

Yvon Gattaz est un entrepreneur. Voilà qui ne surprendra guère ceux qui se souviennent de l'arrivée de ce Centralien à la tête du CNPF, en des temps où entreprise et politique ne s'entendaient guère. On se souvient également du rôle qu'il eut dans cette évolution des mentalités qui a amené les Français à porter un intérêt nouveau à leurs entreprises, à la fin du siècle dernier, les circonstances aidant le pouvoir de gauche à faire l'apprentissage du pragmatisme. Faisant retour sur sa carrière de créateur et de dirigeant d'entreprise, il confie cependant à Francis Pavé et Bernard Colasse, son dépit de n'avoir pas encore vu naître, entre employeurs et salariés, le consensus direct qu'il appelle de ses vœux, gage selon lui d'une relation apaisée au sein d'un monde du travail français encore trop conflictuel.

Consensus! Le maître mot est là! N'est-ce pas lui, justement, que recherchent, plus ou moins consciemment, l'inspecteur de la DRIRE et l'entreprise «à risques», à travers la «relation globalement non-conflictuelle» que décrivent Michèle Dupré, Julien Étienne et Jean-Christophe Le Coze, quitte, toutefois, à générer des points aveugles masquant les signes annonciateurs de désastres en gestation? Confiance et confusion, la marge est mince... Et les entretiens annuels qu'observe Lionel Honoré, instaurés pour les officiers de marine marchande, ne visent-ils pas, en mettant en cohérence l'accompagnement managérial avec le fonctionnement de l'organisation, à fluidifier des échanges espérés plus consensuels? Et Taylor lui-même n'a-t-il pas rêvé d'une organisation scientifique du travail, utopie conciliant performance technique et intégration sociale au sein d'une Amérique unie et conquérante? Mais, remarque Jean-Louis Peaucelle, attention à la facilité intellectuelle qui, pour mieux analyser le travail, nous pousse à ne le considérer que sous sa forme spécialisée, comme le fit Taylor, en négligeant la polyvalence de la plupart de nos activités et la complexité de nos relations sociales.

Alors, l'aspiration au consensus ne serait-elle que l'un de ces cadres intellectuels qui façonnent notre perception du réel? N'est-ce qu'une chimère, nostalgie d'un paradis perdu d'où le conflit serait banni et où l'Autre, partageant les mêmes valeurs et les mêmes opinions que moi, ne serait que le reflet narcissique d'un ego mal assuré? Myriam Monla le pense et l'argumente dans son article sous-titré: Plaidoyer pour une parole dissonante. Loin d'être la catastrophe linguistique et sociale traditionnellement décrite, la destruction de Babel est interprétée par elle comme un commencement: « Dans les décombres du mythe, les hommes se dispersent et l'humanité s'émancipe ». De l'acceptation de l'altérité, donc du conflit et de la querelle, mais aussi du débat et de l'effort consenti à comprendre l'Autre, naît un individu autonome, libéré des bonnes raisons consensuelles et des célébrations collectives. « L'histoire nous a appris, nous dit encore l'auteure, que lorsque les hommes pensent en chœur, le Léviathan se lèche les babines ». Cela mérite au moins une lecture attentive.

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° 97 • SEPTEMBRE 2009

RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines

www.annales.org

Pierre COUVEINHES
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. 49-50

FABRICATION

AGPA Éditions
4, rue Camélinat
42000 Saint-Étienne
Tél. : 04 77 43 26 70
Fax : 04 77 41 85 04

COUVERTURE

« Les espèces d'amitié – les drapiers »,
miniature extraite
des Économiques d'Aristote,
manuscrit français (1452-1457).
Bibliothèque municipale de Rouen
© Photo Gianni Dagli Orti/
COLL. DAGLI ORTI – The Art Archive

PUBLICITÉ

Espace Conseil et Communication
2, rue Pierre de Ronsard
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 pages 76, 77, 81 et 82

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
François PAVÉ
Centre de sociologie
des organisations
Louis-Georges SOLER
INRA
Jérôme TUBIANA
Danone
Pierre COUVEINHES
Rédacteur en chef des *Annales
des Mines*
Michel VILLETTE
ENSA
Jean-Marc WELLER
LATTS – École Nationale
des Ponts et Chaussées

GÉRER & COMPRENDRE RELECTEURS HORS COMITÉ

Franck AGGERI
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Gilles AMADO
Groupe HEC
Rachel BEAUJOLIN
Reims Management School
Pierre-Jean BENGHOZI
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Annabelle-Maue BONNEFOUS
Groupe HEC
Florence CHARUE DUBOC
École polytechnique
François ENGEL
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Sébastien GAND
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
François GINSBOURGER
École des mines de Paris
Thierry HOMMEL
Sciences Po
Benoit JOURNE
Université de Nantes
Frédéric KLETZ
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Catherine CHEVALIER KUZLA
Université Paris Dauphine
Pascal LE MASSON
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Nicolas MOTTIS
Groupe ESSEC
Jean-Philippe NEUVILLE
INSA
Thomas PARIS
CNRS
Claude RIVELINE
École des mines de Paris
Jean-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

G É R E R COMPRENDRE

LE CHOIX DES RAPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de *Gérer et Comprendre* qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand les rapporteurs divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. 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.

TÉMOIGNAGE

4
RENCONTRE AVEC UN MILITANT
DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE
Entretien avec Yvon GATTAZ.
Mené par Bernard COLASSE et Francis PAVÉ
(25 février 2008)

RÉALITÉS MÉCONNUES

16
L'INTERACTION RÉGULATEUR/
RÉGULÉ: CONSIDÉRATIONS À PARTIR
DU CAS D'UNE ENTREPRISE SEVESO II
SEUIL HAUT
Par Michèle DUPRÉ, Julien ÉTIENNE
et Jean-Christophe LE COZE

L'ÉPREUVE DES FAITS

28
VICES ET VERTUS DU TRAVAIL
SPÉCIALISÉ
Par Jean-Louis PEAUCELLE

39
L'OMBRE PORTÉE DES OUTILS
DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES: LE CAS DE LA MISE
EN PLACE D'ENTRETIENS
ANNUELS DANS UNE
ENTREPRISE MARITIME
Par Lionel HONORÉ

EN QUÊTE
DE THÉORIES

51
LA QUÊTE ÉPERDUE
DU CONSENSUS: LE COMPLEXE
DE BABEL ? PLAIDOYER POUR
UNE PAROLE DISSONANTE
Par Myriam MONLA

EN QUÊTE DE THÉORIES

60
POINT DE RÉFÉRENCE
ET AVERSION
AUX PERTES:
QUEL INTÉRÊT POUR
LES GESTIONNAIRES?
Par Olivier L'HARIDON
et Corina PARASCHIV

MOSAÏQUE

70
Par Claude RIVELINE
POURQUOI LE CRÉATEUR
A-T-IL CRÉÉ LES ÉCONOMISTES?
À propos du livre de Pierre-Noël Giraud, *La
Mondialisation, émergences et fragmentations*,
Éditions Sciences humaines, 2008.

Par Francis GINSBOURGER
UNE TRAVERSÉE DE L'ATLANTIQUE
EN 82 ANS
À propos du livre de Walter Lippman, *Le Public
fantôme* (1927), traduit en français aux Éditions
Demopolis, 2008.

Par Michel VILLETTE
IL Y A ÉTHIQUE ET ÉTHIQUE...
À propos du livre d'Alain Badiou, *L'Éthique, essai
sur la conscience du mal*, Nous éditeur, 2003.

RÉSUMÉS
ÉTRANGERS

76
ANGLAIS, ALLEMAND
ET ESPAGNOL

TÉMOIGNAGE

RENCONTRE AVEC UN MILITANT DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE

De la création de la société
RADIALL, dans l'immédiat
après-guerre, à celle du Comité
d'expansion économique de
Seine-Saint-Denis en 1987,

en passant par la présidence du CNPF
à partir de 1981, peu après l'arrivée
de la gauche au pouvoir...

Depuis plus de cinquante ans,
Yvon Gattaz défend inlassable-
ment sa conception d'une
entreprise à dimension
humaine...

Entretien avec **Yvon GATTAZ** mené
par **Bernard COLASSE** et **Francis PAVÉ**
le 25 février 2008

*Comment devient-on industriel quand on est
le fils d'un artiste-peintre ?*

Yvon Gattaz : Je suis issu d'une famille d'enseignants de province – grands-parents enseignants, et parents enseignants. Mon père, déjà non-conformiste, avait lâché l'éducation nationale parce qu'il avait eu la médaille d'or du Salon des beaux-arts de Lyon, et qu'on on lui avait proposé de devenir conservateur du musée Victor Charreton à Bourgoin. Il avait déjà abandonné l'enseignement le jour où il a été nommé directeur d'école, car cela ne lui disait rien du tout...

On ignorait totalement l'entreprise dans les milieux de l'enseignement. Comme mon frère et moi étions bons en maths, nous avons préparé les Grandes écoles et je



© Alain Denantes/GAMMA-EYEDEA PRESSE

suis entré à l'École Centrale. Je me suis retrouvé ingénieur tout à fait par hasard et sans jamais avoir entendu parler de l'entreprise. J'ai découvert le monde de l'entreprise en faisant mes études et je me suis dit que cette chose-là semblait intéressante. J'ai soufflé à tous mes amis: «*L'entreprise me semble extraordinaire, j'en créerai une en sortant de Centrale*». Inutile de vous dire l'ironie générale de mes copains...

Je suis sorti en 1948. Mon frère était également ingénieur, il avait fait l'Institut électrotechnique de Grenoble puis l'École des pétroles et des moteurs, à Paris. Nous nous sommes aperçus – nos parents nous disaient souvent que nous étions assez complémentaires, avec des qualités et sans doute des défauts différents – qu'à nous deux, tout compte fait, nous devions faire un assez bon chef d'entreprise. Ce qui était vrai, je crois.

J'ai dit à mon frère: «*Je veux créer une entreprise, tu viens avec moi!*». Et il m'a répondu: «*Bien sûr!*». Comme c'était un très bon technicien en micromécanique, et de plus un innovateur assez génial, nous nous sommes associés et voilà comment, par une sorte de réhabilitation familiale de l'entreprise, nous nous sommes lancés. Je vous passe les difficultés pour créer une entreprise quand on n'a ni idées ni argent... Des idées, nous en avons plein, mais pas sur le créneau produit-marché. Si bien qu'on a essayé, mon frère et moi, de faire des tas de produits.

Mais, avant de vous lancer dans la création d'une entreprise, vous aviez eu la tentation de la grande entreprise; vous aviez travaillé aux Acieries du Nord et chez Citroën. C'est aussi cette expérience qui vous a convaincu de tenter l'aventure?

Non, mais cela m'a quand même appris le management des hommes. Cela ne m'a pas donné d'idées, ni sur la petite entreprise, ni sur le métier d'entrepreneur, ni sur le créneau porteur. Cela m'a sûrement mûri, on m'a donné tout de suite des responsabilités importantes. À 27 ans, j'étais ingénieur en chef alors que les plus jeunes après moi avaient 42 ans: c'est quand même un bon démarrage dans la vie. On pouvait penser qu'un jour, je serais au sommet de la pyramide d'une grande entreprise, mais j'avais décidé de créer la mienne.

Vous me parliez de Citroën. Je suis allé voir le président, Bercot, et je lui ai dit: «*Vous m'avez nommé ingénieur en chef, chef de la division des métaux, je suis très flatté...*». Et je lui ai dit: «*Je vais vous faire de la peine, je vous quitte pour créer mon entreprise*». Il m'a dit: «*Le fou! On se quitte, je ne vais pas vous empêcher de partir. Mais je suis sûr que vous allez faire faillite, compte tenu de ce que vous faites, surtout que dans la radio-électricité, vous n'y connaissez rien (ce qui était vrai). Je vais vous faire une proposition très sympathique: revenez ici, et à votre place, vous n'y perdrez pas, on vous attend.*» Ce qui était gentil de sa part, mais je ne suis pas retourné chez lui!

Sur quelle idée avez-vous fondé votre entreprise?

Nous avons tourné en rond avec mon frère; nous voulions fabriquer un produit manufacturé, industriel. Nous avons lancé un compteur de vitesse moyenne par calculs logarithmiques. Nous avons fait quelques prototypes à nos frais, mais nous nous sommes fait envoyer sur les roses par les constructeurs d'automobiles. Puis mon frère a inventé, avant qu'il n'existe, le scooter des neiges... C'était un inventeur génial! Il aurait fallu partir au Canada, où le scooter des neiges n'existait pas encore. Il a aussi inventé des jouets téléguidés, tout un tas de trucs. Mais cela ne débouchait pas.

Au démarrage de Radiall, le câble coaxial

Un jour, un ami d'amis me dit: «*Yvon, est-ce que tu as toujours envie de te lancer? Je viens d'apprendre qu'ils sortent le procédé SECAM de télévision – la haute définition, déjà à l'époque, la France en tête – et ils sont bien embêtés à l'ORTF car, avec cette définition-là, il faut qu'il y ait une descente d'antenne sans rupture d'impédance; il faut que l'image soit nette et ils sont obligés de descendre un câble coaxial de 75 ohms. Mais ils ne savent pas raccorder le câble. Va les voir!*» Il avait un cousin qui fabriquait du câble et était très excité par le coaxial, mais pour avoir le débouché, il fallait le raccorder au poste. Il fallait un connecteur coaxial bon marché, fiable, sans rupture d'impédance, parce qu'il fallait conserver l'impédance dans toutes les sections, sinon vous aviez des aberrations dans l'image.

Nous nous sommes précipités, mon frère et moi, comme si nous étions compétents... Les phénomènes électroniques étaient à notre portée, mais le vrai problème, c'était surtout la mécanique de précision: comment faire un petit connecteur fiable, stable, permettant de nombreux emmanchements? Nous avons fait un prototype, deux prototypes, dix prototypes, et nous leur avons donné un connecteur, ce que vous avez encore derrière vos postes de télévision cinquante ans après... C'est le brevet Gattaz Frères de juin 1952, qui existe toujours. Nous l'avons revendu en 1960, huit ans après, justement au câblier avec lequel nous avions un accord.

Vous aviez eu la sagesse de breveter.

À la vérité, le mot «breveter» est un peu excessif. On déposait à l'époque des enveloppes Soleau qui assuraient une certaine protection. À l'époque, les brevets étaient chers et on avait donc déposé des enveloppes Soleau à l'INPI.

Voilà l'histoire de notre démarrage. Nous sommes

partis comme ça, en faisant des fiches de télévision grand public, mais avec un accord un peu léonin avec le câblé, qui vendait sous sa marque et prenait toute la marge. Nous nous sommes vite rendus compte que c'était sans issue. Nous nous sommes donc mis très rapidement à fabriquer, pour notre propre compte, des connecteurs coaxiaux professionnels – radars, télécommunications, instrumentation. Lorsque ce département professionnel, dont nous avions la vente directe, est devenu suffisamment important, nous avons cédé les fiches de télévision à nos associés, nos distributeurs, en récupérant les quelques actions qu'ils avaient chez nous. Nous nous sommes retrouvés à 100 % chez nous, avec nos produits à nous.

**Nous avons
inventé
l'ingénieur
technico-
commercial**

Vous vous êtes retrouvés face à une clientèle d'industriels.

C'est cela. Mais la vente au tout début n'était pas assurée par nous. Nous avons engagé des représentants rémunérés à la commission. Ils gagnaient beaucoup plus que le PDG: c'était classique à l'époque, ils gagnaient trois ou quatre fois plus. Par exemple, ils introduisaient votre marque chez Thomson et, pour toute commande qui arrivait de chez Thomson, même s'ils n'y allaient pas, ils touchaient une commission. C'était un métier de Roi! C'est nous qui avons inventé «l'agent technico-commercial». C'était très risqué parce que cela ne s'était jamais fait auparavant, tous les vendeurs étaient alors à la commission! Nous avons inventé l'agent technico-commercial, qui a ensuite été dénommé ingénieur technico-commercial (ITC), même s'il n'était pas ingénieur.

L'aventure Radiall va se poursuivre comment? Vous avez continué d'inventer?

Nous avons pris des brevets, nous avons inventé de nouvelles choses: nous sommes passés du connecteur coaxial au connecteur multi-contacts pour l'aéronautique, nous sommes passés aux accessoires micro-ondes qui relèvent plutôt de l'instrumentation. Nous avons construit des usines un petit peu partout en France, nous en avons encore quatre.

Nous avons même créé une usine dans la banlieue de Londres, dès 1967! Nous étions encore une petite entreprise et l'aventure n'a pas bien réussi. Deux ans après, nous avons fait mieux: nous nous sommes installés en Allemagne, à Francfort. L'usine de Francfort a très bien marché. Cela nous a donné le virus de l'inter-

national, si bien que nous avons pris une autre dimension. C'est pour cela que nous avons toujours refusé l'appellation de PME. Sommes-nous une PME? Non! Nous sommes une «entreprise-enfant» qui grandit...

Justement, quelle est la différence entre Radiall et une PME?

**Il y a deux races
de petites
entreprises,
il ne faut pas
confondre un
gros chat avec
un petit tigre**

Il y a deux races de petites entreprises, deux races morphologiquement différentes: celle des nains et celle des enfants. Comme les petites entreprises ont le même poids, quelle que soit leur race, on les confond. Mais vous ne confondriez pas un gros chat avec un petit tigre, même s'ils avaient le même poids! Là, on les confond. La très grande majorité des petites entreprises sont des naines, mais il y a aussi quelques enfants de passage, qui veulent grandir, menés par des gens ambitieux.

Certaines sont obligatoirement des naines. Si vous êtes garagiste à Châteauroux, vous ne pouvez peut-être pas employer plus de cinq personnes, à cause de la taille du marché. Encore que si vous êtes un garagiste astucieux, vous pouvez créer quelque chose à Périgueux ou ailleurs. Nous, nous étions des petits tigres et nous avons foncé.

L'expression PME laisse penser que l'on a affaire à des naines. Cette appellation PME remonte à 1936, quand la CNPF, la Confédération Nationale de la Production Française, l'ancêtre du CNPF, a conclu ces fameux accords de Matignon qui, comme vous le savez, ont instauré les congés payés et la semaine de quarante heures. Les toutes petites industries ont poussé des hurlements: «*Ils nous assassinent, les grands nous trompent, nous sommes trahis!*» Aussi, un groupe, minuscule, de petites industries, des «PI», se sont regroupées et ont fait une sorte de schisme patronal. Ils se sont réunis, une fois, deux fois, trois fois, en se demandant comment ils allaient s'appeler. Ils ont trouvé que PI n'était pas un sigle acceptable et ils en ont cherché un autre. Un participant a proposé: «*Si PI ne va pas, mettez un M au milieu, PMI cela ira très bien.*». Mais il n'y avait pas de moyennes entreprises là-dedans. Il s'agissait de quinze à vingt personnes tout au plus! Et voilà comment la lettre M a été annexée et est restée captive jusqu'au bout.

Cette appellation s'est perpétuée. Pendant la guerre, Jean Bichelonne, ministre de l'Industrie, a dit: «*PMI c'est bien, mais il y a aussi le commerce et le tertiaire.*

Donc, vous n'allez plus vous appeler PMI mais PME». Ce qui n'a pas empêché les gens de dire PME-PMI, comme si les PME ne comprenaient pas les PMI!

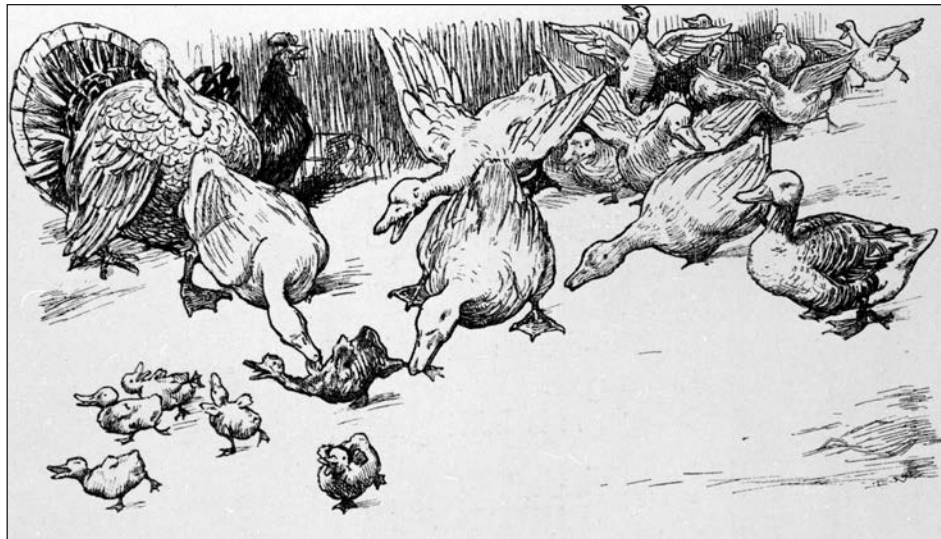
J'en veux à cette appellation, parce qu'aujourd'hui, nous sommes le seul pays du monde qui ait cette catégorie dite des «PME». Il y a dans le monde entier des «*small businesses*», mais elles partent de zéro. Chez nous, elles partent de dix salariés et on a créé une catégorie dite «TPE» (très petites entreprises). Pourquoi pas? C'étaient autrefois les artisans. On a une classification un peu curieuse... On n'arrive pas à faire passer cela à Bruxelles.

Léon Gingembre, qui a créé la CGPME, était très conscient de tout cela. Il m'a dit: «*C'est un secret entre nous, ne dites rien, on ne représente pas les moyennes, mais les petites, laissez-moi faire, et laissez-moi dire que je représente tout le monde.*».

Vous avez créé Radiall dans le contexte de l'après-guerre. C'était un contexte très particulier...

La création d'entreprise dans l'après-guerre

Il y avait à cette époque une envie de construire et d'innover phénoménale. C'est important, l'environnement psychologique! Je dois quand même dire que nous avons beaucoup choqué, mon frère et moi, car, à cette époque-là, la création d'entreprise *ex nihilo* était réservée aux autodidactes. Il n'était pas de bon ton, pour un diplômé, de créer une entreprise. Quand j'ai écrit plus



© Benjamin Rabier ADAGP ROGER VIOLLET

«Les diplômés devaient aller, ou dans les grandes entreprises, ou dans l'administration, et pas ailleurs. C'est pour cela que j'ai été un peu considéré comme un poussin noir». Illustration pour le conte d'Andersen *Le vilain petit canard* par Benjamin Rabier

Résultat: aujourd'hui, une PME, c'est aussi bien votre charcutier qu'une entreprise de 3 000 personnes! C'est un mot générique.

On a en France le culte de l'ourson. On aimerait qu'il ne grandisse pas! Les vétérinaires vous diront que les gens viennent acheter de petits chats en demandant comment faire pour qu'ils ne grandissent pas... C'est le culte du bonzaï. La PME c'est sympathique, c'est petit, c'est fragile, il faut qu'on l'aide, qu'on la soutienne... Et on ignore les petits tigrés. (1)

(1) Ces propos ont été tenus en février 2008. Depuis cette date a été votée la Loi de Modernisation Économique d'août 2008, qui a créé quatre catégories d'entreprises: les TPE («Très Petites Entreprises», employant de 0 à 10 salariés), les PME («Petites et Moyennes Entreprises», de 10 à 250 salariés), les ETI («Entreprises de Taille Intermédiaire» de 250 à 5 000 salariés) et enfin les GE («Grandes Entreprises», au-dessus de 5 000 salariés).

tard, en 1970, un livre sur la création d'entreprise, *Les Hommes en gris*, je suis allé voir mon camarade Jacques Baron, qui était directeur de l'École Centrale: «*Tu sais, je veux faire du prosélytisme pour pousser les jeunes diplômés à créer des entreprises de croissance.*» Il m'a arrêté: «*Gattaz, ne fais pas cette bêtise! Ne va pas conduire nos élites dans de petits sentiers, dans les sous-bois.*»

C'était les gâcher?

