, Éditions du Seuil, 2003 (Étude de cas n°1: La double vérité du don).

(5) Vladimir JANKÉLÉVITCH, *Les Vertus et l'amour* (Tome 2), Paris, Éditions Flammarion, 1986.

(2) Michel CROZIER & Erhard FRIEDBERG, *L'Acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.

(3) «Je m'étais engagé dans l'Armée de la Libération en soldat volontaire et je meurs à deux doigts de la Victoire et du but. Bonheur à ceux qui vont nous survivre et goûter la douceur de la Liberté et de la Paix de demain. Je suis sûr que le peuple français et tous les combattants de la Liberté sauront honorer notre mémoire dignement. Au moment de mourir, je proclame que je n'ai aucune haine contre le peuple allemand



© Gianni Dagli Orti/COLL. DAGLI ORTI-THE PICTURE DESK

MYRIAM MONLA

Pourquoi les Grâces sont-elles au nombre de trois ?

je fais montre de gratitude, sans prétendre restituer à celui qui me fait don un don similaire, ou d'égale valeur. Il n'y a pas de donnant-donnant au sens comptable du terme, mais un retour en forme de merci. Car l'intention du don et la conscience de la dette « *nimbent d'imprécision la balance arithmétique du Doit et de l'Avoir* » (6).

Pour l'ingrat, au contraire, il n'est pas question de reconnaître la générosité du don. L'ingrat ne sait pas remercier et, du même coup, il ne saura probablement jamais être généreux. L'ingrat ne supporte pas l'idée du « *Je dois* ». Il aime à rembourser sur le champ, pour se délivrer de sa dette, pour être quitte, pour ne rien avoir à donner à qui que ce soit. Car l'ingratitude est, au

fond, une forme d'avarice, tandis qu'il y a – et c'est là le paradoxe – une générosité à recevoir. Pourquoi? Parce que celui qui reçoit avec gratitude s'engage dans un cycle de reconnaissance qui implique, évidemment, la capacité de donner, à son tour. Le receveur reconnaissant devient donateur, dans un mouvement qui n'est pas un simple retour du même (un cycle), mais quelque chose – nous le verrons – de plus dialectique, qui implique, finalement, une transformation de soi.

« *Donne autant que tu prends* » dit un proverbe maori, cité par Marcel MAUSS (7).

Mais les injonctions valent ce qu'en font les hommes, et n'écoutent que ceux qui veulent entendre... Celui qui reçoit le don peut vouloir se dérober au lien qui,

(6) Vladimir JANKÉLÉVITCH, *op. cit.*

(7) Marcel MAUSS, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les*

sociétés archaïques (1923), in *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1950.

pense-t-il, s'impose à lui comme une contrainte, un obstacle à des satisfactions immédiates, un risque de dépendance. Tel est le comportement de l'ingrat, qui dénie au donateur son intention généreuse et qui – sans refuser le don (refuser le don, c'est, en effet, déclarer la guerre) – se détourne de celui envers lequel il est l'obligé.

Et il arrive, en effet, que le don soit fait dans l'intention d'exercer une domination. Ce peut être, par exemple, un don auquel il est impossible de répondre de quelque manière, un don démesuré, accordé par quelqu'un qui veut s'imposer par une générosité de façade. Le don, dans ce cas, au lieu d'enrichir celui qui en est le bénéficiaire, peut constituer une menace. En vérité, le don est alors vécu comme un piège. Cette ambiguïté possible du don ne doit pas être ignorée. Il en va d'ailleurs de même de la gratitude: elle peut n'être qu'une posture, un discours creux, une sorte d'aimable façade, une politesse convenue. Tels sont les gestes sociaux et les grimaces qui façonnent les faux-semblants de la pseudo-solidarité mondaine. Cela signifie-t-il qu'il n'y aurait pas, dans nos sociétés individualistes, d'au-delà possible à la subjectivité, et que nous serions condamnés – notamment dans le monde de l'entreprise – à nous soucier seulement de satisfaire nos ego?

LA TRIADE COMME FONDEMENT DU LIEN SOCIAL

Dans toutes les sociétés humaines, la triade du don, de la dette et de la reconnaissance donne lieu à des échanges, formalisés à travers des paroles et des rites. Dans toutes les langues du monde, il existe des mots pour manifester sa reconnaissance. Dans chaque société, et *a fortiori* dans l'entreprise, le « merci » agit comme un signe de gratitude. Il permet d'exprimer sa reconnaissance à celui qui a, par un certain nombre de signes, reconnu notre existence en tant que personne. Il n'est nul besoin de nous référer à MASLOW, pour savoir que le besoin de reconnaissance est un besoin vital, dont aucune société humaine, *a fortiori* le monde de l'entreprise, ne peut faire l'économie.

« Les sociétés ont progressé dans la mesure où elles-mêmes, leurs sous-groupes et enfin leurs individus, ont su stabiliser leurs rapports, donner, recevoir, et enfin rendre. » (8)

Mauss nous montre, en effet, que le don, la dette et la reconnaissance autorisent les sociétés humaines à établir des liens qui permettent de « déposer les armes » et de préférer l'échange amical à la guerre. C'est ainsi qu'il décrit la coutume du « potlatch » que pratiquaient les Indiens d'Amérique du Nord. Les visites, les fêtes, les mariages, le travail sont donnés, en quelque sorte, « à crédit ». Basé sur la confiance, le don implique morale-

ment une dette qui sera rendue en d'autres temps, sous forme de prestations.

Ainsi, la gratitude confirme, renforce, amplifie le lien social que le don a initié. Lorsque ce lien est distendu ou rompu, quelle que soit l'institution, les tensions naissent et s'accroissent, et ladite institution est en crise. Il en va ainsi dans le monde de l'entreprise, comme dans tout autre. La cohésion sociale permet aux entreprises de se développer et de s'adapter au changement. Si cette cohésion est compromise, l'entreprise devra trouver des façons, souvent très coûteuses, de poursuivre son développement.

Mauss, à cet égard, « offre » à notre réflexion l'allégorie de la « table ronde », qui fut la table des Chevaliers, mais que nous pourrions transposer au monde de l'entreprise. Car le travail de plus en plus autonome qu'impose l'entreprise moderne implique, paradoxalement, plus de solidarité et de respect mutuel. Certes, les liens de sympathie risquent de faire naître des groupements d'affinités, parfois concurrents. De plus, l'existence de groupes et de sous-groupes, dans l'entreprise, « peut apparaître menaçante aux organisations qui se sentent plus vulnérables, face aux groupes organisés. » (9). Mais ces difficultés n'ocultent en rien l'importance de la cohésion sociale au sein d'une institution. Et si le mot gratitude n'appartient guère au langage des entreprises, nous savons bien que celui de reconnaissance, qui en est le synonyme, est, quant à lui, un terme incontournable de la communication et du management.

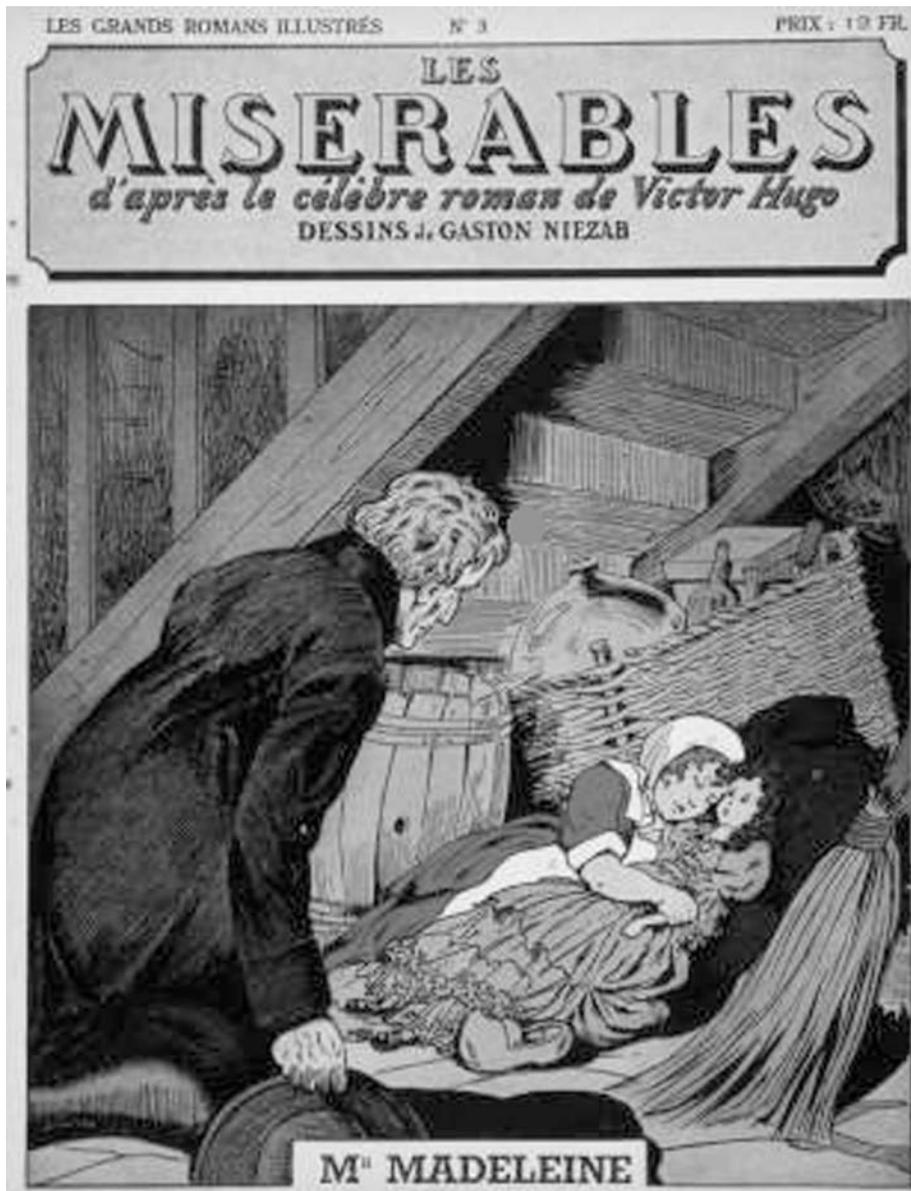
Inversement, l'ingratitude se définit comme absence, oubli, dénégation du lien. En cela, elle est définie par les religions monothéistes comme une trahison absolue. Dans *L'Ancien Testament*, les ingrats sont punis parce qu'ils ont « oublié » (ou volontairement raturé) le lien qui les lie à Dieu. Il en est ainsi, par exemple, d'Adam, de Saül, des compagnons de Moïse... Car les religions monothéistes – juive, chrétienne et musulmane – tiennent la gratitude pour un élément essentiel du lien qui unit les hommes à Dieu et, par voie de conséquence, les hommes entre eux.