Oui. Dans mes causeries aux jeunes, je leur dis: «*Si vous avez des diplômés, cela vous aidera. Mais la première chose à faire est de déchirer le diplôme avant de vous lancer et puis, ne dites à personne que vous êtes diplômé, car vous allez être un artisan de fond de cour. Et là, vous vous débrouillerez! Si vous avez appris à apprendre, cela ira très bien, cela ira bien mieux, vous aurez une vision différente, une croissance meilleure,*

vous aurez tout ce qu'il faut, mais ne le dites pas! Et surtout, n'hésitez pas à être factotum dans tous les domaines. C'est le secret.»

Vous voyez l'ambiance de l'époque... Les diplômés devaient aller, ou dans les grandes entreprises, ou dans l'administration, et pas ailleurs. C'est pour cela que j'ai été un peu considéré comme un poussin noir. Je ne peux pas dire que je me suis beaucoup vanté d'avoir créé Radiall. Pendant des années, *low profile!* Quand nous sommes sortis du trou, on nous a demandé des conseils et nous avons commencé à parler un petit peu. Mais disons que les sept ou huit premières années, ce n'est pas monté verticalement comme les *start-up*... On est monté petit à petit, on ne disait rien, on usinait...

Cela dit, vous n'aviez pas d'accompagnement administratif, juridique, etc. Il vous fallait vous débrouiller seul.

«Créer une entreprise», c'était une phrase qui n'existait pas! Quelquefois, on me dit «*Vous avez découvert la création d'entreprise*». Oui, je l'ai découverte, je ne l'ai pas inventée, je l'ai découverte comme Christophe Colomb a découvert l'Amérique. Je l'ai découverte et je l'ai fait connaître. C'est pour cela, pour réhabiliter cette création, que j'ai écrit *Les Hommes en gris*. Ce livre a, je pense, réhabilité la création d'entreprise dans ce pays, et la création d'entreprise par des diplômés!

Si vous regardez la littérature d'avant 1970, vous ne trouverez jamais un mot, ni un article, sur la création d'entreprise. Ceux qui l'ont fait ont agi clandestinement! Oui, on disait: «Ah! Eiffel», «Ah! Michelin», «Ah! Citroën», «Ah! Peugeot»,... Mais c'était bien lointain, c'était avant la Guerre de 14. Après la Guerre de 14, il n'y avait plus eu de créations d'entreprises, du moins on ne les affichait pas.

Vous avez donc créé cette entreprise en tant qu'ingénieur, votre frère était un ingénieur également. Vous avez appris le management sur le tas, ou vous avez pris des cours?

Le management s'apprend sur le tas

Nous avons tout appris sur le tas. Si on a la capacité d'entreprendre, on apprendra le nécessaire, y compris la gestion et la comptabilité. Dans mon école d'ingénieurs, il y avait des cours de comptabilité qu'on négligeait, personne ne s'y intéressait. On s'est replongés dedans, bien sûr: c'est quand même à la portée d'un ingénieur moyen de comprendre la comptabilité en partie double! L'apprentissage du management, c'est progressif, cela se fait en même temps que votre entreprise se développe. Si vous avez un peu d'adaptabilité, d'intelligence, vous devenez un manager honorable. Et

puis, si vous sentez que vous êtes un peu court, vous allez à quelques conférences sur l'informatique, sur l'international, etc.

Depuis la fin des années 70, et même un peu avant, l'enseignement de la gestion s'est beaucoup développé en France. Cet enseignement est-il utile au créateur d'entreprise?

La création d'entreprise ne s'enseignera jamais

Je vais vous faire une confidence un peu brutale: la création d'entreprise ne s'enseignera jamais! Cela s'impulse, se communique, c'est un élan, un enthousiasme collectif, ce ne sont pas des cours *ex cathedra*. Quand j'ai écrit *Les Hommes en gris*, le directeur de HEC de l'époque, Richard Zisswiller, m'a fait venir et m'a dit: «*Votre livre m'a passionné! Voulez-vous faire un cours en 15 amphis sur la création d'entreprise? On sera la première école à parler de la création d'entreprise dans ce pays*». Je lui ai dit: «*Je ne le ferai pas. Non pas parce que je suis incapable de le faire, mais parce que ce n'est pas cela qui va favoriser la création d'entreprises en France*». Cela ne s'apprend pas dans les livres! Si vous faites des cours sur la création d'entreprise, vous allez commencer par mettre l'accent sur les difficultés (notamment les difficultés administratives), alors qu'il n'y a qu'une chose qui soit importante: c'est de donner l'élan. D'autre part, vous risquez de faire une autre erreur, de laisser croire à des élèves que l'on peut, par une analyse hautement intellectuelle, trouver le créneau porteur... Le créneau, c'est le secret stratégique de l'entrepreneur: il le porte en lui, il le trouve tout seul, personne ne peut l'aider! Surtout pas des cours, surtout pas des professeurs. Tout ce que l'on peut faire, c'est donner une teinture financière, une teinture en matière de gestion... Pourquoi pas! Mais je ne suis pas sûr qu'il faille faire cela en amont. Je me demande s'il ne faut pas le faire après. Ce qu'il faut, c'est l'*impetus!*

On me réquisitionne, actuellement, pour faire la promotion de la création d'entreprise dans de grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce. Et c'est toujours la même chose! Le secret est d'une simplicité biblique. Vertus irremplaçables: l'exemplarité et le tonus. J'emène avec moi trois, parfois quatre, créateurs d'entreprise. C'est très amusant d'entendre des gens qui ont créé leur entreprise à partir de zéro; même autodidactes, surtout autodidactes, ils sont remarquablement convaincants. Ils racontent leur aventure avec une fougue telle qu'ils en sont charismatiques. Tout le monde veut les copier! J'ai pris l'habitude de demander à la fin: «*Maintenant que vous nous avez entendus, on vous a raconté les succès, les difficultés, les échecs de nos créations d'entreprises; cela a semblé beaucoup vous inté-*

resser, alors levez la main, ceux d'entre vous qui auraient envie, dans l'instant, de créer une entreprise plus tard.» Au début, j'avais 5 % des voix, après 10 %, j'en suis à 50 %. Je ne suis pas naïf, c'est un vœu pieux mais, enfin, l'enthousiasme est là. Après, vous leur dites que c'est eux qui trouveront, et ils trouvent. Ces jeunes trouvent cent fois mieux que nous des idées nouvelles, des créneaux nouveaux. Comme le disait Jean-Baptiste Say, les débouchés, c'est infini! Dans l'informatique, Internet, la communication, le tertiaire, il y a des millions de créneaux nouveaux qu'ils peuvent trouver.

Quel est le pourcentage de diplômés qui créent une entreprise?

Dans *Les Hommes en gris*, je dis qu'un seul diplômé par promo de trois cents (soit 0,3 %) crée une entreprise industrielle viable au bout de trois ans.

Il y a beaucoup d'ingénieurs qui partent dans la finance.

La finance, c'est de la mousse

C'est un peu inquiétant. C'est la théorie de la mousse et du noyau. L'industrie, c'est le noyau dur, et l'on oublie que les services tertiaires, c'est souvent du service à l'entreprise et des services autour du produit! Qu'il y ait de la mousse autour, je trouve cela très bien, mais croire que l'on peut avoir de la mousse sans noyau c'est catastrophique! Au premier coup de vent boursier, la mousse va partir, il n'y aura plus rien.

Il y a des gens qui parlent de société post-industrielle, où il y aurait uniquement du tertiaire. Ce n'est pas vrai du tout! Les produits évoluent de façon considérable. Il y a beaucoup d'intelligence dans le produit, beaucoup d'innovation dans le produit manufacturé!

Vous venez de dire que le créateur d'entreprise pouvait apprendre la gestion en avançant, mais vous nous avez parlé aussi d'Octave Gélinier. Que peut apporter un consultant au créateur d'entreprise? À votre époque, dans les années 50, quelles étaient, s'il y en avait, les relations d'entrepreneurs comme vous avec les consultants?

Il y en avait, mais les consultants étaient trop chers pour les petites entreprises. J'ai connu Octave au milieu de ma carrière, parce que je me suis mis à faire des causeries sur la création d'entreprise à partir de 70 et, tout de suite, nous sommes devenus très amis. Il m'a, en particulier, beaucoup aidé quand, en 1994, j'ai lancé l'association ASMEP (Association des moyennes entreprises patrimoniales). Il a même fait un livre sur les entreprises patrimoniales.

Nous arrivons à votre engagement public, à vos respon-

sabilités collectives. Qu'est-ce qui vous a poussé à prendre ces responsabilités?

Comment étant bloqué dans une entreprise, obsédé par celle-ci, on casse la coquille pour sortir? C'est cela votre question. Pourquoi « abaisser le pont-levis et sortir dans la plaine »?

C'est mon livre, *Les Hommes en gris*, qui m'a sorti de ma forteresse de façon totalement fortuite. J'ai eu un décollement de la rétine et, à l'époque, il n'y avait pas de laser. On faisait une opération et on restait dans le noir. On ne pouvait se servir que d'un magnétophone. Pendant quelques semaines, j'ai raconté au magnétophone ma création d'entreprise, ce qui a donné l'essentiel de mon livre.

Ce livre a eu plus de succès que je ne l'aurais prédit. Avec le succès, j'ai été absorbé à droite et à gauche, j'ai rencontré des gens comme Gélinier, Drancourt, Plassard et quelques autres, des gens formidables.

Les Quatre Vérités

En 1973, l'entreprise était très mal connue, quelquefois vilipendée, mais à mon avis plus méconnue que contestée. Cette méconnaissance de l'entreprise nous inquiétait. J'avais pris l'initiative de faire des réunions dans les locaux de l'UIMM. Il y avait Octave Gélinier, Michel Drancourt, Serge Dassault et je ne sais plus qui, des gens qui écrivaient dans des revues des billets, des pamphlets, des articles. On se demandait comment faire connaître l'entreprise. Certains voulaient créer une agence de communication, d'autres des livres, d'autres des films... Cela partait dans toutes les directions. J'ai proposé que l'on se sépare et que chacun prenne une initiative. À quatre, Gélinier, Drancourt, Plassard et moi, nous avons décidé de créer la revue *Les Quatre vérités*. Michel Drancourt et moi étions gérants et nous avons fait ça pendant vingt ans, du 1^{er} janvier 1974 à 1994.

Les Quatre Vérités était une revue d'influence?

Elle avait suscité de l'intérêt. C'est nous qui avons alimenté la pensée de certains politiques, qui ne juraient que par *Les Quatre vérités*! D'autres ont également biberonné *Les Quatre vérités*. Les articles n'étaient pas mauvais. On se complétait bien tous les quatre: il y avait un grand consultant, Gélinier, un remarquable journaliste, Drancourt, un bon conjoncturiste, Plassard, et un chef d'entreprise.

Puis, je me suis rendu compte que les chefs d'entreprise méritaient de se regrouper. J'ai créé en 1976 le mouvement ETHIC (Entreprises de taille humaine, industrielles et commerciales). Gélinier était à mes côtés. Il a été un inspirateur indispensable en matière de philoso-

phie. Nous voulions faire entrer dans les entreprises les notions de création, d'éthique et de morale. J'avais écrit sur la création d'entreprise et Gélinier avait publié en 1965 *Morale de l'entreprise et destin de la Nation*.

On voulait changer un peu les modes de relation dans l'entreprise, développer la stratégie humaine. Ni sociale, ni syndicale: humaine. On disait: «*Le social ce n'est que de l'humain massifié, le syndical c'est du social institutionnalisé*». La théorie de Gélinier, c'était que le secret de l'harmonie sociale, de l'harmonie humaine, comme il disait, c'était de traiter dans l'instant les griefs naissants.

Vous deveniez de fait, avec ETHIC, un homme d'influence.

ETHIC a eu beaucoup d'impact. C'était un mouvement moderne, social. L'honnêteté commerciale, la morale de l'entreprise, les relations humaines... c'était dans le vent.

Est-ce que le mouvement ETHIC était le tremplin pour le CNPF?

Tremplin est un bien grand mot, mais on ne serait pas venu me chercher dans ma tanière si je n'avais pas créé ETHIC. C'est pour cela que, fin 1981, j'ai été élu président du CNPF (le MEDEF de l'époque), mais ce n'était pas prévu. Je vais vous raconter comment c'est arrivé.

J'étais donc président d'ETHIC, qui marchait très bien: les adhésions arrivaient, Barre était venu présider deux fois l'assemblée générale, on avait la caution de tout le monde. Un jour, Paul Huvelin, qui avait été président du CNPF avant Ceyrac, de 1966 à 1972, m'a invité à déjeuner. Il m'a fait parler d'ETHIC. Il était enthousiasmé, il revenait d'une tournée en province où tout le monde lui avait parlé d'ETHIC. Au dessert, il me dit: «*Gattaz, le CNPF ne vous intéresse pas? Vous savez que Ceyrac part à la fin de l'année et qu'il ne peut pas se représenter? (Il avait fait trois mandats et, déjà, pour le dernier, il avait fallu changer les statuts)... Ce qui serait bien c'est que vous vous présentiez.*» Je lui ai dit: «*Mais vous êtes fou?*». Il me répondit: «*Téléphonnez-moi demain.*» Je lui dis: «*Pas demain!*» Il fallait que j'en parle à ma famille, à ETHIC, et à mon frère, parce que j'étais quand même PDG de Radiall. On a reçu mon frère avec Drancourt, Gélinier et Plassard aux *Quatre vérités* pour lui faire part de la proposition d'Huvelin. Il a vivement réagi «*Non, il n'en est pas question! Tu ne vas pas m'embêter avec ça!*». Mon frère habitait Voiron dans l'Isère. Il était directeur technique et refusait de monter à Paris pour diriger l'affaire. Ma femme était aussi très contre. Je n'y suis donc pas allé de façon vraiment calculée... Je me suis finalement présenté. J'ai été élu et j'ai passé cinq ans très enthousiasmants.

Vous êtes arrivé à la tête du CNPF après l'arrivée de la gauche au pouvoir, dans une période très particulière.

Le patronat face à un pouvoir de gauche

Oui, ce qui m'a permis sans doute de laisser un nom... Je ne crois pas que ce fut grâce à mon talent, mais parce que c'était une période incroyable. On se souvient mieux des généraux de guerre que des généraux de paix... Moi j'étais général de guerre, j'avais l'ennemi en face!

Ils avaient annoncé, non pas la destruction de l'entreprise, mais rappelez-vous: en 1981 les charges augmentaient tous les mois! Combien a-t-on eu de faillites et même, on ne le dit jamais, de suicides d'entrepreneurs entre fin 1981 et début 1982! Quand je suis arrivé, c'était la panique complète. François Mitterrand avait refusé de recevoir Ceyrac: il ne voulait pas entendre parler du CNPF, qui avait eu la malencontreuse idée d'appeler à voter contre lui. Cela n'était pas très adroit, car les recommandations du CNPF ne servent à rien... On se fait des inimitiés gratuites. Mitterrand, qui avait la dent dure, n'avait pas pardonné.

Donc, moi, j'ai été élu pour essayer de recoller les pots cassés... disons la vérité!

Vous avez renoué les fils?

Honnêtement, assez facilement. Plus facilement que tout le monde ne le croit. J'avais la chance de ne pas être marqué, ni politiquement, ni rien. J'avais créé ETHIC, qui était plutôt social, je n'étais pas un héritier doré, étant issu d'une famille d'enseignants, ce qui était considéré comme plutôt sympathique. Ils se sont dits: ce doit être un patron avec qui l'on peut discuter. Et c'est ce qui s'est passé.

Dès que j'ai été élu, Mitterrand a demandé à me voir et il m'a reçu, beaucoup, toujours en tête-à-tête. Alors je me suis méfié: «*Pourquoi me recevoir en tête-à-tête?*». J'ai d'abord pensé qu'il dirait ensuite: «*Je n'ai jamais dit ça à Gattaz*». Mais non, je dois vous dire honnêtement qu'il n'a jamais utilisé cet argument. Je crois que c'était plutôt sa méthode: il aimait mieux parler en tête-à-tête avec les gens, plus confidentiellement. Il ne m'a jamais trahi.

Bien sûr, il n'a pas accepté le dixième de ce que je lui demandais, mais on a quand même sauvé les meubles. Le 16 avril 1982, on a obtenu des choses inimaginables! Un an après leur arrivée au pouvoir, les socialistes ont diminué la taxe professionnelle et ils se sont engagés à ne plus augmenter les charges. Et ils ont tenu parole! Ils s'étaient engagés à ne plus augmenter les charges pendant un an. Après, ils ont dit pendant cinq ans!

Puis, fin 1982, on a fait un immense rassemblement, à Villepinte, les «*États généraux des entreprises au service de la Nation*» (titre trouvé, encore, par Gélinier), avec 28 300 chefs d'entreprises! C'était le sursaut des



© Keystone France/KEYSTONE-EYEDÉA PRESSE

BERNARD COLASSE ET FRANCIS PAVÉ

« Dès que j'ai été élu, Mitterrand a demandé à me voir et il m'a reçu, beaucoup, toujours en tête-à-tête. » *François Mitterrand et Yvon Gattaz, 1983-1984.*

patrons, qui affirmaient leur force et leur responsabilité. À partir de ce moment-là, les pouvoirs publics ont changé totalement d'attitude avec nous, en particulier Mitterrand.

Mis à part Mitterrand, quels étaient vos interlocuteurs ?

J'en avais un certain nombre, mais l'interlocuteur principal, c'était Mitterrand, toutes les mesures venaient de lui. Celles du 16 avril ont été annoncées par le Gouvernement, mais sur ordre du Président. On sentait bien que c'était téléguidé. Comme interlocuteur, j'avais entre autres Jacques Delors, qui était compréhensif et réaliste, mais qui avait peu d'influence : avec Mitterrand, il suffisait que Delors propose quelque chose pour que ce soit *niet*... Laurent Fabius, qui était dans sa période socialisante, était à l'époque difficile. Après, il a mis de l'eau dans son vin...

Dans cette période difficile, vous avez réussi à maintenir l'homogénéité du CNPF ?

Cela aussi a été relativement facile. En temps de guerre, on n'a pas trop de problème. Honnêtement, ce n'était pas une immense stratégie calculée par Gattaz, ce que beaucoup de gens croient encore. Les circonstances ont

fait qu'on ne pouvait pas faire autrement. La cohésion des troupes se faisait *ipso facto*, parce qu'il y avait des évidences.

Est-ce que vous pourriez nous parler un petit peu des fameuses lois Auroux : comment les avez-vous reçues et que sont-elles devenues ?

Les Lois Auroux

C'est une affaire très curieuse. Ma grande surprise, quand je suis arrivé au CNPF, fin 1981, ça a été découvrir le « projet Auroux ». J'avais été contacté par ses assistants et en particulier par Martine Aubry. J'ai trouvé tous les chefs d'entreprises en transe, car ce projet était horrible ! C'est dommage que je ne l'aie pas gardé, il était inimaginable : il donnait tout le pouvoir, même pas aux salariés, mais aux syndicats. Il permettait à ces derniers d'organiser des réunions, y compris politiques, dans les ateliers, sans l'accord de la direction... Authentique !

J'ai tout de suite demandé un rendez-vous à Jean Auroux. Je m'attendais à trouver un extrémiste de gauche, plus que communiste... et je suis tombé sur un homme réservé, professeur d'enseignement technique à

Roanne, handicapé d'une main et plutôt gêné de son petit handicap.

Je lui ai dit: « Monsieur Auroux, je vais vous parler de l'entreprise, je la connais bien, j'en ai créé une en 1952 ». J'ai essayé de devenir un peu son professeur d'entreprise... Ces gens-là n'étaient quand même pas de trop mauvaise foi. Il m'a écouté. Je me revois parlant avec lui près de la cheminée, faisant les cent pas, tous les deux debout... « Est-ce que c'est vrai ce que vous me dites, monsieur Gattaz? » « Je vous jure que c'est vrai. » Je l'ai harcelé, je lui ai démontré que c'était la fin de l'entreprise, que c'était la fin de l'économie, que c'était la fin des emplois, que c'était la fin de la France! « Ah! Vous croyez, monsieur Gattaz? » « Oui, je vous le jure ».

Petit à petit, on a grignoté le projet et on a fait disparaître ce qui était dramatique. Cela s'est terminé par les quatre lois Auroux, dont deux mesures principales subsistent, l'une bénéfique, l'autre mauvaise.

La première mesure, que j'appelais de mes vœux, c'était d'obliger, une fois par an, les directions d'entreprises à discuter avec leurs salariés, mais pas par l'intermédiaire des syndicats! Faire une négociation annuelle, c'était bien la moindre des choses que l'on puisse faire dans une entreprise! J'étais navré que l'on soit obligé de faire une loi pour cela, mais j'étais tout à fait heureux de cette mesure, que j'avais préconisée à ETHIC. Il suffisait simplement de remplacer les syndicats par les salariés...

La seconde mesure, que je déplore, figure dans la quatrième loi Auroux. Elle prévoit que les syndicats ont le droit de faire appel, aux frais de l'entreprise, à des experts extérieurs. C'est très coûteux et dans certains cas très contraignant. Les communistes ont compris cela et maintenant, dès qu'il y a un litige, ils font appel à un expert extérieur qui appartient toujours à un cabinet ami, qui facture un prix abusif, et c'est payé par l'entreprise.

C'est rationnel...

La dernière séquelle, le dernier avatar des lois Auroux c'est ça, qu'on me reproche d'ailleurs avec juste raison, et que je n'ai pas pu faire sauter. Tout le reste des lois Auroux s'est évaporé. Quelques années plus tard, j'étais invité avec Auroux à un débat à la radio: « Voilà les deux partenaires, Auroux, Gattaz, parlez-nous des lois Auroux. » Moi je dis: « Les lois Auroux, elles sont très bien. » Et Auroux répond: « Enfin... C'est plutôt loupé, je ne suis pas très fier, j'aurais pu mieux faire, il n'en reste rien... » Alors les journalistes concluent: « C'est vous Yvon Gattaz qui avez l'air content des lois Auroux et pas monsieur Auroux... ». C'est un peu vrai.

Il y avait à l'époque les cercles de qualité. On a l'impression que Jean Auroux s'est inspiré un peu de cela aussi, non?

Il y avait les cercles de qualité, qui n'étaient pas obligatoires, qui étaient privés. Ils marchaient bien et cela nous a beaucoup aidés dans les relations humaines. Le dialogue annuel prévu par les lois Auroux, c'est ce

que préconisaient les cercles de qualité, le dialogue entre la direction et les salariés en direct. Cela change tout si c'est en direct, si ce n'est pas par l'intermédiaire des appareils syndicaux.

Au-delà des lois Auroux, est-ce que vous avez connu d'autres réussites?

La réconciliation des Français avec l'entreprise

En matière de réussites, que pourrait-on dire? On ne va pas entrer dans le détail. *In fine*, le plus important de tout ce que nous avons obtenu jusqu'à mon départ du CNPE, fin 1986, c'est une réhabilitation extraordinaire de l'image de l'entreprise, mais on ne s'en est aperçu qu'un petit peu plus tard. L'image de l'entreprise s'était beaucoup dégradée. C'est pour cela que nous avons créé *Les Quatre vérités* et ETHIC. On avait peut-être un petit peu stabilisé cette image, mais le niveau restait très bas.

Nous évoquions tout à l'heure cette immense manifestation de Villepinte qui a contribué notablement à l'amélioration de cette image, car les entrepreneurs avaient été gravement victimisés par les socialo-communistes. Il n'y a pas de doute que quand on est gravement victimisé, on obtient une notoriété! Les Français se sont mis à aimer les entrepreneurs après avoir vu que certains d'entre eux se suicidaient, terrassés par le Gouvernement! Le fait qu'on ait bien résisté, qu'on ait montré une image plutôt positive, a fait que notre image est remontée de façon fabuleuse. En 1987, nous avons culminé. Si on me demandait ce que j'ai fait de mieux dans ma vie professionnelle, je répondrais que c'est peut-être ça: avoir réhabilité l'image de l'entreprise. À l'époque, j'ai averti mes successeurs en leur disant: « Méfiez-vous, c'est fragile! ». Personne ne m'a écouté.