Or, nous le voyons aujourd'hui dans nos sociétés laïcisées, il subsiste du religieux (du latin *relegere*), c'est-à-dire du sacré, dans le lien de gratitude mutuelle qui unit les hommes. Les mains entrelacées des Grâces de la triade signifient que, si ce lien est anéanti, les équilibres fondamentaux sont réduits à néant et les individus perdent leurs repères et leur confiance en la vie. Société et entreprises doivent alors dépenser beaucoup d'énergie et d'argent à recomposer (plus ou moins artificiellement) des rapports interpersonnels.

C'est d'ailleurs une des difficultés auxquelles sont aujourd'hui confrontées les entreprises. La tendance à l'individualisation qui s'est développée en quelques décennies a contribué à développer l'autonomie des

(8) Marcel MAUSS, *op. cit.*

(9) Gilles ARNAUD, *Psychanalyse et organisations*, Paris, Armand Colin, 2004.



Un des plus beaux exemples du pouvoir du don et de l'efficace de la gratitude nous est donné par Jean Valjean.

acteurs et à transformer les salariés en compétiteurs, en concurrents, voire en adversaires. La flexibilité, la liberté et la responsabilisation des salariés – valeurs clés, désormais, de l'entreprise – ont donc un revers assez sombre. Les médecins du travail sont bien placés pour traiter les pathologies diverses et variées qui touchent les salariés soumis au modèle sportif de la performance individuelle.

« 28 % des travailleurs européens se plaignent de problèmes de santé liés au stress. Aux Pays-Bas, le coût des troubles psychologiques liés au travail est estimé, en 1998, à 2,26 millions d'euros par an. En Grande-Bretagne, en 2000, les maladies liées au stress causent la perte annuelle de 6,5 millions de journées de travail et coûtent 571 mil-

lions d'euros aux employeurs et 5,7 milliards d'euros à la société. Sur le plan européen, on estime ces coûts annuels au moins à 20 milliards d'euros. » (10)

En France, la consommation de tranquillisants bat des records. 80 millions de boîtes de tranquillisants sont vendus chaque année (11). Tel est « le coût de l'excellence ».

Dans un tel contexte, faire l'éloge de la gratitude peut sembler dérisoire. Et, en effet, le soupçon porté par BOURDIEU sur le don et sur la gratitude trouve un écho particulièrement retentissant lorsqu'il est question du monde de l'entreprise. Pour Nicole AUBERT et Vincent de GAULEJAC (12), la gratitude apparente de l'institution ou du dirigeant relève de

(10) Le point des connaissances – Site INRS.

(11) Fabien GRUHIER, *Le Nouvel Observateur*, 5-11 septembre 1996.

(12) Nicole AUBERT & Vincent de GAULEJAC, *Le Coût de l'excellence*, Paris, Éditions du, Seuil, 1991.

dispositifs plus ou moins paradoxaux (il est dans « l'intérêt » du salarié de « donner » le plus possible de lui-même) qui contribuent à obtenir un investissement sans limites des acteurs. La métaphore de l'entreprise qui dévore ses enfants – lesquels lui sont pourtant totalement dévoués – est reprise, notamment, par un manager d'Hewlett Packard :

« Si vous laissez faire, l'entreprise vous mangerait. Elle vous mangerait, mais elle vous donnerait autant que ce qu'elle vous mange... »

Or, il existe, certes, des entreprises broyeuses d'hommes, mais aussi des entreprises où les salariés sont épanouis... Et s'il en est certaines qui sont capables de favoriser le lien social et de tisser des liens de loyauté réciproque, faut-il forcément voir là une contrainte camouflée? Le risque est, bien entendu, une perversion du sens de la triade et une utilisation paternaliste, ou cynique, de la générosité à des fins de domination. L'ouvrage *Le Coût de l'excellence* a largement développé cet aspect des choses. Mais réduire systématiquement les échanges à l'intérieur d'une entreprise à des rapports d'intérêt ne peut que conforter cet ordre brutal du monde que nous voulons dénoncer.

Que le don et la gratitude aient une fonction d'échange, cela ne compromet pas leur caractère désintéressé. D'ailleurs, chacun est libre d'être, ou de ne pas être, dans le don et la reconnaissance du don. La triade est toujours et encore l'occasion d'exercer sa liberté, de manifester ou non la meilleure part de soi. En dernière instance, et quels que soient les déterminismes culturels, sociaux ou autres, son existence dépend des individus, et d'eux seuls. Cette marge de liberté donne à la gratitude sa dimension éthique. Rien n'est jamais évident ni assuré: ni de donner, ni de recevoir. Et la morale, même dans l'impératif catégorique kantien, s'adresse à un sujet libre.

LA GRATITUDE COMME EXPRESSION DE LA CRÉATIVITÉ

Mais la gratitude n'a pas pour seul pouvoir celui de lier entre eux les individus et de créer des solidarités. Il arrive aussi, et c'est là une étrange alchimie, qu'elle ouvre, à celui qui l'exprime, les chemins de la vie. Cette gratitude peut aller de pair avec un enrichissement de l'être, une transformation de soi. Elle peut tracer une trajectoire de vie différente, plus féconde, plus créative. Car la reconnaissance du don invite à la générosité, à la transcendance, à la joie.

Ainsi, quand une mère met au monde son enfant et le nourrit, l'enfant peut éprouver (ou non) de la gratitude envers le sein maternel. Mais s'il éprouve cette gratitude, celle-ci, on le voit, grâce à la psychanalyste

(13) Mélanie KLEIN, *Envie et gratitude et autres essais*, Paris, Éditions Gallimard, 1968.

Mélanie KLEIN, est alors synonyme d'élan vital. Car le sentiment de gratitude « est un dérivé important de la capacité d'aimer » (13). La reconnaissance d'un bienfait reçu comporte une vision optimiste des dons que la vie nous procure. Si l'on se sent aimé, reconnu, comblé, on est forcément porté à l'allégresse, à la générosité. Du même coup, la gratitude ouvre la voie à la créativité et à la capacité d'établir avec l'autre (et avec soi-même) une relation dépourvue d'agressivité.

Un des plus beaux exemples du pouvoir du don et de l'efficacité de la gratitude, en tant que transformation de l'être, nous est donné par un riche industriel de Montreuil-sur-Mer, nommé Monsieur Madeleine, autrement dit, l'ex-galérien Jean Valjean.

Jean Valjean a été libéré du bagne de Toulon, voilà quatre jours. Il est resté galérien quatorze ans. Épuisé par la marche, chassé par les paysans qui ne voient en lui qu'un « vaurien », il trouve refuge chez l'évêque de Digne, Monseigneur Bienvenu, le bien nommé... Après un bon repas, une nuit passée dans des draps blancs, Jean Valjean quitte en catimini la maison de l'évêque, en dérobant des couverts en argent. Les gendarmes l'arrêtent, le fouillent, découvrent le trésor volé, traînent Jean Valjean chez l'évêque.

– Ah, vous voilà! s'écria-t-il en regardant Jean Valjean. Je suis aise de vous voir. Eh bien, mais! Je vous avais donné les chandeliers aussi, qui sont en argent, comme le reste et dont vous pourrez avoir deux cents francs. Pourquoi ne les avez-vous pas emportés, avec vos couverts? [...]

Jean Valjean était comme un homme qui va s'évanouir.