Or, en 1987, 1988, 1989, comme les entreprises étaient à leur sommet de notoriété, les journalistes allaient demander aux chefs d'entreprise leur avis sur n'importe quoi et, naïvement, ils répondaient. C'était une catastrophe, car les chefs d'entreprise devenaient « *people* », alors que ce qu'on leur demandait, c'était de bien gérer leur entreprise! Après, il y a eu les affaires mondiales: WorldCom, Enron, Parmalat, qui, bien que ne concernant pas directement des sociétés françaises, nous ont fait beaucoup de tort. Se sont ajoutés à cela des facteurs externes, indépendants de la volonté des entrepreneurs. On a commencé à parler de la pollution, à dire que les pollueurs seront les payeurs: « *Les pollueurs ce sont les entreprises!* » On nous a accusés de tous les maux, y compris d'être responsables du chômage, parce que les licenciements sont le fait de l'entreprise, qui fait ce qu'elle veut, comme elle veut, quand elle veut. L'image de l'entreprise est donc repartie à la baisse! À telle enseigne que, récemment, plusieurs groupes ont essayé de se constituer et sont venus me voir pour me demander de

participer à des réunions, afin de savoir comment nous avons fait. Je leur ai répondu: «*Cela a représenté treize ans de travail! – j'ai créé Les Quatre vérités avec mes amis fin 1973 et je suis parti du Medef en 1986. Si vous voulez consacrer à cette tâche treize ans de travail comme nous, vous y arriverez.*»

Sauf que la vision que l'on a de l'entreprise est quand même très entamée par la dimension financière, qui était beaucoup moins présente à ces époques-là.

Je crois que la finance connaîtra un point de retour obligatoire, mais quand? Sa domination est incroyable! Même ses profits par rapport au reste de l'économie... «*La finance qui tue l'industrie*», c'est une image simpliste mais assez exacte, «*qui la remplace*» en tout cas. On le disait tout à l'heure, nos meilleurs ingénieurs où vont-ils? Dans la finance! J'ai un petit-neveu qui fait un MBA aux États-Unis, finance, finance, finance!: «*Moi, je vais gagner, trois, quatre, cinq fois plus, pourquoi veux-tu que j'aille faire de l'industrie ou même du commerce?*»

En 1986, vous quittez le CNPF. Mais vous aviez déjà quitté Radiall, vous aviez passé la main, je suppose?

Cicinnatus et le retour à Radiall

Non. J'étais toujours président de Radiall. Avec mon frère nous étions à 50/50. Mon frère n'avait jamais voulu prendre la présidence. En 1987, je suis revenu à ma charrie comme Cincinnatus... J'ai repris la présidence de Radiall, qui avait vu ses profits baisser linéairement de 0,75 % par an sur cinq ans. Je suis revenu en 1987 et les profits ont remonté, pas aussi vite que je l'aurais voulu, mais ils ont remonté quand même, tout de suite.

Ça prouve que le président sert à quelque chose...

Comme j'étais lancé sur plusieurs activités, beaucoup de gens venaient me harceler. J'ai donc créé la fondation «*Jeunesse et Entreprises*» fin 1986 avec ceux qui m'avaient aidé à faire les dernières Assises du CNPF, c'est-à-dire Vincent Bolloré et Ernest-Antoine Seillière, les deux petits nouveaux que j'avais fait entrer au CNPF. En 1987, on m'a demandé de créer le Comité d'expansion économique de Seine-Saint-Denis, chez les communistes. Là, j'ai été courageux, c'était un challenge... Le préfet Le Bris, qui a été par la suite le patron de l'ENA, était venu me trouver dans mon bureau, les derniers jours de mon mandat de président du CNPF: «*On cherche quelqu'un qui a une réputation nationale pour sauver le département, il n'y a que vous...*». Quand on vous dit que vous êtes irremplaçable, vous le croyez, stupidement... J'ai présidé et dirigé ce Comité d'expansion écono-

mique pendant dix ans. Je l'ai transmis ensuite à un autre chef d'entreprise qui, lui, ne s'est pas donné autant de mal que moi. Il s'est empressé de le fourguer au Conseil général communiste. Lesquels communistes m'ont gardé, tout de même, une certaine reconnaissance, puisqu'en 2007, pour fêter les vingt ans de la création de ce Comité, ils ont bien voulu en inviter le fondateur. J'y suis allé.

Vous me demandez ce que j'ai fait? Je ne me suis pas ennuyé. J'ai attendu 1993, six ans plus tard, pour que mon fils Pierre me succède. Après avoir fait l'École supérieure des Télécoms de Brest, il était entré chez Dassault Systèmes en 1989. Il m'a dit un jour: «*On m'appelle pour sauver une petite entreprise qui est en difficulté.*» Ma réponse a été: «*Si tu la sauves, je te cède ma place à Radiall.*» Au bout de trois ans, il est venu me voir: «*Tu sais, la boîte est sauvée.*» Je lui ai dit: «*Allez, tu entres et tu prends ma place, le pari est tenu.*». Je suis resté un an avec lui pour voir s'il prenait les bonnes décisions. J'ai vu qu'il les prenait très bien. À la fin de cette année en commun, où j'étais président et lui directeur général de la société, nous avons adopté une structure avec directoire et conseil de surveillance. J'ai été nommé président du conseil de surveillance, et lui président du directoire.

Vous avez envoyé votre fils aux États-Unis – il y est peut-être allé de sa propre initiative – votre petit-neveu est également aux États-Unis. Mais quelle était donc l'influence américaine sur le management français dans les années 50 et après?

La formation des dirigeants par l'Amérique est irremplaçable

Énorme. On a découvert, en 1945 ou un peu après, le *gap* du management au sommet. Ce *gap* était énorme. Je ne suis pas un incondicional de l'Amérique, loin de là, mais je reconnais que la formation des dirigeants d'entreprise par l'Amérique est irremplaçable. Aujourd'hui encore. Non pas que leur enseignement soit très au-dessus du nôtre. Mais à enseignement égal, la formation est meilleure, au moins pour trois raisons. La première, c'est que quand vous envoyez un jeune en Amérique, il revient en parlant très bien la langue. La connaissance de l'anglais doit être parfaite et pas approximative. Si vous téléphonez au Texas et que, parce que quelqu'un a un accent très fort, vous le faites répéter trois fois, cela ne marche pas. C'est pour cela que je continue avec Jeunesse et Entreprises à vouloir envoyer tous les jeunes de talent en Amérique. Je ne lâche pas.

Deuxièmement, ils s'imprègnent de la notion américaine de «*business*». L'Amérique est encore un des rares

pays où cette notion est présente à tous les niveaux. Quand quelqu'un est au chômage, il crée un petit garage, il fait quelque chose, il crée! *Business, business!* Dans les écoles, ils parlent *business*.

En 1969, je suis allé chercher à Stanford celui qui est aujourd'hui notre directeur général. J'ai trouvé ce garçon, qui était un ingénieur des Mines de Nancy parti faire un MBA, et qui travaillait chez Hewlett-Packard. J'ai tout compris. Nous avons visité Hewlett-Packard, nous avons regardé. Il trouvait normal de travailler le samedi et le dimanche, de gagner des dollars et de faire des études. J'ai trouvé cela exemplaire. Je l'ai ramené dans mes bagages et, depuis, il travaille toujours chez Radiall. Troisième raison: les États-Unis sont le carrefour des civilisations. Il faut maintenant que les jeunes soient multiculturels. Non seulement multilingues, non seulement voyageurs, mais multiculturels. Or, ce n'est pas automatique. Beaucoup de gens voyagent, mais ne sont pas multiculturels et ne veulent pas l'être. Or, vous devenez multiculturel lorsque vous faites des études avec des gens différents, beaucoup mieux que si c'est avec vos voisins de palier.

Ce que vous venez de nous dire, ce sont un peu vos convictions sur la formation des jeunes d'aujourd'hui, une formation américaine. Dans les années 50, vous-même n'aviez pas eu cette formation. Est-ce que, malgré tout, vous sentiez une influence américaine, via par exemple les missions de productivité?

Oui. C'est peut-être le regret de ma vie, d'ailleurs. Je ne me suis pas trop mal débrouillé, avec Radiall, mais je suis heureux que mon fils soit arrivé, car, d'abord, j'ai toujours mal parlé l'anglais et cela aurait pu beaucoup me gêner, si j'avais été amené à voyager de par le monde. J'ai créé des filiales en Europe et c'est mon fils qui a créé les filiales en dehors de l'Europe. On parlait tout à l'heure des vertus de l'exemplarité. J'ai beaucoup regardé ce qui se passait autour de moi et, quand je voyais des sociétés qui exportaient, qui s'installaient à l'étranger, je me disais: «*Pourquoi pas nous! Qu'est-ce qu'ils ont eu comme revers, comme échecs, comme réussites...?*» Le *benchmarking*, c'est le mot à la mode... Nous, nous pratiquions le *benchmarking* avant la lettre.

Nous avons pensé à deux questions un peu générales sur votre vision de l'évolution des relations sociales, et puis sur la question du rôle de l'État et son évolution.

Je crois que l'évolution sociale sera inévitable. Je crois qu'on est passé par la phase aiguë d'un rôle important de syndicats qui n'ont, ni l'envergure, ni la responsabilité. Rappelez-vous l'histoire: les syndicats sont devenus tout-puissants après la Seconde guerre mondiale. On disait, en 1945, que les chefs d'entreprise ne s'étaient pas tous très bien conduits pendant la guerre. Pour les représenter, on avait eu bien de la chance de trouver un chef d'entreprise, Georges Villiers, qui avait été résis-

tant à Lyon. Il est resté dix-neuf ans au CNPF. C'est dire qu'il n'y avait pas beaucoup de candidats pour le remplacer!

Le crépuscule des syndicats

C'était l'époque du syndicalisme triomphant, où a été votée la loi donnant le monopole syndical à cinq syndicats dits représentatifs. Ces syndicats français sont devenus monopolistiques et très inquiétants. Les premiers syndicalistes, au XIX^e siècle, ont été des gens vertueux qui sacrifiaient leur propre carrière pour défendre vraiment les pauvres et les plus faibles. Les ouvriers étaient analphabètes et, heureusement, ils ont eu des syndicalistes dévoués. J'ai une très grande estime pour ces premiers syndicalistes. Puis, tout s'est perverti! Le syndicalisme, à force de pleurer et de tendre la main, a fini par avoir de l'argent. Il a été subventionné par je ne sais combien de ministères – Chirac disait six mais je crois que c'est plus –, chacun cachant à l'autre ce qu'il donnait. En plus, les grandes entreprises ont «acheté» la paix sociale, sans parler de certaines fédérations que nous nous garderons bien de citer ici... Donc l'argent arrivait de façon anonyme. Il y a eu un rapport qui a été demandé en 2001 par Jean-Pierre Raffarin à M. Hadas-Label, qui a expliqué qu'il n'y avait rien de plus obscur que le financement des syndicats... Nos syndicalistes ont, de plus, obtenu une protection totale contre le licenciement. Ils sont subventionnés et protégés. Donc, le syndicalisme connaît une phase de décadence grave. Je n'ai pas dit que les chefs syndicalistes n'étaient pas intelligents! Quand j'étais président du Medef, on me racontait sous cape et en plaisantant que ceux qui siégeaient autour de la table étaient plus intelligents que les représentants des patrons. Ce n'était pas totalement faux. Pour arriver à être syndicaliste, quand on est ouvrier tourneur et qu'on a quitté l'école à 14 ans, il faut être malin...

Dans mes livres, j'écris parfois les «saints dicats», parce que les syndicats ont une auréole de saints qu'on n'arrive pas à leur enlever. Dans une de ses nouvelles intitulée *L'Auréole*, Marcel Aymé raconte que Dieu avait posé une auréole, de son vivant, sur la tête d'un homme extraordinairement vertueux. Mais celui-ci ne pouvait plus supporter ladite auréole, qu'il avait tout le temps sur la tête, ce qui le gênait beaucoup. Bien qu'il commette les pires turpitudes, il ne put jamais s'en débarrasser. Les syndicalistes n'arrivent pas, eux non plus, à perdre leur auréole. Ils sont à mon avis, en très mauvaise posture. J'annonce depuis longtemps la fin des syndicats. Nous sommes le seul pays où ils ont toutes les immunités réunies: immunités légales et immunités de fait.

Quelles immunités? Ils ont une immunité de réputation, ça, c'est traditionnel. Ils ont une immunité sociale:

ils ne sont jamais condamnés sur les problèmes sociaux. Ils ont une immunité fiscale, en vertu de la loi Waldeck-Rousseau de 1884. On en a beaucoup parlé, ces derniers temps. La loi a été faite pour qu'on puisse donner de l'argent de la main à la main aux syndicats, pour protéger l'ouvrier analphabète de 1884. Cela s'est anormalement prolongé jusqu'aux fédérations actuelles, qui continuent à avoir des caisses noires, sur lesquelles ils n'ont aucun compte à rendre. Quels en sont les grands bénéficiaires? Les syndicats! Le pire de tout, qui est peu connu, c'est l'immunité judiciaire totale. Aucun syndicaliste n'a jamais été condamné au pénal en France.

La double immunité des syndicats

Dans le syndicalisme d'aujourd'hui, c'est cette immunité qui conduit à une totale irresponsabilité. La qualité principale d'une organisation, c'est sa responsabilité! On vous dit qu'il faut que les syndicats soient forts. C'est complètement stupide, la force n'entraîne pas la responsabilité! On avait établi, avec Gélénier, un schéma sur la force et la responsabilité des syndicats, le « carré ». Dans ses séminaires, Gélénier disait: « Où est-ce qu'on a la force et la responsabilité? L'Allemagne. La force et la responsabilité, ça, ça marche. » Où est-ce qu'on avait la force sans la responsabilité? En Grande-Bretagne, et ça l'a mise à terre. Heureusement, elle s'est ressaisie, en 1985. En France, on a des syndicats faibles et irresponsables. Cela ne marche pas fort... Les patrons aimeraient bien des syndicats faibles et responsables mais ça, ça n'existe pas!

Donc vous êtes très pessimiste sur la situation sociale.

Non, je ne suis pas du tout pessimiste sur la situation sociale. Au contraire, je suis très optimiste, car on assiste à la disparition des syndicats. Il est en train de se créer une sorte de consensus direct, hors syndicats, qui est très fort. Je suis optimiste, car je trouve que des deux côtés – ne parlons pas de syndicats, parlons de salariés et parlons d'entreprise –, il y a actuellement une double compréhension réciproque, qui est en train de s'écrire d'une façon remarquable. Les salariés ont une compréhension micro-économique extraordinaire, qui a grandi de façon verticale depuis vingt ans. Quant aux chefs d'entreprise, ils ont compris qu'il fallait faire une politique humaine, sociale, très forte. Maintenant, cela s'appelle les ressources humaines, les relations humaines. J'aime bien ce mot, humain. ETHIC rassemble des entreprises de taille Humaine (on a mis un « H » en gros caractères). Je crois que nous sommes en train, peut-être même mondialement, de réhabiliter les relations humaines, qui avaient été détournées au profit d'appareils compliqués, politisés, syndiqués, qui les avaient dénaturées

Ce dont vous parlez, en fait, c'est de l'affaiblissement des appareils et de l'État en particulier. Est-ce ce que veut Laurence Parisot?

Laurence Parisot dit: « *Que l'État nous fiche la paix!* ». J'écris depuis vingt ans et c'est un « gattazisme » connu: « *Les entreprises n'ont pas besoin d'aide, elles ont besoin d'air.* » Elle a repris la fin de ma phrase pour le titre de son livre. Merci Laurence!

Ma vision des relations humaines est simple, très simple, peut-être même simpliste: laisser des syndicats, responsables je l'espère, au sommet, car, dans tous les pays du monde, il faut des corps intermédiaires. On ne peut pas traiter d'accords nationaux, ou dans le cadre d'organismes paritaires, sans des représentants qualifiés. Mais il faudra qu'ils nous fichent la paix à la base, et qu'ils autorisent le dialogue direct. Pour ça, il va falloir supprimer un maillon qui est catastrophique: en France, il existe dans les ateliers et les bureaux un « délégué syndical », nommé par le syndicat et non pas élu par le personnel. Dans nul autre pays au monde, un syndicat extérieur à l'entreprise peut nommer un délégué dit « syndical », qui a le monopole des discussions des salaires, alors qu'il peut être rejeté par le personnel! Je crois que même les syndicats reconnaissent que c'est un abus de pouvoir. Dans les années qui viennent, il va enfin disparaître, mais certains vont sûrement faire grève pour s'y opposer: ils vont arrêter des trains...

Nous, entreprises, utilisons le RBE, le résultat brut d'exploitation, qui est un bon indicateur parmi d'autres. Les syndicats utilisent comme indicateur le TDN, le taux de nuisance. Un syndicat est noté, je ne plaisante pas du tout, en fonction de son taux de nuisance! Un syndicat n'est puissant que s'il peut arrêter les trains, les avions ou les routes! S'il est inoffensif, il est insignifiant. Tout cela est dramatique. Je crois honnêtement que l'on a atteint un point critique. Après, on va revenir à une certaine sérénité, on va reconstruire un dialogue humain, comme cela existe dans beaucoup d'autres pays.

En Allemagne, si un syndicaliste fait monter un ouvrier sur le toit et qu'il se tue, il va en prison, immédiatement. Un matin de 1985, alors que j'étais président du Medef, on m'a téléphoné: un ouvrier syndiqué était tombé du toit et s'était tué. Il était en grève et le chef communiste lui avait dit: « *Tu montes sur le toit pour jeter des tuiles sur les CRS, s'ils viennent.* » Le garçon était monté sur le toit, avait glissé, était tombé et s'était tué. Que pensez-vous qu'il arrivât? La seule personne qui ait été un peu inquiétée a été le directeur de l'usine: pourquoi n'avait-il pas prévu des barrières sur le toit pour protéger les syndicalistes qui montent dessus? Le chef syndicaliste, lui, n'a pas été inquiété.

L'histoire est authentique. C'est pour vous dire qu'il y a de quoi faire. Mais au point où l'on en est arrivé, je ne peux qu'être très optimiste pour demain. ■

L'INTERACTION RÉGULATEUR/RÉGULÉ: CONSIDÉRATIONS À PARTIR DU CAS D'UNE ENTREPRISE SEVESO II SEUIL HAUT

Cet article présente les résultats d'une étude sur la gestion des risques d'accidents majeurs dans la chimie en France. La littérature a montré combien l'interaction entre le régulateur et le régulé participe activement au déploiement du dispositif de prévention des risques. Cependant, on trouve peu d'études disponibles sur cette interaction en dehors des investigations post accidentelles...

par **Michèle DUPRÉ***, **Julien ÉTIENNE**** et **Jean-Christophe LE COZE*****

Les données recueillies ici comblent partiellement ce déficit; elles montrent que, si l'interaction peut au premier abord se présenter sous les traits d'une bonne entente entre les deux parties prenantes, l'étude fine du fonctionnement des deux entités révèle un autre aspect de cette relation. L'analyse approfondie des pratiques montre à la fois d'importantes limites dans l'exercice du regard extérieur et dans la transparence des incidents significatifs. Ce double regard sur l'interaction conduit dès lors à une certaine relativisation de l'aspect positif fourni par le point de vue du régulateur et du régulé sous les traits de la confiance. Il met en évidence les possibilités d'effet pervers de cette « confiance », pouvant entraîner la création de points aveugles face aux vulnérabilités du système, sans possibilités pour

l'inspection locale de les repérer et de contraindre l'entreprise à les approfondir.

Cet article est fondé sur une étude de cas menée dans l'industrie chimique française et effectuée au cours d'une recherche interdisciplinaire (apports croisés en sociologie, sciences politiques et ingénierie des risques) (1) sur la gestion des risques dans des usines à haute dangerosité. Il propose une analyse de l'interaction entre les régulateurs et les organisations régulées, et une interrogation sur la qualité de cette interaction. Apporte-t-elle des bénéfices en termes de prévention des risques? Régulateurs et régulés ont-ils les capacités (et la volonté) de mettre à jour et de pallier les faiblesses de la gestion des risques dans les organisations industrielles?

Les résultats de l'étude sont présentés en deux temps. Une première partie est consacrée à une description de

* sociologue, MODYS, Lyon

** politologue, CURAPP, Amiens

*** ingénieur d'étude, INERIS, Verneuil-en-Halatte

(1) Données collectées à partir d'observations, d'analyses de documents et d'entretiens

l'interaction vécue par les parties au cours des quinze dernières années, telle qu'ils l'ont racontée aux intervenants. Dans une seconde partie, cette même interaction a été réévaluée, en focalisant sur chacune des organisations concernées. Le diagnostic sur la relation de régulation en est substantiellement affecté. Un préambule à ces deux parties esquisse les principaux traits de la régulation des usines à risque majeur en France.

LE RÉGIME FRANÇAIS DE RÉGULATION DU RISQUE INDUSTRIEL MAJEUR

La régulation française des risques industriels majeurs est apparentée à la *safety case approach* (HALE *et al.* 2002). L'idée générale du *safety case* est que la prévention des risques est de la responsabilité de l'entrepreneur, autorisé à commencer ou poursuivre son activité de production à condition de démontrer aux autorités publiques (en France, aux inspecteurs des DRIRE) qu'il a :

- identifié les dangers principaux,
- évalué l'amplitude des accidents possibles,
- et pris des mesures appropriées pour prévenir tout accident ou pour en diminuer les conséquences.

Pratiquement, l'approche du *safety case* est mise en œuvre au travers d'un système d'autorisations et d'un programme d'inspections (programmées aussi bien qu'inopinées).

Bien que la traduction de la directive européenne Seveso II ait aidé à diffuser, plus largement, les principes du *safety case* dans la régulation française des usines les plus dangereuses, ceux-ci étaient déjà bien définis dans la loi française de 1976. Comme le veut l'approche du *safety case*, la législation française est en fait peu prescriptive: les techniques adoptées pour évaluer ou réduire les risques ne sont pas détaillées; généralement, et de manière de plus en plus fréquente, la demande porte davantage sur les objectifs que sur les moyens utilisés pour les atteindre. Il n'est donc pas rare, notamment dans les grands groupes, que des prescriptions propres aux entreprises soient plus sévères que celles requises par l'administration.

En d'autres mots, il a été bien compris que différentes voies sont possibles pour réaliser les objectifs de la régulation publique, et que les autorités publiques n'obligeraient pas les entreprises à choisir l'une d'entre elles. Il ne s'agit pas là d'un principe absolu. Il arrive ainsi que les inspecteurs ne donnent pas d'autre choix à l'entreprise que d'adopter un outil spécifique. Cette tendance est observée notamment dans les petites et moyennes industries (PMI), où les inspecteurs adoptent souvent le rôle de conseiller. Maints autres aspects sont prescriptifs, en particulier les éléments spécifiques de la législation traitant des matières dangereuses. En outre, la directive IPPC (*Integrated Pollution Prevention and Control*;

directive 96/61/CE, JOCE n° L 257 du 10 octobre 1996) (2) a généralisé le concept de «meilleures technologies disponibles» (MTD), devant théoriquement encadrer les prescriptions que les inspecteurs peuvent imposer aux régulés. Une réforme récente (2005) a mis en avant une méthode particulière d'évaluation des risques, dite «PGIC» («probabilité, gravité, intensité, cinétique»), poussant ainsi les entreprises à l'adopter ou bien à produire des justifications longues et coûteuses de leur propre méthode. (3) En somme, et cela vaut surtout pour les grands groupes industriels, l'entreprise demeure une organisation auto-régulée à qui l'administration peut toutefois imposer des prescriptions, dans l'éventualité de pratiques jugées insuffisantes.

Toutefois, des instructions explicites de tolérance ont été données aux inspecteurs, principalement dans le but de préserver la viabilité économique des entreprises. Il ne s'agit pas là d'un tournant définitif du régime français, et la question des arbitrages entre aspects économiques et sécurité a été traitée de différentes manières par le passé. Parfois, les textes mettent en évidence un rôle mixte de l'Inspection, qui serait à la fois en charge de fonctions de contrôle et de soutien à l'industrie. À d'autres périodes, les textes cherchent à découpler contrôle et conseil, management des risques et soutien économique. Par contre, l'observation montre plutôt la stabilité des personnels chargés de mettre en œuvre cette politique. De fait, la professionnalisation des inspecteurs (ingénieurs pour la majeure partie d'entre eux) et leur situation institutionnelle dans l'administration française (employés par le ministère de l'Industrie intégré au sein du ministère de l'Économie, mais sous tutelle du ministre de l'Environnement) les poussent à avoir une vue intégrée des entreprises, qui concilie impératifs économiques et environnementaux. On peut noter que cette philosophie intégrée de l'Inspection «pour une industrie performante, propre et sûre», explicitement abandonnée par le ministère, a perduré dans le discours du syndicat représentant environ 80 % des Inspecteurs (le «SNIIM»). Cela confirme la flexibilité de la régulation française.

Cette flexibilité se retrouve dans le quotidien de la relation régulateur/régulé: tant que les entreprises ne sont pas dans une attitude d'opposition par rapport à l'Inspection, la liberté laissée aux inspecteurs leur procure un espace pour construire une relation de coopération entre les deux parties (AYRES et BRAITHWAITE 1991). Cela signifie qu'il y a place pour une négociation, qui peut porter notamment sur les délais de mise en œuvre de modifications obligatoires d'une installation au nom de la prévention des accidents. En pratique, le dialogue

(2) Cette directive a été actualisée par la directive n°2008/1/CE du 15/01/08.

(3) L'approche PGIC synthétise plusieurs principes et outils méthodologiques développés par l'INERIS (Institut National de l'Environnement et des Risques), qui assure l'essentiel de l'expertise auprès des autorités ministérielles dans le domaine des risques industriels.

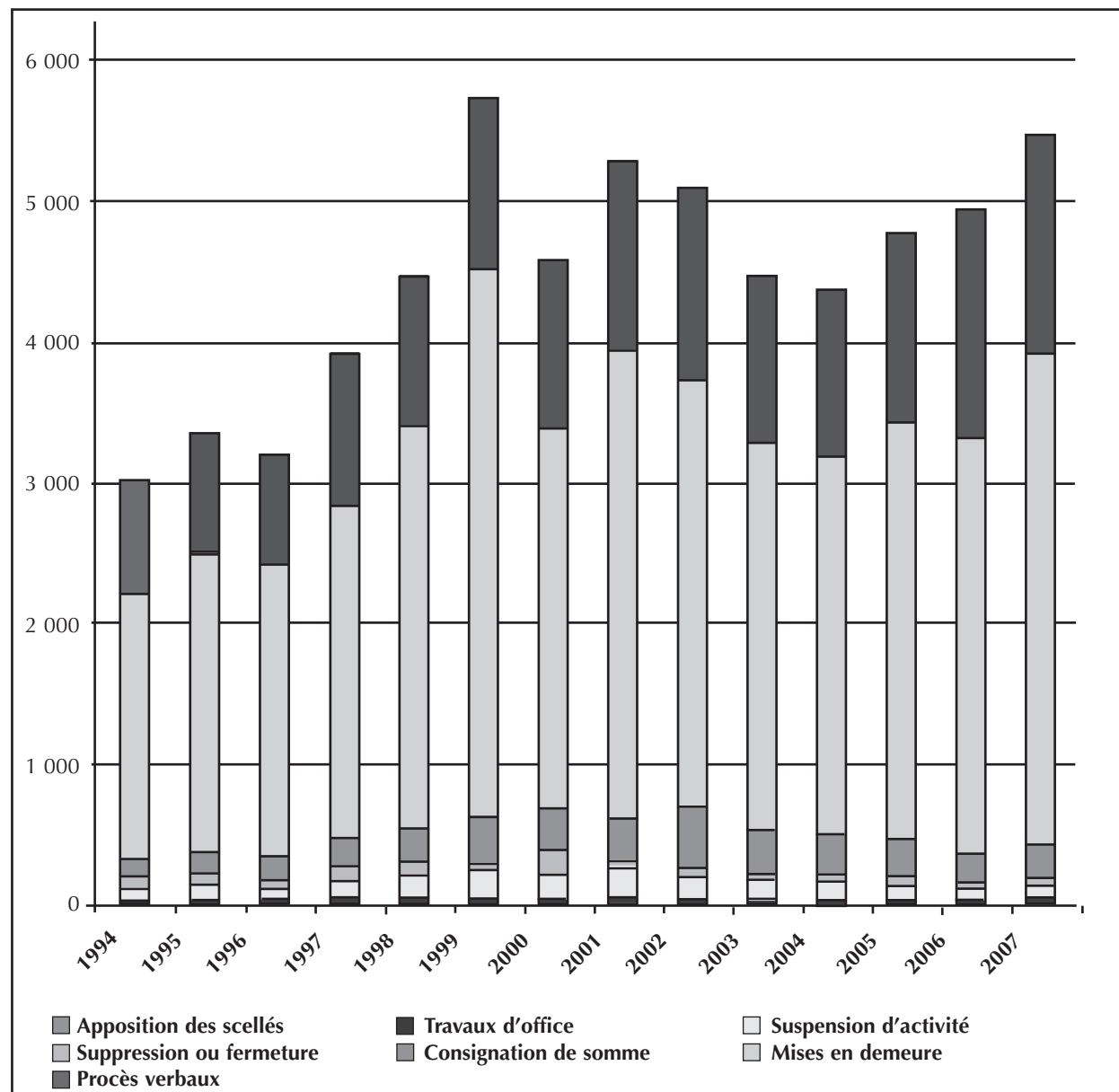


Figure 1 : Évolution du nombre de sanctions administratives et procès verbaux pris par l'Inspection des Installations Classées (Source: Ministère de l'Environnement)

et un partage suffisant de l'information permettent à l'interaction de se développer de manière informelle et sans sanction: la persuasion devient, dès lors, pour les deux parties, la stratégie de régulation dominante, tandis que la dissuasion vient seulement en second lieu. Un comportement coopératif de la part de l'industriel a généralement suscité une attitude tolérante de la part de l'inspection: contrairement à l'Environment Protection Agency (EPA) américaine (EISNER 2004), l'Inspection ne sanctionnait généralement pas les violations qui faisaient l'objet d'une déclaration volontaire de l'industriel. Et, lorsque des violations sont découvertes par l'Inspection, la procédure administrative requiert qu'une mise en demeure soit d'abord adressée, la sanction n'étant éventuellement appliquée qu'à l'issue du délai accordé à l'industriel pour adapter ses installations aux prescriptions. Les statistiques sur l'activité de

l'Inspection démontrent amplement que l'existence d'un espace de négociation dans l'interaction régulateur/régulé ne signifie pas pour autant permissivité. (4) L'interaction régulateur/régulé est néanmoins susceptible de devenir conflictuelle et peut générer l'usage par l'Inspection de mises en demeure répétées et de sanctions administratives, ou conduire à des sanctions pénales plus lourdes (Figure 1). Ce mode de fonctionnement est devenu plus fréquent dans les années de l'après AZF (après 2001): l'Inspection, dont les effectifs ont continué à se renforcer (Figure 2), a accru la fréquence de ses contrôles (5) (Figure 3) et a fait montre

(4) Les statistiques présentées ici concernent l'ensemble de l'Inspection des Installations Classées, c'est-à-dire (à la date où a été effectuée l'étude) principalement les DRIRE, mais aussi les services vétérinaires départementaux (DDSV) et le service technique de la préfecture de police pour les départements de Paris et de sa proche périphérie (STIIC).

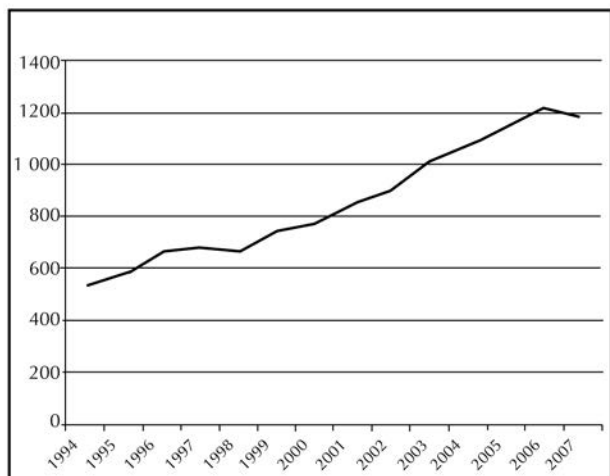


Figure 2: Nombre d'inspecteurs en Équivalent Temps Plein (Source: Ministère de l'environnement)

d'une plus grande rigueur dans le traitement des infractions constatées.

En moyenne, le régime français apparaît donc loin de la « déraison régulatrice » (« *regulatory unreasonableness* ») des agences de régulation américaines, dénoncée par BARDACH et KAGAN (2002).

Après ce bref exposé du régime de régulation des risques technologiques en France, abordons maintenant notre étude de cas.

FLEXIBILITÉ ET CONFIANCE DANS L'INTERACTION DE RÉGULATION

Les deux parties

L'entreprise (350 salariés) consacre à l'organisation de la sécurité et à la prévention des risques des moyens importants, tant localement que *via* les ressources fournies par le groupe dont elle dépend. La production peut y être considérée comme très sûre: aucun accident n'a été enregistré au cours de la vingtaine d'années précédant l'enquête. L'entreprise interagit sur une base régulière avec un ou deux inspecteurs de la DRIRE. Elle a de bonnes relations avec l'Inspection, parce qu'elle répond bien aux objectifs fixés à l'industrie par la régulation publique.

La DRIRE locale a évolué en termes de taille et de missions, au cours des dix dernières années. Ses missions incluent la régulation des risques (chroniques et accidentels), le développement de l'industrie (en soutenant notamment la recherche et l'innovation industrielle) et jusqu'à récemment le contrôle technique des véhicules

(5) Julien Étienne a mené une enquête par questionnaire qui a visé très spécifiquement les entreprises chimiques classées «AS» (Seveso II). De cette enquête (taux de réponse: 33 %), il ressort que 20, % d'entre elles sont inspectées une fois par an (ce qui est le minimum exigé par la réglementation pour ce type d'installation), 22 % le sont deux fois par an,

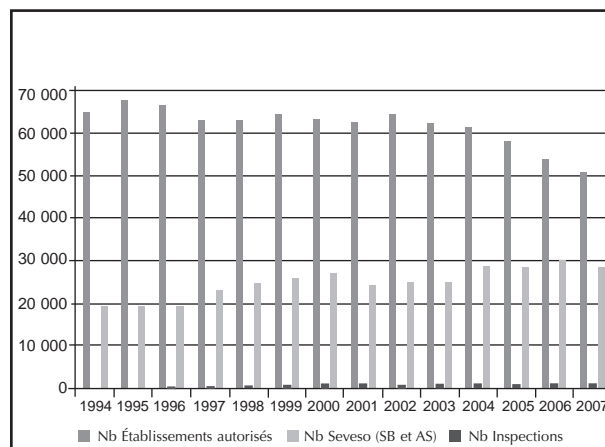


Figure 3: Évolution du nombre d'installations classées et du nombre d'inspections (Source: Ministère de l'Environnement)

de transport. Au moment de l'enquête, la DRIRE concernée comptait environ 150 personnes, dont à peu près le tiers était en charge des questions d'environnement industriel. Bien qu'un peu moins de 10 000 sites soient concernés par la réglementation environnementale dans la circonscription de la DRIRE, l'Inspection concentrait son attention sur environ un dixième d'entre eux, qui présentaient les risques les plus importants.

L'interaction telle qu'elle était perçue par les deux parties

La relation régulateur/régulé a été présentée lors de notre enquête par les deux parties comme une interaction féconde: le contact et l'échange étaient faciles, la bonne volonté et la transparence étaient de mise depuis assez longtemps et chacune des parties respectait l'autre. En d'autres mots une relation de confiance. Explorons tout cela plus finement.

Bien que l'usine appartienne depuis un peu plus de deux décennies à un groupe américain, l'Inspection gardait le souvenir du propriétaire précédent et de la manière dont il traitait des questions de sécurité. L'Inspection avait alors en face d'elle des interlocuteurs ouverts, en la personne du directeur précédent et des managers en charge des questions environnementales. De nombreux efforts avaient été initiés à l'époque, dont certains avaient été suscités par un accident majeur advenu dans les années 1980. Les modifications de l'usine qui en étaient découlées avaient été supervisées par la DRIRE. En dépit du changement de propriétaire, «les bonnes traditions» semblaient avoir été conservées. Le groupe reprenneur disposait, en interne,

18 % le sont trois fois par an, et 38 % sont inspectées plus de trois fois par an. Au cours des dernières années et en particulier depuis l'accident d'AZF, la fréquence des inspections par les DRIRE dans ces entreprises est restée stable pour 55 % d'entre elles, mais elle a augmenté pour 44 % des répondants, doublant, voire triplant pour certains d'entre eux.

d'une expertise pointue en matière de sécurité. Les inspecteurs ont exprimé leur satisfaction de voir l'entreprise leur fournir de véritables études plutôt qu'une simple documentation administrative, comme ils en reçoivent parfois.

Toutefois, on pouvait s'interroger sur la qualité du travail d'examen de ces documents par l'inspecteur de la DRIRE. Au cours des vingt dernières années, le traitement des études de danger par l'Inspection avait plutôt consisté en un résumé des documents (suivi de l'approbation de la demande d'autorisation jointe) plutôt qu'en une revue critique de leur contenu. L'autonomie des inspecteurs de la DRIRE et leur *turn-over* avaient pu permettre une certaine variation dans le contrôle sur les questions de sécurité. Toutefois, cela n'avait jamais ébranlé une relation globalement non-conflictuelle. La fourniture de données solides et une démonstration convaincante de son expertise avaient généralement permis à l'entreprise de trouver un accord avec l'inspecteur, par exemple lorsqu'il s'était agi de réévaluer certaines prescriptions (notamment les seuils de rejet dans l'environnement).

Un déséquilibre dans l'expertise

En matière de risque majeur, une caractéristique marquante des pratiques de l'entreprise est la qualité de sa propre régulation. En effet, les standards sont définis essentiellement au niveau *corporate*, c'est-à-dire aux États-Unis, où se trouve le siège du groupe. La régulation américaine dans le domaine considéré étant plus exigeante et détaillée que la régulation française, l'entreprise semble avoir toujours eu un pas d'avance sur les exigences de la réglementation française. L'entreprise s'est également montrée proactive sur d'autres sujets, tels que le système de management de la sécurité (elle fut l'une des premières à être certifiée ISO 14001 dans sa zone géographique), et ce avant même la transposition en France de la directive SEVESO II. Elle s'est aussi montrée en avance dans le domaine de la communication sur la sécurité en matière d'environnement, et a été également *leader* sur d'autres thématiques touchant à la sécurité, telles que le transport des matières dangereuses.

Logiquement, l'Inspection a salué l'attitude proactive de l'entreprise. Quant au directeur de l'usine et au responsable du département sécurité, ils concluaient au moment de l'enquête (2005-2006) que la régulation sur les risques technologiques majeurs n'avait pas eu d'impact sur l'entreprise. Cette évaluation valait également pour les changements réglementaires qui mettaient fin au rôle de conseiller de l'Inspecteur de la DRIRE, au motif qu'il induisait une trop grande proximité entre l'industriel et le régulateur, incompatible avec la fonction de contrôle qui lui était assignée. Bien qu'en 2000, une lettre ait signalé au responsable sécu-

rité que désormais les inspecteurs ne seraient plus là pour donner de conseils, « ça n'a rien changé » : le dialogue est resté le mode principal de l'interaction.

Une confiance attestée par les faits

Au moment de l'enquête, l'entreprise n'avait reçu en quinze ans aucune mise en demeure de l'Inspection, la mise en demeure étant l'acte de contrainte le plus indolore que l'Inspection puisse décider. Cela ne signifiait pas pour autant que l'entreprise ait toujours été parfaitement en conformité avec toutes les règles. Par exemple, lorsque des modifications de l'usine ont été décidées, sans que l'autorisation nécessaire ait été demandée à l'Inspection. Ou bien lorsqu'ont été mises en œuvre des mesures pour améliorer la sécurité, sans attendre l'approbation par l'Inspection. Dans les deux cas, « la violation rapportée par l'industriel n'est pas suivie de sanction ». Les seules conséquences de ces actions non coordonnées ont été des retards pris dans les procédures réglementaires, et des coûts pour l'entreprise qui a dû refaire des études de danger pour les installations modifiées.

On voit là la répugnance de l'Inspection à mettre à mal la coopération existante, en sanctionnant les violations de manière formelle. Par ailleurs, une réforme récente a donné la possibilité aux représentants des salariés d'interagir directement avec les inspecteurs sur des sujets en relation avec les risques majeurs. Elle a également renforcé la capacité des inspecteurs à entrer directement en contact avec les opérateurs et les représentants des salariés, au lieu d'interagir seulement avec leur correspondant habituel dans l'entreprise, le responsable du département sécurité. Toutefois, l'Inspection n'a pas utilisé cette possibilité, et, les représentants des salariés considèrent qu'il s'agit là d'un moyen à utiliser en dernier ressort, au cas où l'entreprise approcherait ou dépasserait les limites d'un fonctionnement à risque. Ce serait également une preuve d'une défiance à l'égard des cadres en charge de la sécurité, qu'ils soient interlocuteurs de l'Inspection ou des salariés.

En somme, il apparaît, au travers de ce bref résumé, que la confiance a été maintenue au fil des années. Le fait que l'entreprise ait fonctionné sans incident pendant une longue période participe de cette relation, basée sur l'absence de tensions entre l'entreprise et l'Inspection. La première a été capable de prouver régulièrement qu'elle se conformait aux exigences en matière de sécurité émises par l'inspecteur et qu'elle allait même au-delà. Ici s'applique bien le commentaire de Gunningham et Grabosky : « Compte tenu de la transparence de la pollution générée par l'industrie chimique [...], seule une performance environnementale démontrable, et pas seulement de meilleures relations publiques, peut améliorer la confiance publique et la crédibilité » (GUNNINGHAM et GRABOSKY 1998 : 143).

Il apparaît que les deux acteurs ont fait de larges efforts mutuels pour éviter toute action qui pourrait être perçue par l'autre partie comme une preuve de comportement non-coopératif.

À propos des relations régulateur/régulé, de nombreux auteurs conviennent des avantages de la confiance et de la coopération. Par exemple, la coopération entre le régulateur et le régulé a été théorisée comme susceptible d'améliorer la conformité réglementaire et l'efficacité des outils de politique publique (AYRES et BRAITHWAITE 1991). De même, HAWKINS (1984: 123) a considéré qu'un «sentiment de confiance mutuelle»

était «important pour soutenir la relation de négociation» (cité par HUTTER 1997: 17). Les chercheurs ayant travaillé sur les HRO (*Highly reliable organizations, Organisations à Haute Fiabilité*) (6) considèrent, eux aussi, que la demande de confiance adressée par le public aux organisations à risque majeur constitue pour celles-ci une incitation à se préoccuper davantage des questions de sécurité (LA PORTE 1996). En construisant la confiance, les organisations à risque majeur tendent aussi à «éviter les hauts "coûts de transaction" liés à la suspicion» (*ibid.* p. 68) et donc à gagner en efficacité (ROCHLIN 2001 : 48). AYRES et BRAITHWAITE (1991) ont toutefois mis en garde contre les risques de «capture du régulateur»,

c'est-à-dire d'une administration de contrôle permissive, parce que trop proche du régulé. Cette littérature est discutée à l'aune de données empiriques, dans un autre article issu de cette même recherche (ÉTIENNE et DUPRÉ, 2008).

Dans les paragraphes suivants, nous allons nous focaliser sur les avantages et les inconvénients générés par la confrontation de deux modes organisationnels différents, celui de l'entreprise que nous avons étudiée et celui de l'Inspection, en interaction avec elle. Suivant ce fil conducteur, nous nous poserons la question de savoir si l'interaction «fonctionne» (LA PORTE et CONSOLINI, 1991).

AU-DELÀ DE LA COOPÉRATION INSPECTEUR/INDUSTRIEL : UN REGARD SUR LES ORGANISATIONS

«Le folklore administratif nous apprend que faire des erreurs est la condition normale de la bureaucratie» nous rappellent LA PORTE et CONSOLINI (1991).

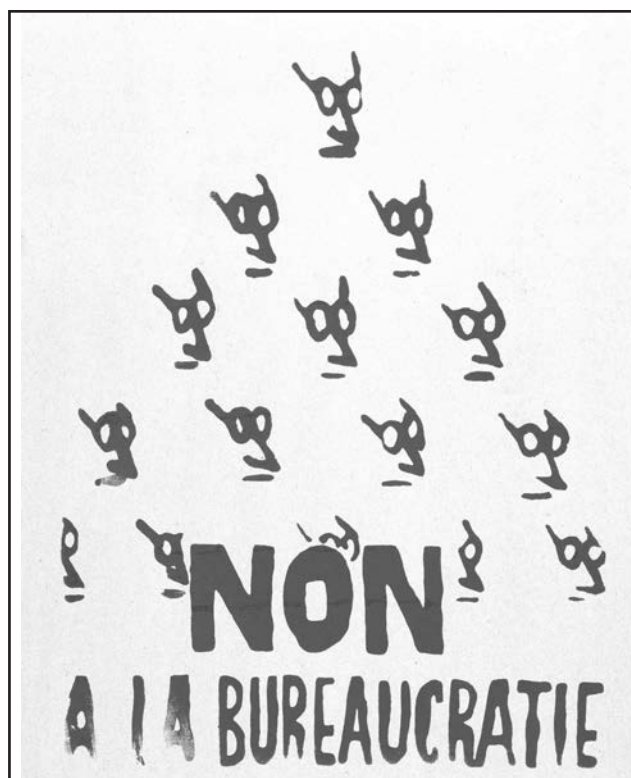
Ceux-ci se demandent alors comment, si l'on est convaincu qu'aucune organisation ne peut réellement opérer sans erreur, on peut attendre une fiabilité aussi

élevée d'entreprises travaillant avec des matières dangereuses: «une telle insistance sur la performance sans erreur est, d'un point de vue théorique, assez extraordinaire» (*ibid.*). Ils ajoutent qu'en pratique «on sait peu de chose sur les aspects sociaux ou managériaux de telles activités ou sur les conséquences pour les organisations de chercher à atteindre une performance qui soit presque sans erreur» (*ibid.*).

Si nous reprenions à notre compte ces interrogations pour les appliquer à notre cas, nous pourrions nous demander si le bilan, apparemment sans erreur et transparent, de l'«autorégulation contrainte» (*enforced self-regulation*), que nous avons observée, signifie que tout va très bien, ou plutôt si de multiples fac-

teurs et stratégies n'opèrent pas en masquant, de fait, la «face cachée» du management des risques.

Deux étapes seront nécessaires pour évoquer l'interaction en pratique. En premier lieu, nous décrirons les deux organisations au travail: d'un côté, l'entreprise, de l'autre côté, la DRIRE locale, et nous montrerons l'impact sur l'interaction des modes organisationnels des deux parties. En second lieu, nous réfléchirons sur un incident survenu durant la période d'enquête, pour montrer combien il est difficile, dans la pratique, de maintenir une haute fiabilité de l'entreprise tout en conservant des liens de confiance entre régulateur et régulé.



« Le folklore administratif nous apprend que faire des erreurs est la condition normale de la bureaucratie » «Non à la bureaucratie». Affiche anonyme, 1968

© Coll. Dhimier/KHARBINE TAPABOR

(6) Chercheurs de l'Université de Berkeley.

DEUX MODES ORGANISATIONNELS EN INTERACTION

Sécurité et prévention des risques dans une entreprise chimique française.