L'évêque s'approcha de lui, et lui dit à voix basse:

– N'oubliez pas, n'oubliez jamais que vous m'avez promis d'employer cet argent à devenir honnête homme.

Jean Valjean, qui n'avait aucun souvenir d'avoir rien promis, resta interdit. L'évêque avait appuyé sur ces paroles en les prononçant. Il reprit avec une sorte de solennité:

– Jean Valjean, mon frère, vous n'appartenez plus au mal, mais au bien. C'est votre âme que je vous achète; je la retire aux pensées noires et à l'esprit de perdition, et je la donne à Dieu. (14)

Le don, ici, est infiniment précieux – bien plus précieux que ne le sont les cuillères d'argent et les deux chandeliers. Cette « gracieuseté imprévisible » (15), c'est la confiance optimiste en l'humanité de Jean Valjean. Si l'évêque simule une sorte de commerce (« c'est votre âme que je vous achète »), ce n'est là qu'une métaphore pédagogique – et peut-être aussi une manifestation de pudeur. Ce qu'il offre, en vérité, au forçat, c'est l'occasion de faire preuve de génie, la liberté de bifurquer, de sortir des chemins battus par le malheur, de renaître une seconde fois, de s'inventer une vie. Offrande impérieuse, qui se place au-dessus des lois, déplace le destin malheureux, rend justice à celui qui a subi l'injustice. Ce n'est pas une aumône, c'est un pacte de vie. Et Jean Valjean le com-

(14) Victor HUGO, *Les Misérables*, 1862.

(15) Vladimir JANKÉLÉVITCH, *op. cit.*

prend ainsi : il va devenir un industriel inventif et généreux, un père accompli, un homme d'honneur refusant de se venger, même de son pire ennemi. La gratitude fera son œuvre, et cette œuvre sera sa vie.

Mais Jean Valjean, il est vrai, est un personnage de roman. Bourdieu verrait dans le recours à cet exemple le signe de l'impossibilité « réelle » du don et de la gratitude... Aussi, laissons là la littérature et revenons à la « vraie » réalité.

« *J'ai su éliminer du travail l'art de l'homme* » écrivait John FORD (16). L'époque fordiste et tayloriste, qui transformait l'ouvrier en machine disciplinée et l'excluait de l'acte de production, a fait long feu. De même, les modèles de management autoritaire ont montré leurs limites. Dans l'univers de la postmodernité, c'est l'individu qui est, de plus en plus, acteur de sa vie. L'entreprise a largement collaboré à cette mutation culturelle qui propulse l'individu au premier plan. Cependant, l'autonomie des acteurs peut être, parfois, compromise. Elle l'est, notamment, par le développement sans limites d'un capitalisme financier anonyme. Aujourd'hui, un certain nombre de grandes entreprises sont dominées par le pouvoir des actionnaires qui, par définition, se soucient surtout de l'avenir de leurs dividendes. Or, de cette façon, « *les acteurs s'effacent, au profit de mécanismes anonymes, dont l'entrepreneur, salarié ou propriétaire, n'est que la partie visible* » (17). De plus, dans nombre d'entreprises, la course à l'excellence fait que les liens entre les individus se délitent. Comme le montre Alain EHRENBURG, l'autonomie des acteurs est parfois, aussi, accompagnée d'une solitude telle que certains adoptent des stratégies communautaires, qui réhabilitent en apparence le lien social, mais se nourrissent surtout de ressentiment (sectes, intégrismes de tous bords, bandes, partis populistes...).

Or, dans un contexte de concurrence accélérée et de crises périodiques, les entreprises doivent faire preuve de créativité et constamment innover. Mais, pour être créatif, il faut avoir confiance en soi, prendre des risques, aimer le futur. Il faut aussi savoir donner et savoir recevoir. Il n'y a pas de créativité possible dans un cœur sec. Pour cela, il faut bien que tous soient reconnus comme acteurs à part entière et, en même temps, que l'information circule, que les idées se mutualisent, que les liens entre les individus soient suffisamment solides pour autoriser la coopération à l'intérieur et en dehors de l'entreprise. En d'autres termes, la nécessité d'être créatif impose de laisser à chacun une marge de liberté – en cela, la création suppose des acteurs à part entière. Mais la créativité exclut le « chacun pour soi » : elle invite, au contraire, au travail collectif, à la générosité du don, à l'échange.

On l'observe dans les séances de *brainstorming* : tandis que les uns réfutent, critiquent, font obstruction,

d'autres inventent, imaginent, proposent. Car la créativité est affaire d'imagination, d'intelligence émotionnelle, de don. Il y a une joie, une générosité, un bonheur, dans la créativité, que Mélanie KLEIN a souligné chez l'enfant, mais que nous pouvons reconnaître chez l'adulte. Inversement, l'absence de reconnaissance – de gratitude – stérilise l'imagination et rend le créatif avare de ses dons. Les cours de développement du cerveau droit, les séminaires de créativité, les consultations en cabinets de conseil en créativité n'y changeront rien : si la cohésion est absente d'une entreprise, si le travail d'équipe est invalidé par des intérêts égoïstes, si les individus sont isolés, obsédés de réussite individuelle, comment pourraient-ils mobiliser de façon créative leur capacité d'émotion ?

Depuis sa naissance jusqu'à sa mort, l'être humain est à la fois celui qui donne et celui qui reçoit, celui qui hérite et celui qui transmet. C'est ainsi que les talents peuvent s'exercer dans un héritage reconnaissant et sans cesse renouvelé. Il ne s'agit pas là d'un point de vue mécaniste et déterministe : rien n'est joué d'avance. Comme le rappelle CROZIER, l'acteur est en partie libre face au système, lequel n'est, en fin de compte, que le produit des acteurs eux-mêmes. Mais la marge de pouvoir qui leur est donnée et la reconnaissance de l'entreprise peuvent leur permettre de saisir les occasions de mettre en œuvre leur imagination créatrice.

Celui qui travaille et qui est invité à donner le meilleur de lui-même n'attend pas seulement une rétribution. Il y a une part de ce qu'il réalise et de ce qu'il donne qui échappe au cycle économique du travail salarié. C'est ce qui explique que, lorsqu'un patron décide de délocaliser sa production, les salariés se sentent « trahis », comme si, une part d'eux-mêmes – cette part, non-mesurable, de travail bien fait, d'implication, de don de soi – était déniée avec la plus complète ingratitude. Inversement, un chef d'entreprise verra dans le départ d'un salarié compétent et apprécié une absence de loyauté et une forme d'ingratitude. Dans les deux cas, la triade du don est compromise ; il ne subsiste qu'un sentiment de solitude et du ressentiment.

GRATITUDE ET SENTIMENT D'APPARTENANCE

Puisque la gratitude fait lien, elle inclut l'autre dans une équipe, un groupe, une famille, une communauté. Nous héritons avec gratitude de nos parents, de nos pairs, des générations qui nous précèdent – et, ce faisant, nous nous vivons dans la lignée, comme héritiers légitimes. Nous touchons, là, au mystère de l'autonomie et de l'hétéronomie du sujet : être soi suppose à la fois une liberté et un héritage.

(16) Cité par Alain EHRENBURG, *Le Culte de la performance*, Paris, Armand Colin, 2004.

(17) Marc LEBAILLY & Alain SIMON, *Anthropologie de l'entreprise*, Éditions Village, 2004.

En recevant l'héritage avec gratitude, nous adoptons les valeurs de ceux qui nous ont fait don de leur savoir, de leur expérience, de leur œuvre. En même temps, nous projetons nos propres valeurs sur ceux auxquels nous vouons de la gratitude. Ils nous ressemblent, croyons-nous, parce que nous projetons sur eux ce que nous avons de meilleur. Comme l'a montré Mélanie KLEIN (18), s'approprier les vertus de ceux en qui nous nous reconnaissons (autrement dit, vivre de manière positive l'introjection et la projection), c'est s'assurer les mécanismes d'identification nécessaires pour tisser des liens qui autorisent la gratitude. Ce double mouvement de projection – nous parlons, ici, de projection amicale, et non hostile – et d'introjection permet, non seulement la sympathie, mais l'identification à l'autre. Je reconnais en lui le vécu, les valeurs, les émotions qui sont les miennes. En me mettant dans «la peau de l'autre», j'appartiens, en même temps que lui, à la famille humaine et je peux ressentir cet élan de gratitude envers ce qu'il me donne (ou lui donner sans rien attendre en retour).

Nous sommes concernés par le bienfait. Concernés, c'est-à-dire «mis ensemble». Ainsi que le montre Marcel MAUSS (19), le don et la gratitude qu'il engendre font circuler des symboles et produisent des liens. Le don et la gratitude nous font passer du «je» au «nous», et constituent un ordre des échanges qui transcende l'échange de biens. Le «nous» implique une ouverture à l'autre, une reconnaissance, qui, inévitablement, est une reconnaissance de l'humanité de celui-ci. Mais si l'autre reste irrémédiablement étranger – étrange –, perçu exclusivement dans son altérité, sans qu'il soit possible de découvrir – ou de rechercher – des ressemblances ou des connivences, alors, l'autre restera toujours extérieur à notre monde. Comment pourrions-nous ressentir de la gratitude à son égard, si nous ne le reconnaissons pas, dans son humanité, comme notre prochain et notre égal?