Rappelons que les Organisations à Haute Fiabilité (HRO, *Highly reliable organizations*) gèrent l'imprévu par l'intermédiaire de cinq processus (ROBERTS, 1990):

- une préoccupation par rapport aux défaillances plutôt que par rapport aux succès;
- une volonté de ne pas simplifier les représentations;
- une sensibilité particulière à l'exploitation en cours;
- une implication dans la résilience;
- une place centrale accordée à l'expertise (WEICK et SUTCLIFFE, 2001).

Rappelons aussi que l'entreprise chimique soumise ici à examen est considérée, en interne et en externe, comme fiable.

Filiale d'un groupe chimique *leader* sur son segment de marché, l'entreprise a « des ressources abondantes lui permettant d'investir lourdement dans des activités permettant d'améliorer la fiabilité » (LA PORTE et CONSOLINI, 1991). Les responsables sont convaincus qu'ils doivent opérer en sécurité s'ils veulent maintenir l'activité au sein de son environnement social et économique, qui a été jusqu'alors favorable au développement de l'entreprise. Pour ce faire, ils ont développé un département en charge de la sécurité, de la santé au travail et de la protection de l'environnement, dont l'action peut être soutenue, au niveau du groupe, par des experts ayant une grande expérience en matière de sécurité: « nous avons des spécialistes au niveau mondial qui sont parfois à l'origine du standard utilisé dans l'ensemble du secteur. Ils ont une énorme expérience, connaissent très bien leur job, et croisent le fer avec d'autres experts internationaux dans le monde sur ces questions. Ils font bien sentir l'expérience acquise. » (Responsable du département HSE).

Les opérateurs sont formés pour connaître parfaitement les nombreuses procédures développées. Différents systèmes de formation et d'audit externes et internes ont été élaborés pour maintenir la vigilance, garantissant « la préoccupation collective », souvent décrite comme la pré-condition d'une culture de sécurité efficace. Il s'agit aussi sans aucun doute d'un « système en réseau » (LA PORTE 1996 : 66), reposant sur « une coordination horizontale forte entre des unités techniques différentes afin de produire les bénéfices et les services désirés. » (LA PORTE et CONSOLINI 1991: 30). Là est le côté positif du réseau. Mais il y en a un autre: le responsable du département est au centre de relations externes et internes, et doit gérer les contraintes venant des

deux côtés, des acteurs de l'entreprise et des régulateurs publics. Cela peut conduire à des violations, qui seront déclarées *a posteriori*, comme mentionné plus haut. Par exemple, les opérateurs devaient entrer dans un réacteur pour le contrôler, mais soudain ils refusèrent de le faire, arguant du fait que c'était trop dangereux.

Le département de R & D développa alors une autre manière d'inspecter le réacteur; le matériel fut mis en place avant que l'Inspection n'ait donné l'autorisation formelle de le faire. On voit donc à l'œuvre le nécessaire arbitrage entre, d'une part les préoccupations du management, qui doit prendre en compte les dimensions sociales de l'activité productive et, d'autre part, les exigences réglementaires.

Le rôle du responsable HSE est très important, notamment à cause de la haute autorité dont il dispose, du fait de sa double expérience de chimiste et d'expert sécurité.

Toutefois, un examen approfondi de l'évolution de l'entreprise, et spécialement de son département HSE, permet de mettre en évidence un déclin relatif de l'organisation. Tout d'abord, le responsable de ce département a été promu à la fonction d'expert international, à cause de son savoir technique. Cela l'amène à quitter régulièrement l'entreprise pour visiter d'autres usines du groupe ou pour en former les responsables. C'est actuellement le cas en Chine, nouveau marché pour le groupe, qui y a installé une filiale au début des années 2000. Aucun remplacement n'a été prévu. *A contrario*, certaines fonctions ont été externalisées après le départ en retraite d'un des membres de l'équipe. L'entreprise a, de plus, transformé son organisation interne pour améliorer les échanges techniques entre la maintenance et le département « Travaux neufs »: les deux services ont fusionné pour former un seul et même département. Cela a eu pour effet de diminuer la force relative du département HSE, même si la culture de sécurité est toujours prégnante dans toutes les activités au sein de l'usine.

Un autre élément s'ajoute, qui met en question les capacités des managers à avoir « les yeux grand ouverts » sur l'ensemble de l'organisation et à prendre en compte l'ensemble des conséquences découlant de décisions de changement. Même si le niveau de sécurité est élevé, les managers n'ont pas de temps pour réfléchir à l'impact de nouvelles décisions sur le système dans son ensemble. Chaque département évalue le travail fait selon ses propres indicateurs, élaborés à partir d'une culture de métier propre à ses fonctions. Par exemple, le département de maintenance considère que son objectif principal est d'effectuer son travail aussi rapidement que possible. Le temps nécessaire à la prise en main des nouveaux matériels, importante pour la sécurité, n'est pas pour eux un objectif clairement énoncé.



© Jean Gaumy/MAGNUM PHOTOS

« Par exemple, les opérateurs devaient entrer dans un réacteur pour le contrôler, mais soudain ils refusèrent de le faire, arguant du fait que c'était trop dangereux. » *Le réacteur nucléaire de Paluel, 1981*

Organiser le contrôle public à l'Inspection :
sous quelles contraintes ?

Du côté de l'Inspection, il faut composer avec le fait que le régime de régulation français des risques majeurs est une approche « *safety case* », ce qui implique de disposer de ressources suffisantes : évaluer des études de danger requiert plus de temps et de personnel que d'autres approches, notamment prescriptives, appliquant un standard unique à tous les destinataires de l'action publique. Dans ce contexte, l'Inspection locale

a souffert de manques structurels de personnel, en particulier à la fin des années 1990, lorsqu'elle a travaillé avec seulement les trois quarts du personnel dont elle aurait dû disposer, si tous les postes budgétés avaient été pourvus (cette situation étant en partie attribuable à un taux important de *turnover*). Du personnel additionnel a été recruté de manière substantielle après l'accident d'AZF (en septembre 2001), si bien que certains retards dans les procédures de régulation ont été rattrapés. Mais les changements législatifs intervenus ont entraîné un travail accru, si bien que l'Inspection est restée en manque d'effectifs.

La relation régulateur/régulé est faite d'interdépendance, le régulateur ayant besoin d'une information que seul le régulé peut lui fournir: l'Inspection demande à l'exploitant de lui transmettre divers documents en matière de sécurité, en particulier les études de danger que l'Inspection ne réalise jamais en propre. Ce système a certaines limites bien connues: avec qui, quand, selon quelles méthodes et avec quelles données ces études ont-elles été élaborées? L'Inspection peut, certes, essayer d'en savoir plus en questionnant directement les auteurs de ces documents, mais cela n'est pas toujours efficace. Ainsi, au début des années 2000, l'Inspection a refusé une tierce expertise de l'installation, parce qu'elle ne parvenait pas à savoir quelles sortes de données avaient été utilisées pour l'analyse de risques.

Dans ce cas, la dépendance structurelle de l'Inspection à l'égard de la firme a été renforcée par la question de l'expertise: aux spécialistes du risque de l'industriel, l'Inspection a souvent confronté des agents moins expérimentés et/ou des généralistes. Une caractéristique saisissante de l'Inspection française est le fait que ses membres disposent du droit de changer de poste au sein de l'organisation. Cela signifie que ces agents peuvent travailler sur l'environnement industriel, puis passer à d'autres missions au sein de la DRIRE, par exemple l'aide publique (la plupart du temps soutien financier) à l'innovation industrielle et à la recherche. En outre, au sein de la Division environnement de la DRIRE, les agents peuvent travailler sur d'autres thématiques, telles que la pollution ou les déchets. Pour accroître les compétences au sein de l'Inspection, des efforts ont été faits dans le sens d'une plus grande spécialisation et de la constitution d'une expertise interne sur le risque technologique, en particulier depuis l'accident d'AZF en 2001. L'expertise de l'Inspection semble très dépendante du maintien en interne de l'expérience acquise, notamment de la connaissance du terrain. Le taux élevé de *turnover* dans l'organisation est donc un problème important. Une des solutions apportées a été de tutorer les nouveaux arrivants, et ce indépendamment du niveau hiérarchique: ainsi, un technicien peut être le tuteur d'un nouvel inspecteur, même si celui-ci a un statut plus élevé dans l'organisation. Cela dénote un respect de l'expertise, qui rappelle les HRO (HOPKINS 2007). Dans le cas que nous avons étudié, la présence d'un inspecteur expérimenté à la tête du groupe «risques technologiques» semblait garantir la transmission de la mémoire et de l'expertise des entreprises à risque industriel majeur, en direction des inspecteurs les plus jeunes.

Un autre aspect organisationnel important est le fait que le travail de l'Inspection soit très planifié à l'avance, à la fois au niveau national et au niveau local. Le ministère émet chaque année une liste de priorités et d'objectifs à atteindre. En outre, l'Inspection doit conduire un nombre prédéfini d'inspections, en particulier dans les entreprises ayant des produits ou des *process* dangereux. Ces objectifs n'ont pas toujours été en adéquation

avec les ressources disponibles, si bien que des arbitrages ont dû être effectués entre des tâches ayant toutes un degré de priorité élevé dans l'agenda public. Une dimension contextuelle influe aussi sur le travail des inspecteurs: des efforts très intenses ont été demandés aux agents sur certains types d'entreprises, lorsqu'un enjeu était devenu prioritaire sur l'agenda local ou national (par exemple à la suite d'un accident). Cela, aussi, a pu impliquer de nombreux arbitrages dans les décisions de l'Inspection.

Finalement, avec la multiplication des régulations sur différentes thématiques et sur différents aspects des risques (risque chronique, facteurs techniques et humains, management de la sécurité, etc.), le travail des inspecteurs a été découpé en tranches, parce qu'il n'est pas possible de prendre en charge la totalité des risques en même temps. En particulier, les inspections d'entreprises ont été de plus en plus réduites à certains thèmes, aspects ou zones. Par exemple, l'Inspection a géré le système de management de la sécurité morceau par morceau, en se focalisant tantôt sur le retour d'expériences, tantôt sur la formation, etc. Cela a créé une difficulté structurelle, pour l'Inspection, à avoir une vue globale de tout l'effort de régulation du risque réalisé par l'entreprise.

Quel impact sur l'interaction de la confrontation de deux modes organisationnels?

Le responsable HSE de l'entreprise, en mesure de comparer les pratiques françaises avec celles en vigueur dans des pays voisins (tels que l'Angleterre ou l'Allemagne) ou des pays bien plus éloignés (comme la Chine), souligne la lenteur de l'Inspection française à accomplir les procédures réglementaires. Plus précisément, l'Inspection et l'entreprise sont prises dans les mailles de divers processus, qui ont miné la rapidité des procédures publiques: une demande d'autorisation pour un nouveau permis a été déposée par l'industriel peu avant l'accident d'AZF; l'Inspection a mis fort longtemps pour l'instruire; pendant ce temps, l'entreprise a modifié ses installations; en conséquence, la DRIRE a requis de nouvelles expertises portant sur les installations dans leur nouvelle configuration; l'entreprise a dû soumettre une nouvelle demande d'autorisation à jour. Pendant ce temps, les standards réglementaires avaient été modifiés de manière substantielle, obligeant à la fois l'entreprise et l'Inspection à s'adapter. Dès lors, la procédure a été ralentie encore davantage.

Bien que l'entreprise ait de bonnes relations avec l'inspecteur en charge du suivi de l'usine («c'est un ingénieur et il est assez facile de négocier avec lui» dit le responsable du département sécurité), le dialogue a d'évidentes limites dues au déséquilibre en termes d'expertise: «ils n'ont pas la connaissance en profondeur que l'on peut attendre d'un spécialiste, rien à voir avec nos experts» (idem). Ce déséquilibre est aussi attisé par les

évolutions en matière de régulation: depuis son introduction dans le régime de régulation, l'Inspection a été mal à l'aise avec le SMS (Système de management de la Sécurité), qui inclut des procédures ayant pour objet de gérer en interne les principaux processus liés à la sécurité (gestion des modifications, retour d'expérience, etc.). Introduit dans la réglementation par la directive Seveso II, le SMS s'écarte de multiples manières du domaine technique pour lequel les inspecteurs ont été formés. N'étant pas formée aux techniques de l'audit, qui sont les plus adaptées à cet objet, ni aux sujets non techniques, l'Inspection a pris l'habitude de demander encore plus de formalisation des règles du management de la sécurité, et ce d'autant plus qu'elle ne pouvait avoir accès à l'élaboration en interne du SMS, mais seulement à son résultat. En conséquence, dans le cas étudié, les demandes de l'inspecteur ont eu pour seul effet une adaptation formelle du manuel. Par ailleurs, l'entreprise dispose de bons professionnels, qualifiés en matière de système de management de la qualité, si bien que l'interaction a été là aussi inégale. (7) Enfin, le régulé a bénéficié d'informations abondantes, provenant du retour d'expérience des diverses usines du groupe dans différentes parties du monde, sans que le régulateur n'ait accès aux mêmes informations. Par exemple, certains problèmes de sécurité, déjà apparus dans des usines américaines employant des produits identiques, ont été traités avant que l'Inspection n'ait pu attirer l'attention de l'entreprise sur ces questions.

Même si l'Inspection a une vision collégiale de la décision et de la responsabilité (8), il apparaît que le manque de personnel et la charge de travail ont longtemps assuré l'autonomie (devrions-nous dire la solitude?) de l'inspecteur en charge d'une usine, quand il avait à traiter avec les managers de cette dernière. De récentes modifications dans la procédure ont rendu obligatoire l'examen de la demande d'autorisation par deux inspecteurs au lieu d'un, ce qui devrait contribuer à renforcer quelque peu la position de l'Inspection dans son interaction avec les entreprises.

Un autre point éclaire la nature de l'interaction: l'Inspection avait pour habitude d'alerter l'entreprise sur ce qu'elle allait contrôler lors de l'inspection à venir; en outre, les circulaires nationales développées par le ministère pour organiser les priorités de travail de l'Inspection sont maintenant publiques. Par voie de conséquence, l'entreprise a concentré ses efforts sur la partie de l'usine concernée par la thématique de l'Inspection.

Passons maintenant à l'analyse d'un moment spécifique de l'histoire de l'entreprise: deux incidents, qui révèlent un autre aspect de l'interaction, et de l'impact de la dimension organisationnelle sur l'interaction.

(7) Il existe toutefois une volonté ministérielle de mieux former les inspecteurs à l'évaluation des systèmes qualité et en particulier des SMS, ce qui devrait permettre de rééquilibrer les choses dans un proche avenir.

INCIDENTS EN PRATIQUE: COMMENT L'INTERACTION PEUT-ELLE FONCTIONNER DANS LE CAS D'UNE ENTREPRISE À RISQUES INDUSTRIELS MAJEURS « PRESQUE DÉFAILLANTE » ?

Dans des organisations de ce type, il n'est pas possible de simuler le risque industriel majeur. Cette dimension de l'apprentissage est donc absente. Cela implique qu'il faut augmenter la vigilance et la prévention à partir d'incidents dont la portée n'est pourtant en rien comparable aux accidents majeurs. Les incidents dont il est question ici résultaient d'une erreur, non pas d'une erreur commise en solitaire, mais d'une erreur collective, réalisée par tous ceux qui ont porté la conception de l'architecture technique. Deux incidents ont été enregistrés au cours des dernières années, après deux décennies de fonctionnement sans faille. La cause technique principale a été, dans les deux cas, l'arrêt d'un agitateur (la première fois en raison d'un arrêt d'alimentation électrique, et la seconde fois par suite de la défaillance d'un composant électronique). Dans les deux cas, cet arrêt a provoqué un emballement incontrôlable de la réaction chimique, entraînant l'explosion du disque de rupture et le versement du contenu du réacteur dans le *catch-tank* (DUPRÉ, LE COZE, 2006). Ces dysfonctionnements auraient pu conduire à des incidents sévères, voire des accidents, mais les installations étaient bien dimensionnées pour ce scénario: les gaz toxiques ont été contenus et seulement une petite quantité de gaz, traitée par filtrage, a été relâchée dans l'atmosphère. Dans la chaîne de barrières prévues dans l'architecture pour prévenir l'accident, certaines ont prouvé leur efficacité. Une seule, la première dans la chaîne, n'a pas résisté par deux fois (pour des raisons différentes, mais avec des effets similaires). Toutefois, les autres barrières dans la chaîne ont bien fonctionné et permis de contenir la réaction.

Sans aller dans trop de détails (en particulier pour des raisons de confidentialité), il est intéressant de noter ici qu'un certain scénario a conduit à un emballement de réaction. Il nous est apparu intéressant d'analyser comment les différents acteurs dans l'entreprise ont agi après ces incidents. Notre mode d'investigation (9) a impliqué à la fois l'observation de l'organisation en fonctionnement normal, et une analyse ex-post d'incidents, permettant d'analyser comment l'organisation en a tiré les leçons. Cette capacité d'apprentissage est, en effet, une composante des organisations à risques, considérée comme essentielle par les chercheurs de Berkeley pour maintenir la fiabilité. Dans le cas de la

(8) Depuis l'accident d'AZF, toute inspection doit être menée en binôme. Toute décision doit être également validée par au moins un autre inspecteur responsable, avant d'être transmise au préfet.

(9) Un article méthodologique est en cours de rédaction.

NASA, la sociologue Diane Vaughan a estimé que la capacité d'apprentissage a été défaillante après l'accident de la navette *Challenger*, et que cette insuffisance a contribué à l'explosion de la navette *Columbia*, quelques années plus tard (VAUGHAN 2005). Il s'est donc agi pour nous, dans une organisation où l'expérience de l'accident n'est pas envisageable, de construire/déconstruire les analyses et les actions postérieures aux incidents considérés.

Dans la mesure où les incidents ont été contenus, une rhétorique collective s'est mise en place: «ils ont prouvé par deux fois le bon *design* des installations» (DUPRÉ et LE COZE 2006). Même si certaines barrières n'ont pas opéré comme il était prévu, les autres ont eu la capacité d'éviter un événement catastrophique. Cependant, personne dans l'entreprise n'a remis l'architecture en question. Peut-on interpréter cette réaction comme la mise en évidence de «points aveugles de l'organisation»? Différentes explications peuvent être trouvées. Donnons deux exemples: les investissements nécessaires pour tenir compte de la cause initiale ont peut-être été jugés trop élevés; ou bien était-il impossible de critiquer le département R & D sans affaiblir la confiance générale en la fiabilité des installations techniques.

Nous pouvons aussi considérer ce point d'une manière différente: si nombre de gens travaillant dans cette organisation, aussi bien à la production que dans le département de R & D, ou encore les managers, ont contribué à construire l'histoire selon laquelle «nous sommes très sûrs, pas de souci, vous avez vu, nous n'avons pas eu d'accidents, nous n'aurons pas d'accidents», cela peut signifier que tous, même confusément, avaient besoin de construire des histoires à propos de la sécurité: «Bien qu'il soit tout à fait possible de décrire ce que les opérateurs font, la sécurité est avant tout une propriété émergente de relations, de rites et de mythes à un niveau individuel ou au niveau d'un groupe, mais bien plus au niveau d'une organisation entière, ou pour le moins dans une grande partie de l'organisation.» (ROCHLIN 2001 : 62).

De tels construits ne sont pas les seules conséquences de ces incidents. Des mesures concrètes ont été prises, telles que l'enregistrement des incidents dans la base de données incidents. Parce qu'ils ne touchaient, ni les villes avoisinantes, ni les habitants voisins, ils ont été sans surprise enregistrés comme des incidents techniques internes. Cet acte simple a eu un double effet: premièrement, les représentants des salariés en charge de l'hygiène et de la sécurité ne les ont pas pris en compte, et, deuxièmement, l'Inspection n'a pas été informée, parce qu'il s'agissait là d'un problème interne à résoudre par la seule organisation.

On peut se demander si l'on a affaire à de la dissimulation consciente. Pour notre part, nous pensons qu'il est aussi possible d'interpréter cette qualification de l'incident en tant qu'«interne» comme une manière de garder l'interaction avec l'Inspection aussi apaisée que possible et de protéger l'organisation en tant que telle:

«Opérateurs et hiérarchie sont intimement préoccupés par le fait que dans leur recherche des erreurs résiduelles, les autorités publiques ou les experts voudraient imposer des modifications qui altéreraient la confiance qu'ils ont dans leurs installations.» (ROCHLIN 2001: 58)

Ces incidents révèlent-ils «les côtés sombres de l'organisation» (VAUGHAN 1999) (10)? Ou pouvons-nous considérer qu'en interne, l'effort fait pour maintenir le haut niveau de sécurité implique un engagement élevé du management qui doit de manière permanente justifier son action? Considérons par exemple les efforts faits, moins pour accroître les ressources que pour garantir une évolution sûre de l'entreprise: «meilleure est une HRO pour réaliser une performance productive et sûre, plus il lui est difficile de convaincre les régulateurs publics que les ressources utilisées pour des activités d'amélioration de la fiabilité devraient rester stables.» (LA PORTE 1996). C'est cela travailler en pratique et c'est cela aussi réguler en pratique. Le régulateur doit faire avec ses problèmes organisationnels internes, mais il n'a pas la capacité suffisante pour suivre les activités et comprendre les dynamiques à l'œuvre dans une telle entreprise.

CONCLUSION :

Dans le management des risques technologiques, les points aveugles de la régulation peuvent se révéler être absolument cruciaux, car ils peuvent masquer les signes d'un désastre à grande échelle en pleine incubation (TURNER 1978). Il est pour cette raison fort intéressant de se demander en quoi le régulateur public a la capacité de démasquer les points aveugles. Nos réflexions sur un cas empirique, tel que présenté dans cet article, ne nous permettent pas d'aboutir à une conclusion définitive sur cette thématique. Mais, lorsque nous avons tenté de regarder l'interaction entre le régulateur et le régulé, à travers le prisme de leurs modes organisationnels respectifs, et que nous nous sommes interrogés pour savoir si l'interaction «fonctionnait en pratique», différents points sont alors apparus, méritant réflexion et suscitant d'autres investigations. Il ressort notamment de cette analyse que l'entreprise ne satisfait pas à l'ensemble des critères retenus par les chercheurs américains pour définir une Organisation Hautement Fiable (HRO).

Dans la mesure où la régulation française n'a pas été trop prescriptive en matière de risques accidentels et où sa mise en œuvre a laissé beaucoup d'espace au dialogue et à la coopération, l'interaction que nous avons observée s'est révélée non conflictuelle et positive, si l'on en croit

(10) Ces incidents seront pourtant l'occasion pour l'entreprise de reconcevoir l'architecture de sécurité des installations. Cependant, notre présence et l'intérêt porté au traitement de ces incidents ont, nous le pensons, contribué fortement à mobiliser l'entreprise sur ce sujet et, finalement, à mettre en œuvre des actions correctives.

les deux parties en présence. Les bons résultats de l'entreprise en matière d'accidents et de conformité, ainsi que l'absence de permissivité évidente dans la mise en œuvre de la politique publique, viennent conforter la vision selon laquelle la coopération et la confiance peuvent être à l'origine d'une efficacité plus grande en matière de sécurité industrielle. Toutefois, l'intuition, tout comme la théorie organisationnelle, suggèrent une image bien moins idéale : celle que révèle le regard porté sur les modes organisationnels des deux parties en interaction. Notre article montre combien l'interaction est difficile, à cause de la coexistence de deux modes organisationnels différents, développés au fil de l'histoire dans chacune des deux organisations. Des contraintes multiples en termes de temps, de personnel et d'expertise, ainsi qu'une faiblesse technique structurelle du régulateur externe ont durablement entamé la capacité des inspecteurs à soutenir leur position dans une interaction déséquilibrée. Dans la mesure où l'entreprise a depuis longtemps considéré qu'«elle ne pouvait dépendre de la bureaucratie» (LA PORTE et CONSOLINI 1991: 20) pour améliorer ses performances en matière de sécurité, elle s'en est occupée à un rythme rapide, que l'Inspection a eu du mal à suivre. L'entreprise elle-même a eu des faiblesses : les activités quotidiennes révèlent combien il est difficile d'introduire des changements organisationnels, même pour améliorer la sécurité, qui est pourtant un enjeu que tous les acteurs considèrent comme important. Il faut aussi prendre en compte la conception imparfaite de l'architecture technique, que des processus organisationnels interdisaient de voir. Tout se passe comme si les précautions prises par chacune des deux parties pour ne pas entamer la confiance et la coopération avaient rendu impossible à l'Inspection d'aider l'organisation à se confronter à ses propres points aveugles. En une période où des tendances variées peuvent affaiblir le management de la sécurité au sein de la firme, il est donc ironique d'observer que les efforts accomplis par chaque acteur pour ne pas mettre en danger sa relation à l'autre peut nuire à la fonction que cette relation est supposée remplir. ■

BIBLIOGRAPHIE

- AYRES (I.) and (J.) BRAITHWAITE, *Tripartism: Regulatory Capture and Empowerment. Law and Social Inquiry* 16 (3): 435-496, 1991.
- BARDACH (E.) & KAGAN (R.), *Going by the Book: The Problem of Regulatory Unreasonableness*, Philadelphia, Temple University Press, [1982] 2002.
- DUPRÉ (M.) & LE COZE (J.-C.), *How to prevent a normal accident in a Highly Reliable organization? The art of resilience, a case study in the chemical industry, in Proceedings of the Second Resilience Engineering Symposium*, Paris, Presses de l'École de Mines de Paris, 2006.
- EISNER (M. A.), *Corporate Environmentalism, Regulatory Reform, and Industry Self-Regulation: Toward Genuine Regulatory Reinvention in the United States*, *Governance* 17 (2): 145-167, 2004.
- ÉTIENNE (J.) & DUPRÉ (M.), *Risk Toleration in Regulatory Practice and the Role of Trust. A Case Study*, Document de travail, 2008.
- GUNNINGHAM (N.) & GRABOSKY (P.), *Smart Regulation. Designing Environmental Policy*, Oxford, Oxford University Press, 1998.
- HALE (Andrew), (Louis) GOOSSENS & Ibo v.d. Poel. *Oil and Gas Industry Regulation: From Detailed Technical Inspection to Assessment of Safety Management, in Changing Regulation: Controlling Risks in Society*, ed. (Barry) KIRWAN, (Andrew) HALE & (Andrew) HOPKINS, 79-106. Oxford, Pergamon, 2002.
- HOPKINS (A.), *The Problem of Defining High Reliability Organizations*. National Research Center for OHS Regulation, Australian National University, *Working Paper* 51, 2007.
- HOPKINS (A.), *For whom does safety pay? The case of major accidents*, *Safety Science* 32: 143-153, 1999.
- HUTTER (B.), *Compliance: Regulation and Environment*, Oxford, Oxford University Press, 1997.
- LA PORTE (T.) & (P. M.) CONSOLINI, *Working in Practice But Not in Theory: Theoretical Challenges of «High-Reliability Organizations»*, *Journal of Public Administration Research and Theory* 1 (1): 19-47, 1991.
- LA PORTE (T.) & (A.) KELLER, *Assuring Institutional Constancy: Requisite for Managing Long-Lived Hazards*, *Public Administration Review* 56 (6): 535-544, 1996.
- LA PORTE (T.), *High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding and At Risk*, *Journal of Contingencies and Crisis Management* 4 (2): 60-71, 1996.
- ROBERTS (K.H.), *Some characteristics of one type of high reliability in organisation*, *Organisation Science*, 1 (2), pp. 160-176, 1990.
- ROCHLIN (G.), *Les organisations à «haute fiabilité»: bilan et perspectives de recherche*, in BOURRIER M (ed.) *Organiser la fiabilité*, pp. 39-70, Paris, L'Harmattan, 2001.
- TURNER (B. A.), *Man-made Disasters*, Londres, Wykeham, 1978.
- VAUGHAN (D.), *The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster*, *Annual Review of Sociology*, 25, 271-305, 1999.
- VAUGHAN (D.), *System Effects: On Slippery Slopes, Repeating Negative Patterns, and Learning from Mistake*, in (W.) STARBUCK & (M.) FARJOUN (Eds), *Organization at the Limit: NASA and the Columbia Disaster*, Oxford, Blackwell, 2005.
- WEICK (K. E.) & SUTCLIFFE (K. M.), *Managing the unexpected. Assuring high performance in a age of complexity*, San-Francisco, Jossey-bass, 2001.

VICES ET VERTUS DU TRAVAIL SPÉCIALISÉ

Le travail spécialisé constitue la référence de la « bonne organisation », selon les principes de Taylor et la théorie d'Adam Smith. Or, quand on examine diverses situations de production réelles, on constate que la polyvalence est recherchée et organisée, certes pour des raisons humanistes, mais surtout en vue de satisfaire à des critères classiques de rentabilité quand les flux de travail sont variables.

par **Jean-Louis PEAUCELLE**, professeur de sciences de gestion à la retraite

Le travail spécialisé n'est « optimal » que dans des cas particuliers, notamment quand le flux de production est régulier, les machines onéreuses et la main d'œuvre peu qualifiée. On peut avancer l'hypothèse que le travail spécialisé est une approximation commode pour raisonner, qui occulte un grand nombre d'aspects de la production. Ce modèle, trop simplifié, ne peut pas être la norme de toutes les situations productives.

INTRODUCTION

La « bonne » organisation du travail semble être celle où chaque personne, affectée à une machine, y répète la même tâche. Cette représentation est fondée d'une part sur la pratique des organisateurs, Taylor au premier rang d'entre eux, et d'autre part sur la théorie de Adam Smith relative à la division du travail. Cet article a pour but de remettre en cause ce présupposé de l'excellence du travail spécialisé dans toutes les situations. Cette synthèse s'appuie sur de nombreuses études, tant empiriques que théoriques, concernant le travail, celui d'hier comme celui d'aujourd'hui, dans les usines et en dehors des usines.

La spécialisation du travail (1) est favorisée par deux aspects: d'abord la mécanisation, source principale d'une haute productivité, ensuite la brièveté de l'apprentissage avant la mise au travail. En phase de croissance, la production de masse organise, pour ces deux raisons, le travail en postes spécialisés.

Mais la productivité n'est pas le seul critère d'efficience. Pour que les prix de revient soient bas, avec le travail spécialisé, il faut aussi que les flux de travail arrivent sans à-coups. Dans une production irrégulière, la planification des tâches spécialisées laisse presque toujours des ressources inoccupées, même en univers certain. Or, toute inoccupation du personnel ou des machines entraîne un coût. À l'inverse, la polyvalence crée des flexibilités utiles chaque fois que l'on s'écarte des conditions optimales. Il convient donc de distinguer les situations de travail en fonction de la variabilité des productions, quantitativement et qualitativement. Ceci permet de considérer comme un cas très particulier la production de masse, à la chaîne, en quantités constantes, avec des ouvriers spécialisés, sans formation antérieure. Dans ce cas particulier, le travail est spécialisé, mais il n'est pas l'archétype de tous les types de travaux productifs.

Par ailleurs, la spécialisation du travail suppose que les tâches puissent être analysées avant leur exécution par l'opérateur. Ce n'est pas toujours possible, notamment dans le travail en équipe et dans les situations d'opposition.

Ainsi, le travail spécialisé n'est pas efficace dans tous les cas, et, quand il l'est, c'est pour des raisons différentes de celles de la théorie d'Adam Smith. Pour lui, la productivité s'accroît avec la division du travail. La pra-

(1) Adam Smith utilisait le terme de « division du travail », Taylor ou Ford jamais. En suivant leur exemple, on parle ici de « spécialisation ». L'expression « ouvrier spécialisé » est d'ailleurs employée dans ce sens par les patrons et les syndicats dans les conventions collectives.

tique d'Henri Ford réfute cette théorie. En 1914, en bon taylorien, il teste diverses organisations de sa chaîne de montage de voitures et il choisit celle qui a la meilleure productivité. Ce n'était pas celle où le travail était le plus divisé. Avec 177 ouvriers affectés à une tâche de 1 minute, le temps humain pour sortir une voiture était de 3 heures. Mais 44 ouvriers, travaillant chacun 2 minutes, montaient une voiture en 1,5 heure. La productivité était double sur cette chaîne où le travail était moins parcellisé. Cette organisation fut, naturellement, adoptée. (2)

Le travail dans cette organisation n'était donc pas le plus parcellisé, mais il était cependant spécialisé par postes de travail, eux-mêmes étant liés aux machines. Cet exemple confirme que la spécialisation dans les usines est liée à la mécanisation.

Cet article théorique remet en cause l'idée que le travail spécialisé constitue la référence de la « bonne organisation ». Quand on considère des situations de production variées, on observe que l'organisation « polyvalente » est largement répandue, car elle est en général meilleure économiquement. Le travail spécialisé n'est « optimal » que dans des conditions extrêmement précises : machines onéreuses, flux de production régulier, production de masse, main d'œuvre non qualifiée, etc. Ces situations sont exceptionnelles. Mais alors, pourquoi le travail spécialisé s'est-il imposé comme la norme d'une bonne gestion ? Parce que le travail spécialisé possède une qualité que le travail polyvalent n'a pas : on peut le décrire facilement, avec la démarche classique de l'analyse. Nous sommes conduits à percevoir le réel de la production au travers du prisme de la spécialisation. Cette « facilité intellectuelle » conduit à prendre un cas particulier, pertinent dans un contexte particulier, pour une norme générale.

Pour détailler ce raisonnement, rappelons tout d'abord que la haute productivité est le résultat de l'utilisation des machines dans le monde productif. Le défi, pour l'industrie, a été de bâtir des activités totalement nouvelles, en y faisant travailler une main d'œuvre non formée. Le travail spécialisé permet de réduire le temps de formation. La spécialisation a donc été adoptée pour nombre d'industries comme l'automobile. La polyvalence apparaît, en quelque sorte, comme le contraire de la spécialisation. Son efficacité vient de la planification des travaux, qui n'est jamais parfaite pour les petites séries et le travail unitaire, ni lorsque la charge de travail varie de manière aléatoire. Si les opérateurs sont spécialisés, certains sont parfois inoccupés ce qui réduit la productivité globale, même si les cadences sont élevées au moment du travail. Au contraire, si les opérateurs sont polyvalents, ceux qui sont inoccupés à leur poste de tra-

vail peuvent être affectés à d'autres tâches. Cette réaffectation permanente en fonction de la charge de travail est la principale source de productivité des organisations polyvalentes. La polyvalence est donc fréquente dans un grand nombre de métiers où les personnels sont bien formés, et dont la charge de travail est variable, avec des petites séries ou une production unitaire.

Revenons d'abord à la première source de la productivité : l'usage des machines.

LA MACHINE POUR UNE HAUTE PRODUCTIVITÉ

Dans le règne animal, l'homme se distingue par ses outils. Il les choisit, les construit, les conserve pour les réutiliser. Il accomplit ainsi ses tâches avec moins d'effort, il produit mieux et plus vite.

En général, une production est possible de plusieurs manières, avec plusieurs types d'outillage. Parmi ces possibles, le chef d'entreprise privilégie celui qui fournit le meilleur prix de revient (3). Un nouvel outil est adopté s'il permet une productivité humaine plus élevée, s'il n'est pas cher, s'il ne tombe pas souvent en panne, si sa durée de vie est assez longue, s'il est d'usage simple après une formation rapide, si sa capacité de production correspond aux quantités à fournir sur le marché. L'arc est préféré au propulseur pour tuer les animaux, puis le fusil prend sa place comme outil pour la chasse ou la guerre.

Sans cesse, l'homme invente de nouveaux outils, de nouvelles machines. Les automates construits par Héron d'Alexandrie au premier siècle de notre ère, ou par Vaucanson au XVIII^e siècle à Paris, ont un but ludique. Ils ne quittent pas les théâtres ou les salons.

L'industrie adopte des machines quand elles abaissent le coût de revient. Comme les nouvelles machines sont en général chères, il est indispensable, pour qu'elles soient adoptées, qu'elles permettent un coût de main d'œuvre plus bas et, donc, qu'à salaire égal la productivité soit plus forte. Pour cette raison, les machines qui sont sélectionnées par les industriels sont celles qui augmentent la quantité produite par heure de travail.

À un moment donné, deux processus de fabrication peuvent coexister, l'un avec des outils simples et une faible productivité, pour des quantités réduites, l'autre avec des machines complexes et une forte productivité, pour de grandes quantités. Par exemple, on recoud un bouton à la main avec une aiguille, mais la couturière emploie une machine à coudre et, dans les grands ateliers de confection, les machines sont encore plus perfectionnées. L'avantage de la machine dépend des flux de travail.

(2) David HOUNSHELL, *From the American system to mass production, 1800-1932, The development of manufacturing technology in the United States*, The John Hopkins University Press, 1984.

(3) D'autres acteurs peuvent privilégier leurs propres critères, comme la sécurité (pour les autorités chargées de l'environnement), les conditions de travail (pour les ouvriers) ou les déchets récupérables (les moissonneurs ont préféré pendant des siècles couper le blé à la faucille car ils pouvaient glaner ensuite les grains tombés à terre).

Si les machines sont peu onéreuses, il est possible de doter chaque ouvrier d'un outillage complet, qui est faiblement utilisé. L'ouvrier effectue alors l'ensemble des tâches en changeant d'outil. C'est la situation de l'artisan polyvalent, par exemple le plombier réparateur à domicile.

Si les machines sont onéreuses, on les fait fonctionner au maximum. Le coût fixe est d'autant plus faible, pour chaque unité produite, que les machines sont utilisées continûment. On leur affecte de manière permanente les ouvriers chargés de les faire fonctionner. La spécialisation aux postes de travail a pour but d'utiliser à plein

« *This great increase of the quantity of work which, in consequence of the division of labour, the same number of people are capable of performing, is owing to three different circumstances; first to the increase of dexterity in every particular workman; secondly, to the saving of the time which is commonly lost in passing from one species of work to another; and lastly, to the invention of a great number of machines which facilitate and abridge labour, and enable one man to do the work of many.* » (4)

Adam Smith fondait ses réflexions sur la fabrication des épingles, telle que la décrivaient les encyclopédistes français. Chacune des opérations de l'épingle-



« Les automates construits par Héron d'Alexandrie au premier siècle de notre ère, ou par Vaucanson au XVIII^e siècle à Paris, ont un but ludique. Ils ne quittent pas les théâtres ou les salons. » *Le Joueur de galoubet, le Canard et le Joueur de tambour, pièces automatiques construites par Vaucanson. Gravure, vers 1900.*

les machines chères. La spécialisation du travail dépend de la technologie. Il n'y a donc aucun arbitraire organisationnel à un découpage des postes de travail dans le processus global. C'est la technologie qui dicte la répartition des tâches. C'est aussi elle qui augmente la productivité. Les deux effets sont liés à la même cause : l'usage d'une machine.

L'outillage est la cause de la croissance de la productivité et de la spécialisation, contrairement à la théorie de Adam Smith pour qui la division du travail était la cause première d'une productivité plus forte. La mécanisation en était la conséquence.

« *The division of labour, however, so far as it can be introduced, occasions, in every art, a proportionable increase of the productive powers of labour [...]*

rie correspondait à un outil différent : billot, bobille, engin, cisaille, meules, calibres de longueur, rouet, ciseaux, cuiller, entêteoir, chaudron, chaudière, plat à vanner, frottoire, quarteron. L'apparente division du travail était une spécialisation par outil. Les 18 opérations étaient les descriptions des gestes pour utiliser autant d'outils, et un même ouvrier pouvait successivement passer d'un outil à un autre. Il y avait donc une polyvalence des ouvriers. La distinction des opérations venait de l'outillage et la répartition du travail était très différente dans un gros atelier et un petit. Or, il y avait plusieurs centaines d'ateliers, faisant travailler de 2 à 20 per-

(4) Adam SMITH, 1776, *The Wealth of nations*, L1, Ch1.

sonnes avec le même outillage. La répartition du travail était donc variable, parce que l'outillage n'était pas onéreux. Le prix de revient était le même. Il n'y avait pas d'avantages particuliers pour les gros ateliers capables de spécialiser un ouvrier sur une seule opération (5).

Ainsi, la fabrication des épingles confirme que l'outillage dicte le mode opératoire, mais pas la répartition du travail. Les épingliers avaient la même productivité, qu'ils aient été spécialisés par opération ou non, parce qu'ils avaient les mêmes outils. Cette réalité industrielle n'était pas du tout conforme à la théorie que Smith voulait illustrer par cet exemple. D'ailleurs, au XIX^e siècle a été inventée la machine à faire les épingles, exécutant toutes les opérations antérieures. Le travail a été recomposé, ou même s'est transformé en une surveillance de la machine pour l'alimenter en fil métallique. Cet exemple montre que les machines les plus productives ne sont pas toujours celles qui divisent le processus productif. Lorsque des automatismes assurent complètement la production, le travail humain de surveillance, dépannage, entretien, conduite de processus, etc. n'est pas organisé comme celui des ouvriers spécialisés par poste, avec des gestes répétitifs.

Dans les grands ateliers, la mécanisation induit une spécialisation du travail. De plus cela permet de faire travailler des personnes n'exigeant pas de hauts salaires.

(5) Toutes les références à la fabrication des épingles sont tirées de Jean-Louis PEAUCELLE, *Adam Smith et la division du travail, la naissance d'une idée fautive*, L'Harmattan, 2007.

METTRE AU TRAVAIL DES OUVRIERS SANS COMPÉTENCE

Au Moyen-Âge, le travail était réalisé dans les villes par les artisans organisés en corporations. La compétence professionnelle était au cœur du fonctionnement de ces

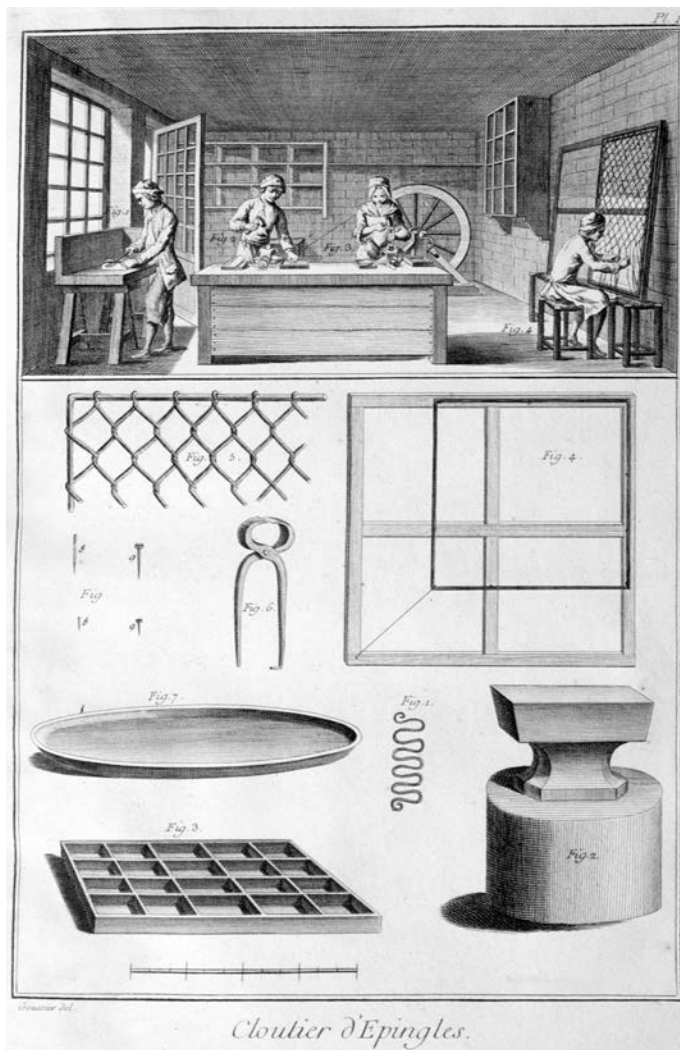
« communautés d'arts et métiers ». Les enfants étaient mis en apprentissage, pendant 5 ou 10 ans, sous l'autorité du maître de l'atelier, rémunéré spécifiquement par les parents. Cette formation se terminait par le « chef-d'œuvre », examen pratique montrant la connaissance de tous les aspects du métier.

À cause de cet apprentissage long, la capacité de travail ne se modifiait que lentement. Comment faire quand la demande devenait brusquement très forte? Il fallait mettre au travail des personnes sans les former longuement.

Pour faire travailler rapidement des personnes non formées, on doit concevoir des tâches simples, avec un outillage spécifique, facile à manier. Alors, on forme très vite les personnes à exécuter ces tâches. On recrute les ouvriers les moins qualifiés, ceux qui acceptent les salaires les plus bas.

Ces outils, spécifiques à une partie du proces-

sus productif, s'opposent aux outils à usage multiple. Ils contiennent les réglages spécifiques à l'opération. Un outil générique permettrait de faire le même travail, mais il faudrait apprendre à le manœuvrer exactement, à le régler. Par exemple, pour ajuster les têtes des épingles, l'artisan épinglier frappait avec un marteau. Une machine spécialisée a été conçue: « l'entêteoir ». Une masselotte coulissant verticalement sur des tiges de guidage jouait le rôle du marteau. Alors qu'il fallait pré-



« Adam Smith fondait ses réflexions sur la fabrication des épingles, telle que la décrivaient les encyclopédistes français. Chacune des opérations de l'épinglerie correspondait à un outil différent: billot, bobille, engin, cisaille, meules, calibres de longueur, rouet, ciseaux, cuiller, entêteoir, chaudron, chaudière, plat à vanner, frotoire, quarteron. » *“Cloutier d'épingles”*. Planche de l'encyclopédie de Diderot et d'Alembert.

© CHEUVIN/HARBINE-TAPABOR

cédemment savoir ajuster l'orientation et la vitesse du marteau, il suffisait de déclencher la chute de la masse-lotte. Vitesse et orientation étaient constantes. L'entêteur était une machine spécifique et il demandait peu de compétence. Il était manipulé par des femmes payées deux fois moins que les hommes.

À la lecture des textes de *l'Encyclopédie*, Charles Babbage a remarqué que la spécialisation offrait un avantage en termes de prix de revient. Certaines opérations étaient effectuées par des femmes moins payées. D'autres exigeaient une compétence plus élevée, celle d'un professionnel mieux payé.

« *The higher the skill required of the workman in any one process of a manufacture, and the smaller the time during which it is employed, so much the greater will be the advantage of separating that process from the rest, and devoting one person's attention entirely to it* ». (6)

« Si l'on faisait exécuter l'ensemble d'un processus technique par un seul travailleur, ce dernier devait posséder le niveau de qualification requis par l'opération la plus difficile, et l'ensemble de la tâche devait être rémunéré en fonction de ce niveau. En revanche la division du travail, [...] diminuait les coûts de l'entrepreneur, qui ne payait qu'au prix minimal les tâches non qualifiées ou peu qualifiées confiées à des travailleurs sans qualification et qui employait des travailleurs qualifiés seulement dans les tâches pour lesquels ils étaient nécessaires ». (7)

Les machines spécialisées sont simples d'usage pour un néophyte, qui apprend rapidement à s'en servir. Elles interdisent la plupart des erreurs de manipulation. L'apprentissage est aussi réduit, quand le geste opératoire se répète, quand la durée du cycle est courte. Ce temps opératoire descend, par exemple, à 3 secondes pour fixer la tête d'une épingle. Les novices deviennent vite compétents sur l'opération qu'on leur réserve, après qu'on la leur ait montré plusieurs fois au ralenti, puis qu'on leur ait demandé d'essayer. En quelques minutes, ils ont le temps de répéter le geste de nombreuses fois. Adam Smith confond l'apprentissage rapide avec la vitesse d'exécution. Celle-ci ne peut pas augmenter au-delà de la vitesse maximale des gestes, vitesse déterminée par la physiologie humaine, la contraction des muscles et leur contrôle. En revanche, plus l'ensemble des gestes est de durée réduite, plus vite on apprend à les exécuter.