En somme, pour éprouver de la gratitude, il faut être créatif. Car savoir inclure l'autre dans une communauté, c'est lui reconnaître – au-delà des apparences, parfois – des qualités auxquelles nous nous identifions. C'est découvrir du sens – donner du sens – là où d'autres ne perçoivent que de l'insensé. Inversement, l'ingratitude éloigne, exclut, «satellise» littéralement l'autre. En oblitérant le lien, l'ingratitude rature l'autre, le dénie dans ce qu'il est et dans ce qu'il donne (ou pourrait donner); il lui refuse l'intégration. Il ne le reconnaît pas comme une personne digne d'appartenir à son monde.

Mais, parce qu'il y a, en l'homme, des ressources infinies de création de sens, le sentiment d'appartenance arrive parfois à dépasser les bornes de la famille (ou de l'entre-

prise), du clan, de la classe sociale, de la nation, pour finir par s'attacher à l'humanité entière. Tout dépend des horizons que nous donnons au possible! Alors, la gratitude peut devenir la gratitude envers l'héritage humain, dans tout ce qu'il offre de diversité et de richesses. Des liens se tissent, des parentés s'inventent, des émotions surgissent, qui transcendent les frontières et les territorialités.

Ce sentiment d'appartenance, cette capacité à se sentir solidaire des autres, nous le savons, tient un rôle important dans le monde de l'entreprise: que l'on soit chef d'entreprise ou salarié, pour coopérer et faire preuve de loyauté – il nous faut nous identifier à l'entreprise, à son histoire, à ses objectifs, à ses valeurs – et avoir le sentiment de lui appartenir, autant qu'elle nous appartient. Mais pour être solidaires, il faut être heureux, généreux, savoir donner et savoir recevoir. Certains sont capables de cet élan de générosité. D'autres, non. C'est cette marge de liberté qui plaide en faveur d'une gratuité du don et de la gratitude. Certes, comme le dit BOURDIEU, et comme le montrent les comportementalistes américains (20), la gratitude procure des bénéfices majeurs, notamment des bénéfices psychologiques. Cela n'empêche ni l'avarice, ni l'absence de gratitude d'exister couramment. Preuve, si l'en est, que la recherche du «bénéfice» ne permet pas d'expliquer la triade du don. «Une partie considérable de notre morale et de notre vie elle-même stationne toujours dans cette atmosphère du don, de l'obligation et de la liberté mêlés.» (21)

CONCLUSION

La vie d'une entreprise n'est pas seulement faite d'échanges économiques, mais aussi d'échanges humains. Toute société, même une microsociété à l'échelle de l'entreprise, doit, pour survivre et se développer, favoriser un lien, fait de fidélité et de reconnaissance. Que cette tendance à créer du lien ne soit pas naturelle, qu'elle aille parfois à l'encontre de l'individualisme, cela importe peu. La morale n'est pas affaire de tempérament, mais de devoir. Le vivre-ensemble nous oblige les uns envers les autres. Les sociétés humaines, rongées par les conflits et les guerres intestines, ne peuvent développer leur potentiel d'intelligence et de créativité. Elles engendrent une culture de la haine, de la violence; elles se meurent. C'est pourquoi, une entreprise qui veut se déployer et innover ne saurait faire abstraction de cette triade du don, de la dette et de la reconnaissance, sans laquelle il n'y a pas de sérénité, de cohésion ni de créativité possibles. ■

(18) Mélanie KLEIN, *op. cit.*

(19) Marcel MAUSS, *op. cit.*

(20) Des expériences ont été menées notamment par Emmons et McCullough. Elles montrent que les sujets qui se sont engagés dans l'exercice de la gratitude ont manifesté une expression nettement plus

positive que le groupe témoin. Les personnes reconnaissantes manifestent une vitalité, un optimisme et un plaisir de vivre, sans pour autant ignorer les aspects «négatifs» de la vie (cf. EMMONS (Robert A.) & MCCULLOUGH (Michael E.), *The psychology of gratitude*, Oxford University Press, 2004).

(21) Marcel MAUSS, *op. cit.*

PEUT-ON
ACCLIMATER
AUX ÉTATS-UNIS
UNE VISION
DU MANAGEMENT
« À LA FRANÇAISE » ?

À propos du livre de Hamid Bouchikhi et John R. Kimberly, *The Soul of the Corporation, How to Manage the Identity of Your Company*, Wharton School Publishing, Pearson Education, 2008. USA.

Il fallait bien un universitaire d'origine marocaine, et un *wasp* pure souche pour être fous au point de vouloir acclimater la conception idéaliste et quasi religieuse du management à la française dans ce monde de brutes qu'est, dit-on, le business américain. Quel Français aurait eu une telle audace ?

Le livre d'Hamid BOUCHIKHI et John KIMBERLY se présente comme une sorte de catéchisme à l'usage des CEO des entreprises américaines, pour les exhorter à bien vouloir considérer que ce qui compte n'est pas dans les comptes, autrement dit que la dimension financière n'est pas tout.

Selon nos auteurs, il convient d'accorder aussi une « âme » à cette entité métaphysique qu'est à leurs yeux l'entreprise (ou plus exactement, la « corporation », un faux-ami lorsque l'on passe de l'anglais au français, et qui renvoie à l'Ancien Régime, aux corporations de métier, au corporatisme des années trente et, en un mot, à cet « ordre social » fait de normes, d'obligations et de traditions que les tenants du libéralisme et les amoureux du marché ne cessent de vouloir mettre à bas, de ce côté de l'Atlantique, comme de l'autre).

The soul of the corporation, c'est du Péguy, du Xavier de Maistre, ou du Renan transformé en livre de management dans le style « *how to do it?* ». Si ce livre avait été écrit en français pour des Français, on pourrait y voir un anti-rapport Attali. En effet, loin de vouloir faire du marché l'alpha et

l'oméga, loin de vouloir rétablir partout la concurrence, il célèbre les traditions, les symboles, la dimension religieuse de l'être ensemble, l'idée de communauté – communauté de vie, communauté de pensée, communauté de destin –. Il affirme qu'il est dangereux d'aller contre les évidences – conscientes ou inconscientes – largement partagées par les membres de l'entreprise, les clients et les autres parties prenantes. Il postule que si les gens ne s'y retrouvent plus, si le mythe de l'entreprise considérée comme une personne collective cesse de fonctionner, alors la confiance fout le camp, tout comme ce fameux « sens commun » par lequel on tient pour évident ce que l'entreprise fait, peut faire et doit faire. Il s'en suit un état d'égaré tout à fait contre productif.

En France donc, ce livre apparaîtrait comme une mise en garde adressée aux partisans de la réforme et de la déréglementation ; comme une célébration des postiers, des instituteurs, des électriciens, des chauffeurs de taxi et autres conducteurs de métros défendant leur « identité » contre les méchants ultra-libéraux...

Cependant, dans le contexte américain pour lequel ce livre est écrit et où se trouve le public de ses lecteurs supposés, il vise à produire un tout autre effet. Vu de Wall Street, du MIT ou de Wharton, il s'agit de tempérer les excès de la rationalité maximisatrice ; de limer un peu les dents des étudiants de MBA, en leur enseignant que l'identité d'une entreprise est une ressource – sur laquelle il convient de faire fond pour développer des activités prospères –, et une force – avec laquelle il convient de composer, lorsque l'on a des velléités réformatrices trop rapides et trop brutales.

Pour bien comprendre l'éloge que font nos auteurs de la conservation et de la stabilité dans le temps d'entreprises considérées comme des institutions, on se reportera en particulier au chapitre 4, où l'on voit quatre leaders charismatiques talentueux, Carly Fiorina (Hewlett-

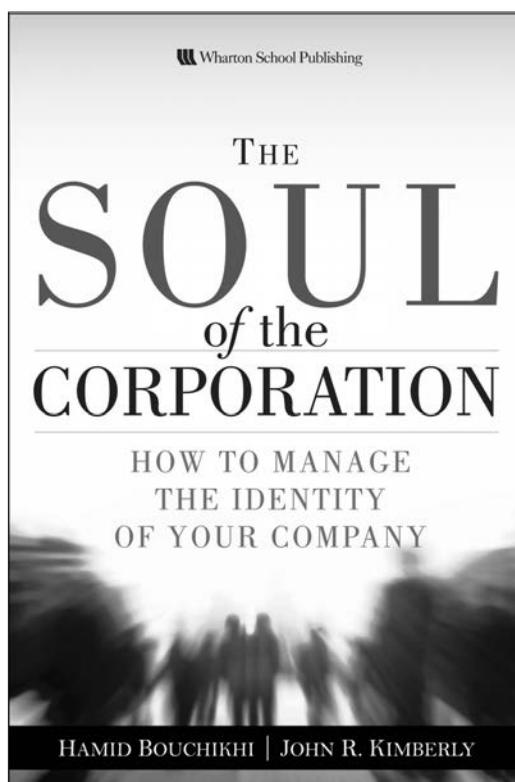
Packard), Jean-Marie Messier (Compagnie Générale des Eaux puis Vivendi), Thomas Middelhoff (Bertelsmann) et Philip Purcell (Morgan Stanley) se lancer dans des révolutions qui transgressent l'identité de l'entreprise qu'on leur a confiée. Au nom d'un raisonnement stratégique d'apparence rationnelle, ils perturbent l'identité, ce qui provoque bientôt leur rejet par un corps social plus tenace qu'eux.