Former rapidement de nouveaux ouvriers offre d'abord l'avantage de les rémunérer au plus bas niveau du marché du travail. De plus, on peut répondre à une croissance rapide de la demande. De nouvelles capacités de production sont rapidement mises en place en spécialisant le travail, avec une main d'œuvre nouvellement embauchée. Quand l'activité se stabili-

se, on conserve généralement la même organisation en postes spécialisés. Quand l'activité diminue, la spécialisation devient un inconvénient majeur. Les ouvriers qui ont opéré sans cesse sur la même activité ne savent plus faire que cela. Ils ont beaucoup de mal à se reconverter, d'autant plus qu'on ne leur propose que des postes exigeant une polyvalence, donc une formation et une compétence qu'on ne leur avait pas demandées auparavant.

Cette production de masse, à la chaîne, avec des ouvriers spécialisés, est au cœur du développement économique des XIX^e et XX^e siècles. La productivité progresse régulièrement. L'entreprise fait des bénéfices, baisse son prix de vente et paie de bons salaires. Clients, patrons et salariés y trouvent avantage. C'est le compromis fordiste. Cependant, les dirigeants d'entreprise raisonnent en général sur le prix de revient, qui dépend aussi du niveau des salaires. Ils délocalisent donc la production dans des pays à bas niveau de salaire.

Le travail par postes spécialisés peut être observé dans l'histoire industrielle chaque fois que l'on a été confronté au problème de la mise au travail d'une main d'œuvre sans formation professionnelle. En voici quelques exemples anciens.

Dans une économie principalement agricole, le travail à effectuer dépend des saisons. Lors des récoltes, il faut rentrer le plus vite possible le blé arrivé à maturité. Avant les moissonneuses batteuses, cela exigeait une très grande quantité de main d'œuvre. On y faisait travailler toute personne disponible. Ces moissonneurs occasionnels constituaient une main d'œuvre non formée. On leur réservait les tâches simples et répétitives, par exemple la mise en bottes. Une partie de la production était donc spécialisée, bien que cela se passe en dehors des ateliers.

Une spécialisation par opération a commencé à apparaître avant la révolution industrielle. Dans les sociétés riches, les miséreux posent toujours un problème. Aux Pays-Bas, dès le XVI^e siècle, on les a secourus et on les a fait travailler, quand ils étaient valides, dans les « ateliers pour pauvres » (8). Ils y venaient irrégulièrement et on les y occupait à des petites tâches, faciles à apprendre, pour des salaires très faibles. Les ouvriers quittaient ces ateliers dès qu'ils le pouvaient. Le processus de production des épingles décrit par Adam Smith a été inventé en Hollande, dans ces « ateliers pour pauvres ».

Au moment où Frederick Taylor s'intéressa à l'organisation, l'industrie américaine employait de nombreux travailleurs immigrés d'Europe Centrale, sans aucune formation industrielle. Elle était donc confrontée au problème décrit plus haut, et la même solution a été mise en œuvre.

(6) Charles BABBAGE, 1832, *On the economy of machinery and manufactures*. London: Knight. p. 186. Réédité en 1993. London, Routledge.

(7) Patrick VERLEY, *Entreprises et entrepreneurs du XVIII^e siècle au début du XIX^e siècle*. Paris, Hachette, 1994. pp. 12-13.

(8) Les ateliers pour pauvres ont aussi existé en Grande Bretagne à partir du règne de Elisabeth I.

LE TRAVAIL SPÉCIALISÉ PAR OPPOSITION À LA POLYVALENCE

Le poste de travail taylorien est défini par la machine ou l'outil utilisé à cette étape du processus de production. Le mode opératoire (c'est-à-dire les gestes de l'ouvrier) est défini, après expérimentation, comme la manière de faire permettant d'aller le plus vite. Ce rythme devient la cadence « normale » ou « temps alloué », de quelques secondes à quelques minutes. (9)

Ceci concerne le poste de travail. Taylor innove vraiment en préconisant huit chefs fonctionnels. Quatre d'entre eux s'occupent de la planification du travail : les agents de lancement, qui indiquent l'ordre des travaux à accomplir, le spécialiste de l'usinage des métaux, qui prépare la vitesse de coupe pour chaque travail, le spécialiste de l'étude des mouvements et le spécialiste du calcul des temps opératoires.

Le plan ne suffit pas, il faut le respecter. Le chef hiérarchique fait respecter la discipline. Mais Taylor lui adjoint quatre contremaîtres fonctionnels supplémentaires : les contrôleurs, qui vérifient que l'ouvrier comprend le mode opératoire, les chefs d'équipe, qui s'assurent que la machine-outil fonctionne à la bonne vitesse (cadence) avec les bons outils, les contremaîtres d'entretien, qui donnent des directives en matière de nettoyage et de réglage des machines, afin d'éviter les pannes, et enfin les employés des temps, qui recueillent les productions réalisées et calculent les payes. Ainsi, l'exécution des injonctions est vérifiée : le travail se réalise comme prévu.

Sans cette planification et ce contrôle, la spécialisation aux postes de travail serait insuffisante pour assurer une haute productivité.

Par opposition au travail taylorien, un travail polyvalent est celui où l'ouvrier passe d'une machine à une autre, en un cycle beaucoup plus long, de 10 minutes ou de plusieurs heures. L'ouvrier polyvalent accomplit plusieurs tâches successives qui auraient pu être confiées à des opérateurs spécialisés. La rotation entre postes est un début de polyvalence. Un ouvrier qui sait travailler sur plusieurs machines peut chaque jour être affecté à un poste différent. Pour la motivation des salariés, Herzberg préconise ce travail élargi. Il prône aussi le travail enrichi, où l'opérateur exécute lui-même une partie des tâches des chefs fonctionnels : il participe à la planification, il règle sa machine, il la nettoie et l'entretient, il trouve les bons gestes pour tenir la cadence, il vérifie ce qu'il réalise et signale lui-même sa production journalière. (10)

(9) Frederick TAYLOR, 1912, *Principes d'organisation scientifique des usines*, traduction de *The principles of scientific management*, 1911. Frederick TAYLOR, 1913, *La Direction des ateliers*, traduction de *Shop management*, 1903.

(10) Frederick HERZBERG, Bernard MAUSNER, Barbara BLOCH SNYDERMAN, 1959, *The motivation to work*, John Wiley.

Selon la manière dont le travail est éloigné de l'organisation taylorienne, la polyvalence est plus ou moins complète. Plus elle est poussée, moins il est facile de décrire le travail, de le prescrire et de le contrôler.

Le salaire est un point fondamental dans la production. Son mode de calcul est un moyen de pousser les ouvriers à produire. Si les tâches sont répétitives, on compte les quantités produites, et le salaire en est déduit. Ce salaire est considéré comme incitatif. Mais la difficulté est de fixer le tarif. De tout temps, on a procédé à l'envers : sachant la cadence normale et le salaire visé pour l'ouvrier, on en a déduit la formule de calcul. Le travail spécialisé a été un moyen de conserver dans les usines la rémunération aux pièces qui existait depuis très longtemps. Ainsi, les épingliers du XVIII^e siècle étaient payés aux pièces.

Cependant, quand le rythme de travail ne dépend pas de l'ardeur de l'ouvrier, il est inutile de compter sa production individuelle. Dans la chaîne de Ford, comme dans les abattoirs de Chicago, les ouvriers sont payés 5 \$ par jour, parce que la vitesse de la chaîne ne dépend pas d'eux (11). De même, si un ouvrier manque de matières pour travailler, son temps de non-travail doit être rémunéré et on revient à des salaires fixes.

Si un ouvrier tourne entre plusieurs postes payés au rendement, il voit vite sur lequel il gagne plus ou se fatigue moins. Il demande alors qu'on l'y spécialise (12). Le salaire aux pièces peut être un frein à la polyvalence. Les organisations polyvalentes payent en général des salaires en fonction du temps de travail.

L'ouvrier spécialisé est réputé tenir des cadences plus élevées que le polyvalent, mais il faut que l'organisation des flux de matières lui fournisse continuellement du travail : c'est la question de la planification et des temps inoccupés.

LE PLANNING ET LES CAPACITÉS DE PRODUCTION INEMPLOYÉES

Considérons d'abord le cas où on connaît tous les éléments de la production avant de produire. Toutes les prévisions se réalisent sans écart. Le produit à réaliser est connu. Le producteur sait quelles quantités produire. Il connaît les opérations nécessaires avec leur durée, le salaire des opérateurs, les outils ou les machines avec leurs coûts et leurs caractéristiques techniques. Ayant ces informations prévisionnelles sans erreur, il sait comparer à l'avance les diverses organisations de la production. On se rapproche de cette situation en clôturant le

(11) Jean-Louis PEAUCELLE, 2003, « Du dépeçage à l'assemblage, l'invention du travail à la chaîne à Chicago et à Détroit », *Gérer et Comprendre*, N° 73, 75-88.

(12) Corinne GAUDART, « La baisse de la polyvalence avec l'âge : question de vieillissement, d'expérience, de génération ? », *Pistes*, Vol. 5 N° 2, Décembre 2003.

lieu de production, l'usine ou le chantier. Les échanges avec l'extérieur sont contrôlés. Les incertitudes sur la production sont limitées.

Dans cet univers certain, les modes de production sont bien connus, selon les volumes : la production à la chaîne, en petites séries, à l'unité ou par projet. On a déjà parlé de la production à la chaîne, pour de grandes quantités. Quand les quantités sont réduites, la planification laisse des personnes partiellement inemployées si elles sont strictement spécialisées.

Quand les quantités à produire sont plus faibles, chaque usine a une production différenciée, à l'unité ou en petites séries. On planifie l'ordonnement de ces petites séries. Il existe toujours un goulet d'étranglement, formé par la machine pleinement employée (13). Les autres postes de travail, s'ils sont spécialisés, ne sont pas occupés

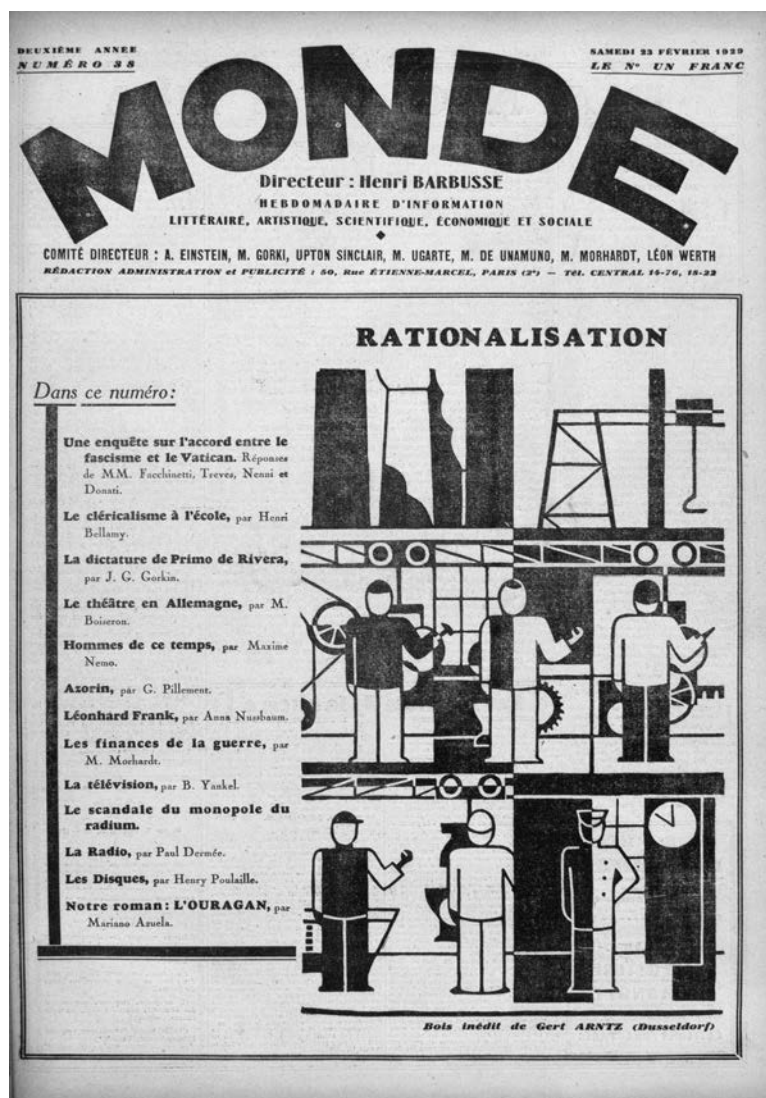
à temps plein. Le prix de revient en est obéré. Alors que la situation est totalement prévisible, les opérateurs ne sont pas tous occupés continuellement, à cause des contraintes de la planification. Les temps de non travail obèrent le prix de revient (ouvriers payés à ne rien faire, machines à l'arrêt) et font baisser la production journalière

De même dans un projet où tout est connu, il existe un

chemin critique où les opérateurs sont totalement occupés. Pour les autres tâches, il existe des marges temporelles, c'est-à-dire que les personnes qui y seraient spécialisées ne sont pas complètement occupées (PERT) (14). Cela générerait un coût inutile. Si elles sont polyvalentes, on les affecte temporairement à d'autres tâches.

Ces modèles classiques de planification de la production supposent une totale spécialisation. Si les ouvriers ont une certaine polyvalence, les temps morts liés à la planification peuvent être occupés à d'autres tâches, entretien, nettoyage, formation, préparation des travaux ultérieurs etc. Avec la polyvalence, on retrouve des marges de manœuvres dans la planification pour éviter les moments de non travail. On améliore la capacité de production, la productivité et les prix de revient (15).

La compétence multiple des personnes, dans une organisation avec postes spécialisés, facilite la construction des plannings (16). Pour cette raison, il est souhaité dans l'Éducation nationale que les enseignants des Collèges soient bivalents, qu'ils enseignent deux matières. Ainsi le travail spécialisé s'applique seulement à la production de masse, à la chaîne. Pour des raisons d'effi-



«Le producteur sait quelles quantités produire. Il connaît les opérations nécessaires avec leur durée, le salaire des opérateurs, les outils ou les machines avec leurs coûts et leurs caractéristiques techniques. Ayant ces informations prévisionnelles sans erreur, il sait comparer à l'avance les diverses organisations de la production.»
 «Rationalisation». Illustration de Gert Arntz pour Monde du 3 février 1929

(13) Jeff COX, Eliahu GOLDRATT, *The goal: excellence in manufacturing*, Corton on Hudson, NY, North River press, 1984. Traduction *Le But: l'excellence en production*. Paris: AFNOR, 1986.

(14) N. STILIAN. 1962, *PERT: a new management planning and control, technique*, American Management Association.

(15) Konstantinos CHATZIS, *L'Autonomie dans les organisations: quoi de neuf ?*, Paris: l'Harmattan, 1999.

(16) Nicolas HATZFELD, «La polyvalence enjeu multiple dans l'organisation du travail et la relation salariale», *La lettre du Gerpisa*, n° 139, février 2000, 5-8. Armelle GORGEU, *Organisation du travail et gestion de la main-d'oeuvre dans la filière automobile*, Paris, la Documentation française, 1998

science, la polyvalence est utilisée pour les petites productions. Elle est encore plus recommandée en univers incertain.

LE TRAVAIL EN UNIVERS INCERTAIN

La totale prévisibilité de la production est bien sûr un cas limite. Il existe des écarts entre la réalité et les prévisions. Beaucoup d'observations sociologiques montrent que, sans que la direction s'en aperçoive, les opérateurs utilisent leur intelligence pour faire face à certains écarts (difficultés spécifiques, écarts sur les durées, écarts sur la nature des tâches, oubli de tâches, etc.). Pour d'autres imprévus fortement visibles (absentéisme, panne, demande plus forte ou plus faible, etc.), les gestionnaires recommencent la planification. C'est plus facile s'il y a une certaine polyvalence. Ainsi, les petites erreurs de prévision sont absorbées par cette polyvalence, reconnue ou non. Le travail totalement spécialisé est une situation limite.

Si la demande varie beaucoup quantitativement, il faut adapter les capacités de production. Par exemple, on met deux équipes dans les mêmes ateliers, pour doubler la production. Au contraire, on réduit la production en affectant un même opérateur à plusieurs machines (*cellular manufacturing*) (17). Cet opérateur est donc polyvalent. L'usine est flexible.

La situation devient tout à fait différente quand on considère une demande aléatoire. C'est le cas des services de garde à l'hôpital, des pompiers, de la police, des équipes de surveillance d'automatismes, des équipes commerciales dans un magasin, etc. La demande arrive de manière non prévue, comme les clients dans un restaurant où ils veulent manger vite.

On approche cette incertitude de la demande par les lois probabilistes. Dans un centre d'appels, on ne sait pas exactement quand les clients téléphonent, mais on le prévoit assez bien avec des modèles combinant une saisonnalité et un aléa. On est alors capable de mettre en relation la qualité de service (les attentes des appels) et le coût (le nombre de téléopérateurs) selon les divers moments, moments où l'on prévoit un nombre moyen d'appels. Dans cet univers aléatoire, on optimise l'occupation des personnels et le temps d'attente des clients. On a ainsi la fourniture d'un service dans des délais brefs, avec une bonne productivité des agents. On concilie ainsi deux critères: productivité et délai de service (18).

Tout travail en contact avec l'extérieur possède ces caractéristiques et c'est la raison pour laquelle Hammer recommande la polyvalence des agents. Polyvalents, ils

traitent l'ensemble d'un dossier de bout en bout. « *To have one person perform all the steps in a process* » (19). Cette approche de l'organisation, le BPR (*Business Process Reengineering*), traite de la même manière le travail des bureaux et celui des ateliers. Dans les bureaux aussi des agents spécialisés effectuent une tâche limitée et transmettent les dossiers à une autre personne. Par exemple, une personne calcule un total et une autre le vérifie. Une personne traite les aspects juridiques d'un appel d'offres, une autre règle les aspects techniques, une troisième calcule le prix de revient prévisionnel, une dernière décide du prix demandé dans la proposition. Hammer conseille de faire faire toutes les opérations par une même personne, et de la former à cela. La rotation entre les postes est aussi une bonne forme d'organisation en milieu administratif. Par exemple, dans une université, le service d'inscription travaille de manière intense de juin à octobre. Le reste du temps il n'a pas de tâches à accomplir. Mais les agents de ce service sont spécialisés. Même s'ils font appel à des aides ponctuelles lors de la période d'inscriptions, ils se refusent à effectuer des tâches en dehors de leur domaine de compétence, même quand ils n'ont plus d'inscriptions à enregistrer. Leur productivité ne dépend pas du temps élémentaire pour enregistrer un étudiant, mais principalement de leur non occupation en dehors des périodes de pointe. Dans toutes les procédures périodiques, l'organisation spécialisée a une faible productivité à cause des périodes creuses. Il faut régulièrement réaffecter les personnes en fonction des charges de travail, les rendre polyvalents.

Il existe des cas où l'on spécialise les opérateurs avec un coût très élevé, pour réduire les délais. Lors des compétitions de formule 1, une dizaine de mécaniciens attendent la voiture afin de ravitailler et changer les roues en moins de 10 secondes. Pendant le reste de la course, ils attendent. Leur productivité globale est faible, pour une intervention rapide au moment opportun.

De même le chauffeur du ministre consacre son temps essentiellement à attendre la fin des réunions auxquelles participe son patron. Le but est que celui-ci n'attende jamais. Ces services spécialisés coûtent cher.

La polyvalence est la plus efficace dans le couple de critères coût/délai. La raison en est simple: supposons que l'on ait spécialisé les agents selon un critère quelconque, zone géographique ou type de problème. Il peut arriver que les clients saturer le poste d'accueil spécialisé qui leur est réservé, au moment précis où un poste de travail ayant une autre spécialisation est inoccupé, faute de clients. Avec un traitement non spécialisé, les agents qui seraient inoccupés traitent le cas des clients qui auraient attendu. Pour le même coût, c'est-à-dire les mêmes effectifs, les attentes sont réduites. Face à une demande

(17) Nana SINGH, Divakar RAJAMANI, *Cellular manufacturing systems*, London, Chapman & Hall, 1996

(18) Patrice FLICHY, *Les Centres d'appel*. Paris, Hermès, 2002

(19) Michael HAMMER, *Reengineering work: don't automate, obliterate*, *Harvard Business Review*, July-August, 1990, 104-114.



© Philippe Geluck

«Il existe des cas où l'on spécialise les opérateurs avec un coût très élevé, pour réduire les délais... Leur productivité globale est faible, pour une intervention rapide au moment opportun.» *Planche de la bande dessinée Le Chat par Geluck.*

imprévisible, la polyvalence est une source d'efficacité du travail du point de vue coût/délai.

La polyvalence offre ainsi des avantages économiques d'équilibrage des charges de travail. Mais elle est limitée par la durée des formations.

LA POLYVALENCE LIMITÉE PAR LA FORMATION

Est-ce que le travail spécialisé est le même que celui où il y a des spécialistes, comme pour les médecins, par exemple? Le médecin généraliste traite les maladies fréquentes. Les patients atteints de maladies plus rares sont confiés à des «spécialistes». La raison est la durée de la formation. Un médecin généraliste suit 9 années d'études, le spécialiste 10 ans. Les études d'un médecin qui voudrait acquérir les 40 spécialités dureraient cinq fois plus longtemps. La durée de la formation ne doit pas être trop longue, afin que la durée de la vie professionnelle ne soit pas trop courte. Le traducteur qui voudrait connaître toutes les langues passerait sa vie à les apprendre, sans avoir le temps d'exercer son métier.

Chaque métier est défini par l'acquisition des compétences nécessaires: talents innés, formation initiale, formation permanente et entretien par la pratique. Un professionnel dont la compétence est trop large ne tarde pas à se spécialiser sur le genre de cas qu'il a eu à traiter au début de sa carrière. S'il veut acquérir d'autres compétences, il doit réinvestir dans une formation, théorique ou sur le tas. Cet effort limite l'étendue des zones de compétences.

La spécialisation par métier dépend aussi de la conservation des aptitudes. L'habileté dans le métier se conserve si on exerce ce métier, si on suit les évolutions de ses pratiques. La spécialisation aide à conserver ces aptitudes parce qu'elles sont sans cesse mises en oeuvre. L'ouvrier polyvalent qui n'a jamais eu l'occasion de traiter un cas rare est démuné quand il se présente. Il a perdu sa compétence par manque d'exercice. Conserver sa compétence nécessite de l'exercer et oblige à se limiter à un certains cas.

Tous les travailleurs intellectuels (avocats, professions libérales, notaires, ingénieurs conseil, cadres, enseignants, chercheurs etc.) ont ainsi une spécialisation plus précise que ne l'indique le nom de leur métier. Mais ils accomplissent des tâches variées et conservent toutes les capacités d'organisation de leur propre travail (méthode, outillage, rythme, calendrier de travail, prise de rendez-vous, contrôle). Ils sont totalement polyvalents. Malgré la proximité des mots, leur travail n'est pas organisé comme celui des ouvriers spécialisés sur leur poste de travail. Leur spécialisation ne vient pas d'une machine particulière auxquels ils seraient affectés, mais elle est liée au type de problèmes qu'ils ont l'habitude de traiter.

Le choix d'un individu pour un métier ou un autre dépend de ses aptitudes propres. Le talent conduit vers une spécialité. Ceci est tout à fait indépendant de la race humaine. Par exemple, chez les abeilles, celles qui sont moins sensibles aux chocs deviennent des gardiennes, et les butineuses sont celles qui ont la plus forte appétence au glucose. (20)

Ainsi, il existe des spécialités découpées en fonction de la durée des formations, mais les tâches quotidiennes y sont polyvalentes, tant dans le travail industriel que dans le travail de bureau. On n'a certainement pas examiné toutes les situations de travail, mais la polyvalence paraît assez généralement répandue. Le travail en équipe et celui en opposition, en concurrence, ont été peu étudiés. La polyvalence y est largement développée.