Sans doute contraints par les règles du genre « Livre utile et bref pour top executives » Hamid Bouchikhi et John R. Kimberly ne citent quasiment que des articles de presse – leur source principale – et omettent toute référence à leurs collègues académiques. Ne serait-ce pas là un écart par rapport à leur « identité », écart qu'ils auraient évité en suivant à la lettre le conseil qu'ils donnent à leurs lecteurs, d'« être à la fois aisément reconnaissables en tant que membre d'une catégorie, et uniques parmi les pairs » (page 10 du chapitre 1) ? Aucune référence donc, ni à Alain ETCHEGOYEN, *Les Entreprises ont-elles une âme?* Paris, Julliard, 1990 ; ni à Renaud SAINSAULIEU, *L'Identité au travail, les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presse de la FNSP, 1977 ; ni à Maurice THÉVENET, *Audit de la Culture d'Entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1986 ; ou encore, plus récemment, à Jean-Claude THOENIG et C. WALDMAN, *The Marking Enterprise, Business Success and Societal Impact*, Londres, Palgrave, 2007, pour n'en citer que quelques-uns. Tous ces auteurs, dans leur genre et avec des mots différents (âme, communauté, identité, culture, marque), disent pourtant à peu près la même chose, et tendent à faire de l'entreprise une institution plutôt qu'une organisation. Dans le paysage intellectuel anglo-saxon, Niels BRUSONS, 2006,

Mechanisms of Hope, Maintaining the Dream of the Rational Organization, Copenhagen Business School Press; Eric ABRAHAMSON, 2004, *Change Without Pain*, Harvard Business School Press, participent aussi, me semble-t-il, du même mouvement «conservateur» en matière de stratégie, c'est-à-dire qu'ils cherchent à prolonger l'existence des grandes entreprises vieillissantes par des mesures conservatoires d'ordre symbolique, en évitant autant que possible les remèdes de cheval. Pour bien marquer les contours de ce courant, il eût été utile aussi, sans doute, de faire sa part à la controverse académique. On aurait pu rappeler que ce que nos auteurs nomment «identité de la firme», des auteurs comme R.P. RUMELT («Inertia and transformation», *Strategic Management Society Conference*, 1994) l'appellent «inertie de la firme»: une tout autre interprétation! On aurait pu rappeler que même en France, la conception holiste et idéaliste de l'entreprise comme «personne collective» est loin de faire l'unanimité. Certains chercheurs, dont je suis, pensent qu'une organisation n'est pas nécessairement et même rarement aussi une institution. Il y a des partisans acharnés de l'entreprise réseau (dite aussi entreprise transactionnelle) qui préfèrent déconnecter complètement l'identité de la marque de l'identité organisationnelle. Plus généralement, il existe des travaux qui doutent que l'entreprise ait des frontières stables et assignables. Du même coup, l'idée qu'elle puisse avoir une «identité» devient extrêmement fragile. Même dans de grandes entreprises intégrées comme Lafarge ou Renault, les instances auxquelles les personnes au travail s'identifient peuvent être extrêmement variables. Ainsi, l'ouvrier d'une cimenterie du groupe Lafarge au fin fond des États-Unis peut ne jamais s'identifier au groupe français Lafarge qui d'ailleurs ne lui en demande pas tant. Cet ouvrier

peut être productif et bien intégré en s'identifiant au groupe de copains de son atelier, ou à «son usine», une usine qui a changé plusieurs fois de propriétaires au cours de sa carrière, mais dont le chemin, les bâtiments et le personnel lui sont familiers.

En rappelant que ce qui n'a aucune frontière stable ne saurait avoir d'identité, n'aurait-on pas mis le doigt sur les vraies difficultés de



© Pearson education

l'exercice qui consiste à vouloir s'appuyer sur la forme symbolique stabilisée d'une «personne collective» pour faire des affaires, alors que les bonnes affaires se font bien plutôt en tirant parti des moments de déstabilisation? N'est-ce pas lorsque la valeur d'une entreprise vacille au-delà de toute certitude que les CEO habiles obtiennent les plus gros salaires, ou prennent le contrôle des plus gros paquets d'actions?

Ces objections n'enlèvent rien à l'intérêt du projet, et du livre. Elles en montrent au contraire l'importance et la difficulté. Comme l'écrivent les auteurs dans l'épilogue, (je traduis): «*Le paradigme dominant dans le monde des affaires d'aujourd'hui*

d'aujourd'hui considère la firme comme un agent économique rationnel qui doit tirer avantage des opportunités quelles qu'elles soient et se débarrasser des activités non rentables. Cette vision met l'accent sur le calcul économique et l'ingénierie financière. Implicitement, ce paradigme suppose qu'une entreprise parfaitement rationnelle peut rompre avec son passé, effacer sa mémoire lorsqu'elle fait obstacle à sa capacité à créer de la valeur. Ce paradigme considère aussi les firmes comme des commodités qui peuvent et doivent être achetées et vendues, fusionnées ou éclatées selon le bon vouloir de leurs actionnaires. Cette vision, cependant, ignore le fait que les entreprises sont des organisations humaines dotées d'une identité stable. Cette vision échoue aussi à prendre en compte l'impact des questions d'identité, en particulier comme ressource pour surmonter les crises, pour innover et, plus généralement, pour surmonter la menace que représente la perte d'identité pour les individus, les organisations et les civilisations elles-mêmes.» (p. 191-192).

Pourquoi pas? Espérons avec les auteurs que l'envie d'une identité plus stable et socialement plus légitime se développera chez les MBA de la Wharton Business School, de Harvard ou de l'ESSEC pour tempérer la tyrannie du cash, et que, comme leurs prédécesseurs du XIX^e siècle, ils se plairont à bâtir des institutions faites de marbre, de principes, de traditions et de relations humaines stabilisées, plutôt que de spéculer sur un quelconque produit dérivé, pour faire fortune – ou se ruiner – au plus vite. Le style néoclassique dont sont faites les façades des banques n'a-t-il pas en lui quelque chose d'indémorable et de propre à conforter le pari pascalien de nos auteurs: doter l'entreprise d'une âme, tout en affirmant que c'est le meilleur moyen pour elle de gagner de l'argent.

Michel VILLETTE

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

TRIAL BY FACT

HOW TO CHANGE THE MENTALITIES OF SUPERVISORS? A CASE STUDY IN A RETAIL CHAIN*Yves BAREL and Sandrine FRÉMEAUX*

An experimental method for acting at an organization's "cell" level — in this case, two departments in a hypermarket store — is used to detect the conditions for successfully changing the behavior of lower-level managers: on the one hand, the head of the household products department who had excellent results while practicing a "social management"; and on the other, the head of the delicatessen who had disappointing results while practicing a very "direct management". We would expect the first to be promoted instead of the second, who would be led to change his behavior. But that did not happen. Senior management apparently judged these supervisors more on the "normalcy" of their managerial practices (above all, their authority) than on their economic results. Superiors thus impeded a change of mentality among low-level supervisors. However it is hard to imagine that the staff in retail chains can, for very long, remain more attached to a supervisor's style of management than to his economic performance.

TRIAL BY FACT

REPLACEMENTS IN NURSERIES, A CHILD'S GAME?*Emmanuel DUMONT and Antoine ROTGER*

What procedures has Paris implemented to cope with absenteeism among the personnel in nurseries? Information is presented from a study conducted for the city with the objective of improving how replacements are managed. This study, carried out in close interaction with personnel in the field, led to designing an experimental pilot program for a few nurseries. This program was exempted from existing managerial rules and currently used indicators. Lessons for managing a public service are drawn from this experiment; organizational variables and human resources are taken into account in a politically and socially sensitive context. This examination of a particularly complicated case also focuses on the conditions for generalizing this experiment and on the shift toward criteria for continuously monitoring services for the public, even though the administration still focuses on pre-existing norms for earmarking resources.

TRIAL BY FACT

THE WEALTH OF A PASTIME: AN ANALYSIS OF THE PHILATELIC MARKET AND OF THE FACTORS ENHANCING THE VALUE OF STAMP COLLECTIONS*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.

TRIAL BY FACT

VIRTUAL WORK TEAMS: A DISAPPOINTMENT*Yves Frédéric LIVIAN and Isabelle PAROT*

"Virtual work teams" have arisen out of the need for organizations to respond to the challenges of flexibility, speed and a world marketplace. Thanks to the information and communication technologies, firms can obtain access to new markets and coordinate the work done by persons who are distant geographically from each other. But does this represent a new form of team work? The results are presented from research carried out in a high-tech firm where new means of communication were being set up. Far from being a new sort of team work, the collective work done by persons not geographically present creates fragile organizational forms and does not constitute a solid basis for creating new teams based on cooperation and sharing. However these results have been gleaned from research conducted in a single firm...

OVERLOOKED ...

THE WEALTH OF A PASTIME: AN ANALYSIS OF THE PHILATELIC MARKET AND OF THE FACTORS ENHANCING THE VALUE OF STAMP COLLECTIONS*Antony KUHN and Yves MOULIN*

How does a collector's item acquire a value through transactions? What strategies do suppliers pursue to protect the value of such objects? The philatelic market is analyzed to shed light on these questions. In this market, conventions interfere with micro-economic adjustments in supply and demand, and thus in the value of stamps. New information technology has had an impact on the traditional socio-economic rationale of the stamp market. The question of trust is raised in the context of the digital economy.

LIVE

ON ASSIGNMENT IN THE NORTH SEA: MANAGING CLOSE QUARTERS*Lionel HONORÉ*

A ship was sent in an emergency to repair a damaged cable at the bottom of the North Sea. The head of the task force, under pressure from the firm that owns the cable, and the ship's commanding officer were involved in this assignment. The job was a success despite the hostile environment on the high sea and despite problems with managing personnel (the ship's crew vs. the team from the firm). Given this mutual suspicion, what accounted for the success? The need to be efficient seemed, to the French naval officers — concerned about uncertainties related to their profession (new equipment, globalization, etc.) — to be a way to vouchsafe their professional identity in dealings with persons who were not seamen. This "defensive implication" enabled them to stand back from regulations and from the role set by the firm. Deviancy for the sake of legitimacy?

GRATITUDE/INGRATITUDE, A SUBJECT FOR THOUGHT IN FIRMS?*Myriam MONLA*

Gratitude is not a topic that spontaneously comes to mind when thinking about the profit-seeking activities of firms. This article with philosophical connotations subtly shows how much the gift-debt-gratitude threesome has implications for all of society: for its survival, serenity, cohesion and creativity — according to Marcel Mauss, it was the grounds for “laying down weapons”. This reading provides an excellent basis for

reflecting on human nature, social relations, violence, and the feelings of belonging, recognition and betrayal — everything that characterizes the corporate world!

Michel VILLETTE: CAN A “FRENCH-STYLE” MANAGEMENT BE ACCLIMATED IN THE USA? ON HAMID BOUCHIKHI AND JOHN KIMBERLY’S The soul of the corporation: How to manage the identity of your company (Wharton School Publishing, Pearson Education 20208).

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

WIE KÖNNEN ABTEILUNGSLEITER DAZU GEBRACHT WERDEN, IHRE MENTALITÄT ZU VERÄNDERN ? Eine Studie über einen Einzelhandelsgroßbetrieb*Yves BAREL und Sandrine FRÉMEAUX*

Der vorliegende Artikel zielt darauf ab, auf der Basis einer experimentellen Methode, die sich auf die Strukturebene der Zellen einer Organisation (in diesem Fall auf zwei Abteilungen eines Verbrauchermarktes) fokussiert, die Bedingungen für eine erfolgreiche Verhaltensänderung von Abteilungsleitern zu erfassen. Auf der einen Seite geht es um den Leiter einer Abteilung für Pflegemittel, der ausgezeichnete Ergebnisse erzielt und der sich durch „soziales“ Management auszeichnet, und auf der anderen um den Leiter der Fleisch- und Wurstwarenabteilung, dessen Ergebnisse enttäuschen und dessen Personalmanagement besonders autoritär ist. Man würde erwarten, dass der erste befördert und der zweite zurückgestuft oder mindestens dazu aufgefordert wurde, seine Einstellung zu ändern. Doch nichts dergleichen geschah. Die Autoren sind der Auffassung, dass die Direktion ihre Abteilungsleiter vor allem nach ihrem normgerechten Verhalten als Manager (insbesondere bezüglich ihrer Autorität) und weniger nach ihren wirtschaftlichen Ergebnissen beurteilt. Insofern bremsen die oberen Führungskräfte die Entwicklung der Mentalitäten der Abteilungsleiter. Es lässt sich jedoch schwerlich vorstellen, dass man weiterhin den Managementpraktiken eines Abteilungsleiters größere Bedeutung beimisst als dessen wirtschaftlicher Leistung ...

Personalmanagements zu einer integrierten Anwendung kamen, und die außerdem in einem politisch und sozial brisanten Kontext durchgeführt wurde. Ausgehend von diesem wirklich komplexen Fall werden auch die Bedingungen für weitere Pilotprojekte und für die Entwicklung von Kriterien erörtert, die den Dienst an der Bevölkerung kontinuierlich messbar machen könnten, während die Stadtverwaltung den Nachdruck eher auf apriorische Normen der Zuteilung von Geldmitteln legte.

DIE ENTtäUSCHTEN HOFFNUNGEN DER „DISTANCE TEAMS“*Yves Frédéric LIVIAN und Isabelle PAROT*

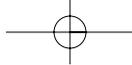
Die Inanspruchnahme von „distance teams“ erklärt sich aus der Tatsache, dass die Organisationen auf die Anforderungen der Flexibilität, der Schnelligkeit und der Globalität der Weltmärkte antworten müssen. Die Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen es den Unternehmen, neue Märkte zu erschließen oder Arbeitsvorgänge zwischen geographisch weit auseinanderliegenden Auftragnehmern zu koordinieren. Es fragt sich jedoch, ob damit auch neue kollektive Arbeitsformen entstehen. Dieser Artikel stellt die Ergebnisse einer Studie vor, die in einem Unternehmen des High-Tech-Sektors auf der Basis der neuen Kommunikationsmechanismen durchgeführt wurde. Daraus geht hervor, dass „distance teams“ weit davon entfernt sind, eine neue Kollektivform zu bilden, denn die entstandenen Organisationsformen haben sich als zerbrechlich herausgestellt und stellen keine solide Grundlage für die Schaffung neuer Kollektive dar, die auf Kooperation und Teilhabe beruhen. Doch es handelt sich hier nur um die Beobachtung eines einzigen Unternehmens ..

DIE VERTRETUNG ABWESENDER ARBEITSKRÄFTE IN DEN KINDERKRIPPEN, EIN KINDERSPIEL ?*Emmanuel DUMONT und Antoine ROTGER*

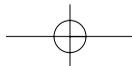
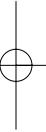
Dieser Artikel befasst sich mit den Verfahrensweisen, die von der Pariser Stadtverwaltung eingeführt wurden, um das Problem der Abwesenheit von Angestellten der Kinderkrippen besser zu bewältigen. Er stützt sich auf eine von der Stadtverwaltung in Auftrag gegebene Studie, deren Ziel es war, die Organisation der Vertretung zu verbessern. Diese Studie, die in enger Zusammenarbeit mit Angestellten von Kinderkrippen durchgeführt wurde, hat zum Aufbau eines Pilotprojekts einiger Krippen geführt, das sich weitgehend von den geltenden Verwaltungsregeln und Vorgaben befreit hat. Der Artikel versucht, die Lehren aus dieser Erfahrung mit der veränderten Verwaltungspraxis in einer öffentlichen Einrichtung zu ziehen, in der die Variablen der Verwaltung und des

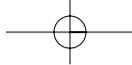
VOM REICHTUM DER LEIDENSCHAFTEN EINE ANALYSE DER STRUKTURIERUNG DES PHILATELIEMARKTES UND DER BEWERTUNGSFAKTOREN FÜR SAMMLERMARKEN*Antony KUHN und Yves MOULIN*

Wie kann ein Sammlerobjekt Tauschwert erwerben ? Welche Strategien verfolgen die Anbieter, um den Wert dieser Objekte zu schützen ? Um eine Antwort auf diese Fragen zu finden, interessiert

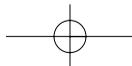
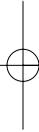
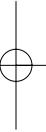


Emplacement encart page 1





Emplacement encart page 2



VERKANNTE
REALITÄTEN

sich dieser Artikel insbesondere für den Philateliemarkt. Es zeigt sich, dass die auf diesem Markt geltenden Regeln mit mikroökonomischen Abstimmungen von Angebot und Nachfrage in der Bewertung der Sammlermarken interferieren. Außerdem stellen die Autoren fest, dass sich die traditionelle sozioökonomische Logik aufgrund der Informationstechnologien verändert hat, und zum Abschluss interessiert sich der Artikel für die Frage des Vertrauens in der digitalen Wirtschaft.

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

Lionel HONORÉ

Ein Schiff sticht mit dem dringenden Auftrag in See, ein beschädigtes Kabel auf dem Meeresgrund der Nordsee zu reparieren. Der Leiter des technischen Teams, das von dem Eigentümer des Kabels mit dieser Aufgabe betraut wurde, und der Schiffskapitän arbeiten effizient zusammen. Die Mission ist ein Erfolg. Doch die Umstände (das offene Meer) waren feindlich, und die Führung der Teams schwierig (die Mannschaft der Seeleute und diejenige der „Firmenbeauftragten“). Welchen Mechanismen war es zu verdanken, dass in diesem Klima des Misstrauens das Unternehmen gelingen konnte? Für die französische Schiffsbesatzung, die aufgrund der Unsicherheiten ihres Berufs (neue Schiffsflaggenführung, Globalisierung etc.) sehr besorgt ist, erwies sich die Notwendigkeit, gegenüber den Nicht-Seeleuten Effizienz zu beweisen, als Garant der Wahrung ihrer professionellen Identität. Dieser „defensive Einsatzwille“ erlaubte ihnen eine

AUS DEM LEBEN GEGRIFFEN

gewisse Distanz bezüglich der von dem Unternehmen definierten Regeln und Rollen. Handelt es sich um normabweichendes Verhalten im Dienst der Rechtmäßigkeit?

**DANKBARKEIT / UNDANKBARKEIT : EIN RELEVANTES
THEMA FÜR DAS NACHDENKEN ÜBER
DIE WELT DER UNTERNEHMEN ?**

Myriam MONLA

Der Begriff der Dankbarkeit käme wohl niemandem in den Sinn, der über die Welt der Unternehmen nachdenkt, die doch vom Profit gelenkt wird. Doch der Autor zeigt uns in diesem philosophisch inspirierten Artikel auf subtile Weise in welchem Ausmaß die Triade von Geschenk, Schuld und Dankbarkeit sich auf die gesamte Gesellschaft auswirkt und für ihr Überleben, ihr Selbstvertrauen, ihren Zusammenhalt und ihre Kreativität von Bedeutung ist: sie ist es, die es nach Marcel Mauss erlaubt, „die Waffen niederzulegen“. Dieser Artikel bietet dem Leser wertvolle Denkanstöße über die menschliche Natur, die gesellschaftlichen Verhältnisse, die Gewalt, das Zugehörigkeitsgefühl, die Dankbarkeit, den Verrat, kurz, über alles, was die Welt der Unternehmen kennzeichnet.

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

**Michel VILLETTE : LÄSST SICH IN DEN USA DIE
VISION DES MANAGERINGS „À LA FRANÇAISE“
EINFÜHREN ?**

Rezension des Buches von Hamid Bouchikhi und John R. Kimberly *The Soul of the Corporation, How to Manage the Identity of Your Company*, Wharton School Publishing, Pearson Education, USA, 2008

MOSAÏKE

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

**¿CÓMO HACER QUE LA MENTALIDAD DE LOS
JEFES INMEDIATOS EVOLUCIONE?****El caso de la gran distribución**

Yves BAREL y Sandrine FRÉMEAUX

El artículo, que utiliza un método experimental que consiste en actuar al nivel celular de la organización (en este caso, dos secciones de un hipermercado), trata de entender las condiciones del éxito de un cambio de actitud en los jefes inmediatos. De un lado un jefe de sección "productos de limpieza", con resultados excelentes y un estilo de gestión "social", de otro lado, un jefe de sección "charcutería", con resultados insatisfactorios y un estilo de gestión particularmente directivo. Podría esperarse que el primero fuese ascendido y el segundo despedido o al menos que se le obligase a cambiar de comportamiento. Pero no fue así. Para los autores, la dirección ha juzgado a sus jefes de sección principalmente sobre la normalidad de sus prácticas administrativas (la autoridad, ante todo) en vez de los resultados económicos. En este caso, los directivos han sido un freno a la evolución de mentalidades de los jefes inmediatos. No obstante, es difícil imaginar que en el mundo de la gran distribución, los directivos tengan más en cuenta, a largo plazo, el estilo de gestión de un jefe de sección que su rendimiento económico...

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

**EL REEMPLAZO EN LAS GUARDERÍAS,
¿UN JUEGO DE NIÑOS?**

Emmanuel DUMONT y Antoine ROTGER

Este artículo trata de los procedimientos puestos en marcha por el ayuntamiento de París para solucionar el problema de las ausencias de los empleados de las guarderías municipales. Se basa en una investigación realizada por el ayuntamiento, cuyo objetivo era mejorar la gestión de los reemplazos. Esta investigación, efectuada en estrecha colaboración con los actores de terreno, llevó a la creación de una experiencia piloto en algunas guarderías, que iba más allá de las reglas de gestión y de los indicadores presentes. El artículo trata de identificar la lección que ha dejado este experimento en términos de gestión del cambio en un servicio público, integrando las variables organizativas y de gestión de recursos humanos, todo esto en un contexto política y socialmente delicado. La reflexión sobre este caso, particularmente compleja, también trata las condiciones de generalización a partir de los sitios pilotos y la evolución hacia la calidad de los servicios prestados al público, calculados continuamente, mientras que la administración enfatiza principalmente las normas de atribución de recursos.

REALIDADES DESCONOCIDAS

LAS EXPECTATIVAS NO SATISFECHAS DE LOS EQUIPOS A DISTANCIA*Yves Frédéric LIVIAN y Isabelle PAROT*

La aparición de los Equipos A Distancia (EAD) corresponde a la necesidad de las organizaciones de hacer frente a los retos de flexibilidad, rapidez y globalidad del mercado mundial. Gracias a las nuevas Tecnologías de la Información, las empresas pueden acceder a nuevos mercados o coordinar el trabajo entre operadores geográficamente distantes. A pesar de ello, ¿asistimos realmente a un nuevo modo de trabajo colectivo? Este artículo presenta los resultados de un investigación realizada en una empresa del sector de la alta tecnología, a través de los mecanismos de comunicación implementados. Se puede concluir que, en vez de ser una nueva forma de equipo, el trabajo colectivo a distancia crea formas organizativas frágiles y no representa una base sólida para la creación de nuevos colectivos fundamentados en la cooperación y el intercambio. De todos modos, sólo son los resultados de la observación de una empresa...

**LA RIQUEZA DE LA PASIÓN
Un análisis de la estructuración del mercado filatélico de los factores de valorización de los sellos de colección***Antony KUHN y Yves MOULIN*

¿De qué forma un objeto de colección adquiere un valor de mercado? ¿Qué estrategias adoptan los oferentes para proteger el valor de estos objetos? Con el fin de aportar una nueva luz sobre estas preguntas, este artículo se interesa en particular en el mercado filatélico. En este mercado, la presencia de convenciones interfiere con los ajustes micro-económicos de la oferta y la demanda en la valorización de los sellos de colección. El artículo también pone de relieve la transformación de la lógica socio-económica bajo la influencia de las Tecnologías de la Información y se interesa en la cuestión de la confianza en el campo de la economía digital.

MISIÓN EN EL MAR DEL NORTE, LA GESTIÓN DEL ABORDAJE*Lionel HONORÉ*

Una barco se envía para reparar urgentemente un cable averiado en el fondo del mar del Norte. El jefe de misión, comisionado por la empresa dueña del cable y el comandante del barco están encargados de la maniobra. La misión se realiza con éxito. No obstante, el entorno era hostil (alta mar) y la gestión humana era delicada (equipo de marinos contra equipo de "comisionados" de la empresa). En este clima de desconfianza, ¿cuáles fueron los mecanismos que permitieron realizar la misión con éxito? Para los oficiales franceses de la marina, preocupados por las nuevas incertidumbres de su oficio (nuevos barcos, globalización, etc.), la necesidad de ser eficaces parecía indispensable para garantizar su identidad profesional frente a los "no marinos". Esta "implicación defensiva" les ha permitido tomar distancia con relación a las reglas y al papel definido por la empresa. ¿La desconfianza al servicio de la legitimidad?

GRATITUD/INGRATITUD, ¿UN TEMA DE REFLEXIÓN PARA EL MUNDO EMPRESARIAL?*Myriam MONLA*

La noción de gratitud no aparece naturalmente como un tema de reflexión en el mundo empresarial dominado por los beneficios. No obstante, en este artículo con connotación filosófica, la autora nos demuestra sutilmente hasta qué punto el trío don, deuda y gratitud tiene consecuencias sobre toda la sociedad, su supervivencia, serenidad, cohesión y creatividad. Según Marcel Gauss ello nos permite "dejar las armas". Este artículo nos ofrece una excelente base de reflexión sobre la naturaleza humana, las relaciones sociales, la violencia, el sentimiento de pertenencia, el reconocimiento, la traición; en pocas palabras, todo aquello que caracteriza el mundo empresarial.

Michel VILLETTE: ¿SE PUEDE IMPORTAR EN ESTADOS UNIDOS UNA VISIÓN DEL MANAGEMENT «A LA FRANCESA»?

Comentarios sobre el libro de Hamid Bouchikhi y John R. Kimberly, 2008, *The Soul of the Corporation, How to Manage the Identity of Your Company*, Wharton School Publishing, Pearson Education. USA

НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПО-РУССКИ

Испытание фактами

Как изменить ментальность менеджеров низшего руководящего звена?

Случай торговой сети

Ив Баррель и Сандрин Фремо

На основе экспериментального метода, который состоит в деятельности на базовом уровне организации (в данном случае двух отделов гипермаркета), в статье определяются условия успешного изменения поведения менеджеров низшего руководящего звена. С одной стороны, заведующий отделом «бытовой химии», с превосходными результатами и с «социальным» менеджментом, с другой – заведующий отделом «колбасных изделий», с удручающими результатами и командным методом управления. Можно было ожидать, что первый получит повышение, а второй будет отстранен от работы, или по крайней мере постарается изменить свое поведение. Однако этого не произошло. Для авторов статьи, дирекция оценивает работу заведующих отделами скорее по методам руководства (авторитет прежде всего), нежели по экономическим результатам. В этом смысле иерархическое руководство тормозило эволюцию ментальности менеджеров низшего звена. Однако маловероятно, что в торговой сети дирекция по-прежнему будет отдавать предпочтение методам руководства менеджеров, нежели их экономической эффективности...

Замещение работников яслей – детская игра?

Эмманюэль Дюмон и Антуан Ротже

В статье рассматриваются процедуры, внедренные мэрией Парижа для решения проблемы прогулов работников детских яслей. Авторы опираются на исследование, проведенное мэрией, целью которого было улучшение управления заменой отсутствующих сотрудников. Это исследование, проведенное в тесном взаимодействии с работниками на местах, привело к проведению эксперимента в нескольких яслях, без соблюдения установленных правил управления и локальных показателей. В статье делается попытка извлечь урок из этого опыта в смысле управления переменами в службе общественного назначения, с включением организационных и кадровых переменных, в требующем особого внимания политическом и социальном контексте. Размышление над этим крайне сложным случаем ставит также вопрос об условиях более широкого распространения приобретенного опыта и об эволюции критериев услуг, оказываемых населению, в то время как администрация делает упор в основном на априорные нормы распределения средств.

Обманутые надежды дистанционной работы

Ив Фредерик Ливнан и Изабель Паро

Появление групп дистанционной работы (EAD) соответствует потребностям предприятий в свете необходимости повышения гибкости и скорости реакции в условиях глобального рынка. Благодаря новым информационным технологиям предприятия могут получать доступ к новым рынкам или координировать работу удаленных друг от друга географически операторов. Однако можно ли сказать, что появились новые способы коллективной работы? В статье представлены результаты исследования, проведенного предприятием, работающим в области высоких технологий, с использованием внедренных механизмов коммуникации. Выясняется, что дистанционная работа, далеко не являясь новой формой трудового коллектива, создает хрупкие организационные формы и не представляет собой прочную базу для создания новых коллективов, основанных на сотрудничестве и взаимопомощи. Но ведь речь идет всего лишь об одном предприятии...

Малоизвестные реалии

О богатстве страстей

Анализ структурирования филателистического рынка и

факторов повышения ценности коллекционных марок

Антони Кюн и Ив Мулен

Каким образом предмет коллекционирования приобретает обменную стоимость? Какой стратегии следуют продавцы для защиты ценности этих предметов? Чтобы пролить свет на эти вопросы, авторы статьи заинтересовались филателистическим рынком. В ней показано, что на этом рынке наличие обусловленных правил тесно переплетено с микроэкономическими корректировками спроса и предложения для повышения ценности коллекционных марок. В ней освещается также трансформация традиционной социально-экономической логики под влиянием информационных технологий, и ставится вопрос о доверии в области цифровой экономики.

Живые факты

Миссия в Северном море: абордажный менеджмент

Лионель Оноре

Для срочного ремонта поврежденного кабеля, проложенного по дну Северного моря, был послан корабль. Руководитель операции, откомандированный предприятием – владельцем кабеля, и командир корабля стоят у штурвала. Миссия выполнена удачно. Однако стихия была враждебной (работы проводились в открытом море), и руководство людьми весьма сложным (команда моряков и «миссионеры» предприятия). Какие механизмы помогли добиться успеха в сложной обстановке взаимного недоверия? Для французских морских офицеров, обеспокоенных неуверенностью в будущем (плавание под новыми флагами, глобализация и т.п.), необходимость высокоэффективной работы является гарантией сохранения профессиональной идентичности в глазах не-моряков. Эта «оборонительная вовлеченность» позволила им дистанцироваться от правил и роли, определенной предприятием. Отклонение от нормы на службе легитимности?

В поисках теорий

Благодарность/неблагодарность: предмет для размышления в мире предприятия?

Мирьям Монла

Понятие благодарности не приходит сразу на ум в качестве предмета для размышления о мире предприятия, в котором царит стремление к прибыли. Однако в статье с философской коннотацией автор изобретательно показывает, насколько триада дара, долга и благодарности влияет на все предприятие, его выживаемость, спокойствие, сплоченность и креативность: именно она позволяет, по словам Марселя Маусса, «сложить оружие». В статье предлагается превосходная база для размышлений о человеческой природе, социальных отношениях, жесткости, чувстве принадлежности, признательности, предательстве – короче, обо всем, что характеризует мир предприятия.

Мозаика

Можно ли привить в Соединенных Штатах видение менеджмента «по-французски»?

Отчет Мишеля Виллет о книге Хамида Бушикли и Джона Р. Кимберли, 2008, *The Soul of the Corporation, How to Manage the Identity of Your Company*, Sharton School Publishing, Pearson Education. США

R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

SOMMAIRE

HÉGÉMONIE DE LA VILLE

Éditorial – *François Valérian*

Avant-propos : La ville, objet économique
Marie-Josèphe Carrieu-Costa

Villes et territoires

État et villes. Entre concurrence et coopération
Claude Martinand, Gilbert Santel

Ville et économie : une histoire qui ne fait que commencer ?
Jean Laterrasse

Les villes intermédiaires européennes et l'Europe polycentrique
Jean-Paul Carrière

La dialectique ville/territoire : une ville qui aspire, ou une ville qui irrigue ? – *Marie-Françoise Calmette*

La croissance urbaine soutenable des villes du Sud. Quelques remarques – *Pierre-Noël Giraud*

Ville illégale, ville vivante : l'exception méditerranéenne
Colette Vallat

La nouvelle accumulation urbaine

Bilbao, nouvelle Mecque de l'urbanisme – *Ariella Masbounji*

Les projets urbains, générateurs de savoirs inédits
Patrice Godier, Guy Tapie

Sous les pavés : la complexité du foncier urbain
Jean-Michel Roux

La gig@city, nouveau lieu de la production de capital
Dominique Lorrain

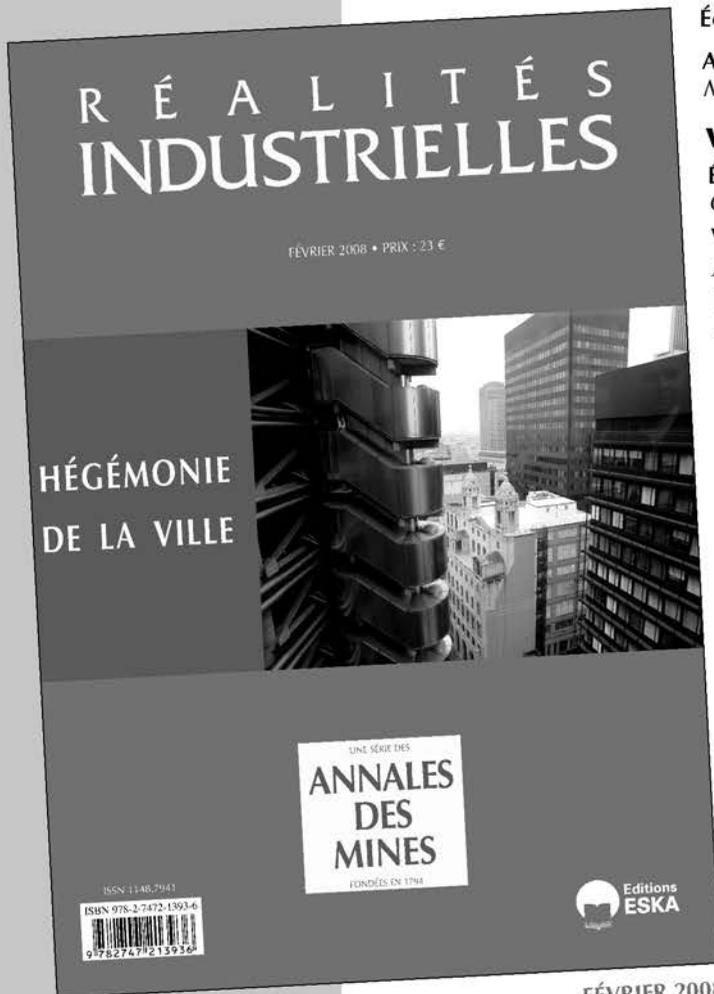
L'économie urbaine au XXI^e siècle : pour une gouvernance urbaine stratégique – *Pierre Calame*

Les nouvelles dynamiques urbaines dans le contexte d'une économie de la connaissance et de l'environnement
François Ascher

HORS DOSSIER

Le service public local des déchets ménagers à la recherche d'indicateurs de performance – *Gérard Bertolini*

Le dossier a été coordonné par Marie-Josèphe Carrieu-Costa



FÉVRIER 2008
ISSN 1148.7941
ISBN 978-2-7472-1393-6

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 2008 « Hégémonie de la ville » (ISBN 978-2-7472-1393-6) 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