LE TRAVAIL COOPÉRATIF ET LE TRAVAIL AGONIQUE

L'organisation du travail a un but non explicite, celui de définir les conditions de coopération entre les travailleurs. Le poste de travail se situe dans un processus

(20) Édith ROUSSEL, J. CARCAUD, J-C SANDOZ, Martin GIURFA, *Reappraising Social Insect Behavior through Aversive Responsiveness and Learning*. PLoS ONE, 4 (1): e4197, 14 janvier 2009.

et son rythme est contraint par celui des postes en amont et en aval. Le plan de production, les dossiers, la hiérarchie, les règles, les objectifs fixés pour chacun, sont autant de mécanismes de coordination. Henry Mintzberg distingue un mécanisme moins formel, l'«ajustement mutuel» (21). Les opérateurs se parlent librement et cela est utile pour qu'ils coordonnent leur travail. Curieusement, ce mécanisme est antérieur à l'industrialisation et il perdure dans les situations modernes les plus complexes. Or, parfois, cet ajustement mutuel, non prévisible et impossible à prescrire, fait partie intégrante du travail à accomplir. Nous allons en donner quelques exemples :

• *Le travail fondamentalement relationnel :*

Dans certains métiers, les échanges constituent une grande part du travail. Le vendeur attend la parole de son client exprimant sa commande. Il la provoque par son propre discours. Certes ce discours est un peu normalisé par les argumentaires de vente, mais il reste fondamentalement adaptable à chaque situation de vente. De même, dans les métiers d'aide à la personne, la parole échangée avec le malade, l'impotent, la personne handicapée, est un élément du service rendu. Même si les actes sont prescrits par le médecin, ils sont adaptés à chaque situation concrète. La polyvalence est nécessaire pour bien exercer ces métiers relationnels.

• *Le travail à résultat collectif :*

Dans certaines situations de travail, l'effort de chacun n'a de sens que quand il est complété par celui des autres. Par exemple dans un projet de conception d'un avion ou d'une voiture, la qualité du produit final exige une intense coopération avec les autres concepteurs. Ces échanges peuvent être formalisés par les ordres des chefs de projets, par des logiciels de CAO, par des procédures qualité, par des révisions périodiques. Mais il subsiste toujours des échanges imprévisibles et nécessaires. Construire la coopération est une des tâches du projet. Même si chacun a un rôle spécifique dans le projet, la polyvalence est la règle pour tenir compte des situations imprévues que crée la communication.

• *Le travail ayant pour but de transformer le travailleur :*

La formation a pour but que l'étudiant acquière des connaissances et des compétences. Le sportif s'entraîne pour améliorer ses performances, ou l'amateur pour développer ses muscles et conserver la forme. Ces actions sont souvent un travail non rémunéré, travail parfois très dur, exclusif de toute autre activité. Le candidat au concours étudie plus de 80 heures par semaine, pendant une ou plusieurs années. Le thésard consacre tout son temps à mener sa recherche et rédiger son mémoire. Le soldat nouvellement incorporé suit un

entraînement dur pour s'aguerrir, s'habituer aux situations de combat. L'athlète dépense toute son énergie en de longues heures d'entraînement. Dans ces activités, les conditions de travail sont mauvaises : intensité de l'effort, risque d'accident et d'échec élevé, pénibilité, faible rémunération, stress, hiérarchie autoritaire, concurrence entre pairs, etc. On peut y constater un absentéisme, des abandons (démissions), des suicides, des dépressions, une fatigue, un mal-être, des comportements violents, une addiction (alcool, médicaments etc.). Cependant ces travaux sont tout à fait acceptés, avec une forte motivation, parce qu'ils sont temporaires et qu'ils conduisent à des travaux plus confortables.

L'entraînement n'est pas une activité spécialisée, même s'il demande de «répéter». On y anticipe un ensemble de situations possibles ultérieurement. Le «programme» est varié et on passe sans cesse à d'autres acquisitions. Au contraire, la formation centrée sur le futur poste de travail des ouvriers spécialisés est très rapide et reproduit seulement les conditions du travail réel, du travail spécialisé sur une machine.

La formation est un travail coopératif avec les enseignants, qui conduisent la transformation de l'étudiant et la contrôlent au travers des examens, concours, tests, etc. Le résultat de la formation a besoin d'une reconnaissance. L'étudiant est ainsi obligé de savoir ce que les enseignants attendent de lui et de vérifier que ses efforts vont bien dans cette direction. De plus, la coopération entre étudiants est un moyen puissant d'émulation et d'approfondissement des savoirs et des compétences.

• *L'activité agonique :*

Le travailleur, individuel ou collectif, s'oppose à un adversaire. C'est un jeu ou une concurrence, un match sportif ou la conquête d'un marché. Par exemple dans le jeu «papier-caillou-ciseau», celui qui gagne est celui qui détecte les régularités du comportement de son adversaire. À l'inverse de la coopération, où l'on exécute les souhaits du partenaire, dans la situation d'opposition, on anticipe les actions de l'adversaire et on y pare. Les entreprises tentent de connaître les orientations de la recherche et les résultats de leurs concurrents. Les prix de revient, les plans stratégiques, les produits nouveaux sont autant d'informations conservées secrètes le plus longtemps possible. Ce secret est un élément de leur efficacité. Cette anti-coopération s'appuie sur les moyens d'information économique, sur l'espionnage, sur la désinformation.

Les sportifs sont dans cette situation, comme au tennis ou au football. Le jeu consiste autant à imposer ses combinaisons qu'à bloquer les tentatives des adversaires. Pour y réussir, les équipes de haut niveau répètent des combinaisons défensives contre les manœuvres connues des adversaires. Et ils mettent au point des combinaisons offensives nouvelles. Quand les adversaires ont bien assimilé les parades, il devient inutile de les utiliser. Cette situation de jeu d'opposition est structurée en deux moments : le match proprement dit, avec

(21) Henry MINTZBERG, *The structuring of organizations: a synthesis of the research*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979. Traduction : *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 1982.

son résultat, et l'entraînement, avec un grand nombre d'exercices répétés.

Le joueur, même s'il occupe une place particulière sur le terrain, est largement polyvalent pour réagir librement aux conditions spécifiques de chaque phase de jeu.

Dans ces situations de travail, non abordées classiquement par les spécialistes en organisation, la spécialisation est proscrite, car elle serait un moyen sûr de ne pas atteindre l'objectif visé.

CONCLUSION

Traditionnellement, une conception «humaniste» de l'industrie est opposée à l'organisation fondée sur le travail spécialisé. Le travail répétitif lasse et fatigue. Les cadences et les postures imposées usent le corps. Pour améliorer les conditions de travail et motiver les opérateurs, il faut une plus grande variété de tâches. La polyvalence est alors préconisée pour améliorer la qualité du travail sous ses différents aspects: ambiance et harcèlement, santé et accidents, salaire et congés, horaires, localisation, sécurité d'emploi, etc. Ces revendications humanistes ont eu des succès limités, mais elles ont aidé à promouvoir la polyvalence, alors même que celle-ci peut être justifiée par le seul critère d'efficacité économique.

Le travail spécialisé est plus efficace quand il s'agit d'utiliser des machines onéreuses dans un flux de production régulier. C'est la production de masse avec travail à la chaîne, situation particulière qui n'est pas le parangon de tout travail. Parce que les ouvriers y travaillent continuellement, le travail spécialisé sur chaque machine offre une bonne productivité, mais seulement dans le cas d'une production en série régulière. On emploie des personnes sans formation et les salaires y sont bas. La production de masse y a regroupé un grand nombre de travailleurs. Les automatismes et les robots y ont limité les effectifs dans les pays développés, mais les productions délocalisées adoptent ce mode d'organisation.

Pour les autres types de production, l'organisation polyvalente est plus efficace, principalement parce qu'elle minimise les temps de non-travail, qu'elle permet un meilleur engagement des personnes et qu'elle facilite la planification et la réaction aux aléas. Par exemple, dans les bureaux, les flux de travail peuvent rarement être maîtrisés. La spécialisation y génère des attentes et des périodes de non-occupation. Elle conduit à des coûts inutiles.

La polyvalence n'est jamais totale. Elle est limitée par l'ampleur de la formation nécessaire. Apprendre à traiter tous les cas, y compris les cas rares, serait un investissement inutile. La cohérence des métiers et la durée des formations induisent une spécialisation des personnes, comme les médecins sont spécialisés sur certaines pathologies.

La polyvalence dans l'organisation du travail ne signifie nullement que tous exercent le même métier. Chacun se spécialise en fonction de ses dons. Certains métiers exigent des aptitudes que ne possède pas l'ensemble de la population. Ceux qui les possèdent peuvent s'y spécialiser: sportifs, artistes, chercheurs, etc. L'inégalité des dons naturels crée des différences qui provoquent une spécialisation, par métier au minimum.

Mais si, aujourd'hui comme hier, la polyvalence est l'organisation du travail la mieux adaptée à la plupart des situations de production, pourquoi avons-nous donc conservé le travail spécialisé comme référence de la «bonne organisation»? Le «nous» qui est interrogé ici est formé de toutes les personnes (ingénieurs, économistes, gestionnaires, sociologues, organisateurs) qui réfléchissent sur le travail.

Je voudrais suggérer une hypothèse: celle de la facilité intellectuelle. Il est aisé de se représenter l'activité répétitive d'une personne accomplissant sans cesse le même geste devant une machine, avec le même rythme. Décrire un travail polyvalent, non prévisible, s'inventant en se faisant, est beaucoup plus délicat. Les commodités de la description poussent à supposer que le travail est spécialisé. On a l'impression de mieux le comprendre.

Pour illustrer cette idée, le cas de la description du chargement du fusil est intéressant. Les instructeurs militaires de Louis XIV identifiaient «36 mouvements pour charger par le canon un mousquet» et «23 pour le fusil au XVII^e siècle» (22). La description de ce travail s'appuyait sur une décomposition du processus, mais le même soldat exécutait toutes les opérations puisque l'outil était unique. On ne mettait pas un soldat à chaque opération. Dans ce cas, la méthode analytique ne faisait pas croire à un travail spécialisé, mais le procédé a été repris pour d'autres métiers.

Les processus artisanaux décrits dans l'Encyclopédie mettaient en scène quantité d'outils spécialisés. La mise en œuvre de chaque outil, dénommé opération, était décrite séparément et il était facile aux auteurs, comme aux lecteurs, de supposer une spécialisation des ouvriers, même si cela n'était pas abordé explicitement. Cette description conduisait sans le vouloir à se représenter le travail comme spécialisé, avec une répétition des gestes par la même personne. Avec des machines différentes, on imagine facilement une spécialisation du travail. Quand Taylor veut prescrire le travail et le contrôler, son paradigme est aussi de spécialiser les ouvriers.

En décrivant le travail de manière analytique, on privilégie l'idée d'une spécialisation et progressivement celle-ci devient le cadre intellectuel de perception du réel. On invente alors des théories pour justifier cette vision et on prône leur application. C'est un curieux exemple d'influence du regard des intellectuels sur l'activité elle-même. ■

(22) Patrick MORTAL, *Les Armuriers de l'État*, Villeneuve d'Ascq, Septentrion, 2007, pages 21 et 22

L'OMBRE PORTÉE DES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) : LE CAS DE LA MISE EN PLACE D'ENTRETIENS ANNUELS DANS UNE ENTREPRISE MARITIME

L'ÉPREUVE DES FAITS

L'accord national interprofessionnel de décembre 2003 fixe comme obligation aux entreprises de proposer, au minimum tous les deux ans, un entretien de progrès à leurs salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté. Si la pratique de l'entretien, qu'il soit de progrès ou d'évaluation, est chose banale dans nombre d'entreprises, il n'en est pas de même dans l'entreprise étudiée ; plus encore, cet outil sera le premier dispositif moderne de GRH à être mis en œuvre à destination d'une population particulière : celle des officiers de marine marchande...

par **Lionel HONORÉ***

Dans cet armement de navires câbliers, dont l'activité consiste à poser et à réparer des câbles sous-marins de télécommunication, l'introduction de cet outil de GRH est une innovation, tant technique qu'organisationnelle. Celle-ci va focaliser l'attention des marins et des dirigeants, et enclencher un processus de transformation de l'organisation et de mise en cause de ses modes de gestion. Au-delà de l'outil lui-même, des conditions de son implantation et des dispositifs de conduite du change-

ment mis en œuvre, quelles sont les conséquences de l'introduction d'un nouveau dispositif de GRH sur le fonctionnement de l'organisation ? Du fait qu'un tel outil a un impact sur la manière dont sont définis le travail et l'emploi, il a un effet sur la manière dont sont définis les métiers, les rôles, les interactions entre les niveaux hiérarchiques et les équipes, ainsi qu'à l'intérieur des équipes. Au-delà, il a un impact sur une grande partie de l'organisation productive et sur le positionnement des acteurs. Notre questionnement, ici, est donc centré sur la manière dont un outil de GRH entre en réseau avec les autres dispositifs existants, et, à tra-

* Professeur des Universités, Sciences Po Rennes.

vers cela, sur la manière dont les pratiques en matière de GRH interfèrent avec les autres pratiques de management de l'organisation.

À travers l'étude de l'introduction des entretiens de progrès dans l'entreprise MIC (1), nous souhaitons analyser les conditions suivant lesquelles l'implantation d'un nouveau dispositif de GRH peut prendre une dimension d'innovation organisationnelle en remettant en cause, de manière floue, le système de management des relations de travail et d'emploi et, à travers cela, le positionnement socioprofessionnel des acteurs. Notre approche de la question du changement a consisté à focaliser notre intérêt sur la manière dont l'implantation de l'outil met en cause les modalités d'interaction stabilisées entre les différents dispositifs et groupes d'acteurs, et comment ces modalités peuvent alors évoluer et être redéfinies. Cela nous a amenés, notamment, à nous poser les questions suivantes: comment les dispositifs organisationnels et de gestion mettent-ils en situation d'efficacité ou de blocage le processus d'innovation? Comment les outils proposés aux acteurs et la manière dont ils le sont, les amènent-ils à se positionner par rapport au changement? Et ce, en mobilisant quel registre et en faisant appel à quelles logiques socio-professionnelles ou productives? Pour cela nous nous sommes appuyés sur une grille d'analyse de l'innovation et sur une étude du rôle joué par les outils de gestion et, d'une manière générale, par la technologie managériale. Notre démarche nous a amené, en nous référant à l'approche discursive du fonctionnement organisationnel, à proposer une analyse centrée sur la notion de grammaire de l'organisation.

QUEL RÔLE JOUE L'INTERPRÉTATION DU CHANGEMENT PAR LES ACTEURS?

Contexte et méthode de la recherche

L'encadré 1 présente les principaux éléments relatifs à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise étudiée, notamment ceux relatifs aux différentes populations de salariés (2).

Notre démarche s'est inscrite dans le cadre d'une recherche-action. Nous avons été sollicités pour participer, en tant que formateurs, à des stages de manage-

MIC est la filiale d'un groupe international de télécommunications. Le métier de l'entreprise est centré sur la pose et la réparation de câbles sous marins de télécommunication. Deux parties peuvent être distinguées dans cette entreprise: la première se rapporte à l'ingénierie et à la réalisation technique des opérations de pose et de réparation: elle regroupe des équipes de techniciens et d'ingénieurs. La seconde correspond à l'armement de navires câblés. L'entreprise possède au total quatre navires, à bord desquels les marins sont malgaches (matelots et techniciens de premier niveau, employés par une entreprise malgache et mis à disposition de MIC) ou français (officiers et personnels maistrance, ces derniers correspondant à des techniciens supérieurs et à des agents de maîtrise). La population des marins (officiers et maistrance), à laquelle s'intéresse cette recherche, bénéficie du statut d'inscrit maritime, ce qui implique des règles sociales spécifiques (contrat de travail, modalité de gestion des carrières et de rémunération, convention collective, etc.). Chaque population a une fonction de RH dédiée, qui est dirigée par une DRH, pour les non-marins, et par un directeur d'armement, lui-même ancien commandant, pour les marins.

ment pour les officiers supérieurs (seconds, chefs, commandants). À la suite de cela, l'armement nous a demandé d'accompagner le groupe projet, chargé de préparer la mise en œuvre des entretiens de progrès, puis de former l'ensemble des officiers à l'utilisation de cet outil. Cette démarche de formation s'est accompagnée de la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès d'officiers à bord des navires (3) et de la participation, en tant qu'observateur embarqué, à une mission de réparation d'un câble en Mer du Nord au large de Rotterdam intervenue en 2006, puis à une mission de pose d'un câble ADSL entre la Corse et le continent en 2007. (4)

Au total nous avons rencontré à plusieurs reprises, lors des sessions de formation ou à bord des navires, l'ensemble des officiers de l'entreprise (environ 90 personnes) et nous avons réalisé 68 entretiens semi-directifs en face à face. Ces entretiens ont systématiquement donné lieu à une prise de notes (environ 300 pages) et les trois-quarts d'entre eux ont donné lieu à des enregistrements (qui ont eux-mêmes fait l'objet d'une retranscription).

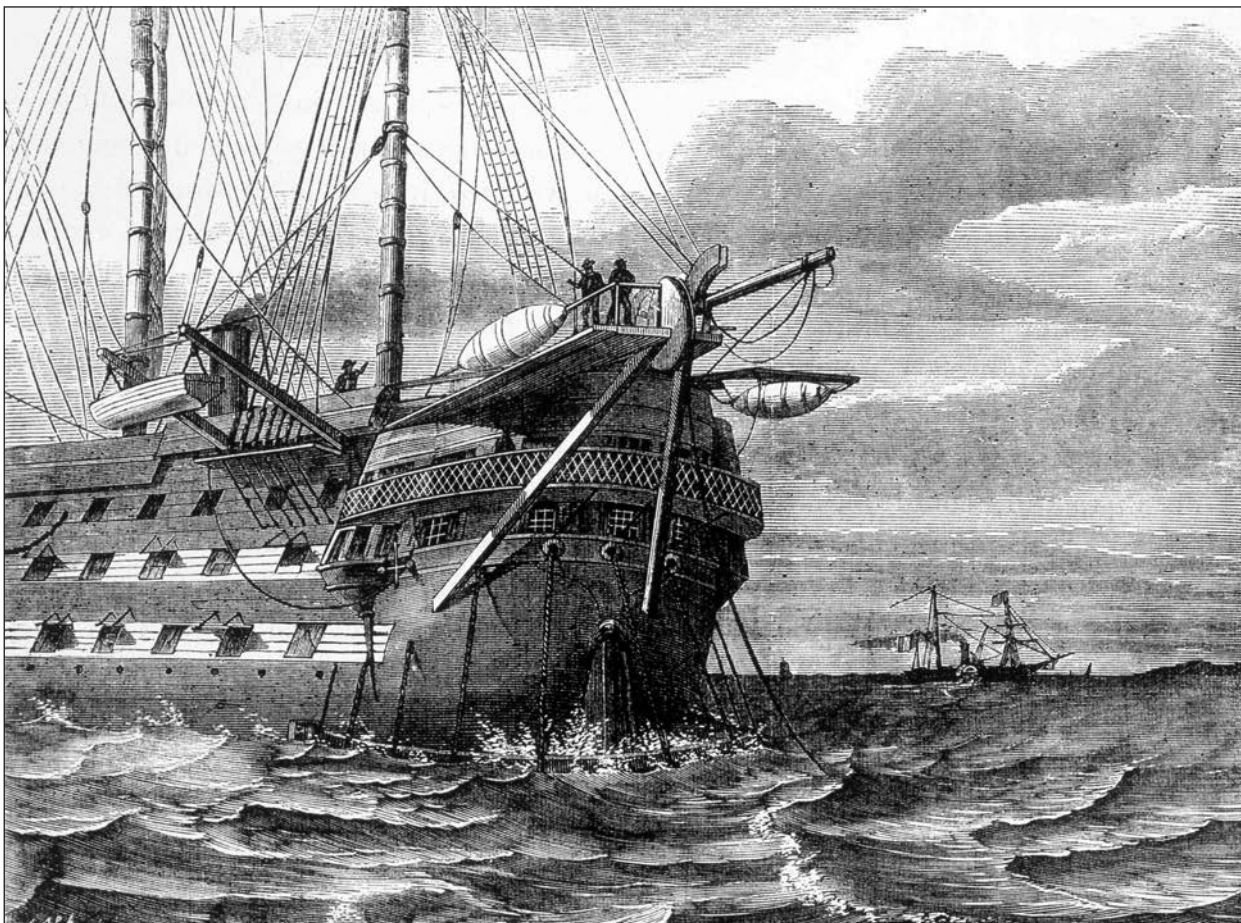
entretiens réalisés au cours des missions (une dizaine par mission, plus de nombreuses discussions moins formelles) et les observations réalisées à ces occasions, ainsi que les échanges avec les officiers lors des sessions de formation. Une dernière série de plus de trente entretiens a ensuite été réalisée avec l'ensemble des cadres supérieurs (marins et non marins) et des cadres dirigeants de l'entreprise.

(1) Nom d'emprunt.

(2) Pour une présentation plus complète de l'entreprise, de son activité et de son organisation, nous renvoyons à un article publié précédemment dans *Gérer et Comprendre* (HONORÉ, 2008).

(3) Avant l'embarquement pour la mission, outre les entretiens réalisés à cette occasion, deux séries d'entretiens semi-directifs ont été réalisées: l'une sur le *Voltaire* en février 2006 et l'autre sur le *Rousseau* en avril 2006. Douze entretiens ont ainsi été réalisés. À cela s'ajoutent les

(4) La mission en Mer du Nord a eu lieu en avril 2006 et a duré 10 jours, la mission en Méditerranée a eu lieu en avril 2007 et a duré une semaine.



« Dans cet armement de navires câbliers, dont l'activité consiste à poser et à réparer des câbles sous-marins de télécommunication, l'introduction de cet outil de GRH est une innovation tant technique qu'organisationnelle ». "L'Agamemnon posant le câble transatlantique le 2 août 1858". Gravure de 1858.

L'ÉCHEC PUIS LE SUCCÈS : PETITE HISTOIRE DE LA MISE EN ŒUVRE DES ENTRETIENS DE PROGRÈS CHEZ MIC

La mise en place des entretiens de progrès pour la population des officiers de marine marchande de l'entreprise MIC, a été un processus qui s'est déroulé entre la fin de l'année 2005 et la fin de l'année 2007. Deux phases se sont succédées au cours de cette période, qui ont conduit à des résultats opposés. La première s'est soldée par un échec et par le rejet très net, au niveau du Comité d'entreprise, de l'outil et de la démarche proposée par le management. La seconde a abouti à la mise en œuvre effective du dispositif d'entretiens de progrès. Nous reviendrons en détail sur ces deux phases, avant de proposer une analyse comparée, dont l'objectif sera de repérer quels sont les éléments qui ont pu, dans un cas, être facteurs de blocage et, dans l'autre, permettre l'acceptation par les acteurs, et l'aboutissement du projet.

La volonté de mettre en œuvre des entretiens pour la population des marins, et plus précisément pour celle des officiers, a correspondu, dans cette entreprise, à la

prise en compte de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de décembre 2003. Cet accord instaure, en particulier, la possibilité pour les salariés ayant plus de deux ans d'ancienneté dans leur entreprise, de pouvoir bénéficier d'un entretien professionnel, au moins tous les deux ans. La prise en compte de cet aspect de l'ANI a été encouragée par la société mère de l'entreprise, et le président de cette dernière en a fait un des objectifs opérationnels du Capitaine d'Armement, dont le rôle est, dans ce type de structure, à la fois celui d'un directeur de la production pour les aspects maritimes de l'activité et celui d'un directeur des ressources humaines (DRH) pour la population des marins. Or, comme nous l'avons souligné plus haut, plusieurs populations de salariés cohabitent et collaborent dans l'entreprise, et des entretiens de progrès sont déjà pratiqués pour les populations de techniciens sédentaires et de missionnaires, ainsi que pour le personnel administratif. Ces entretiens, réalisés semestriellement par les managers de terrain (n + 1 par rapport à la personne passant l'entretien), sont centrés sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs opérationnels, la fixation de nouveaux objectifs et la gestion des compétences. Le résultat de ces entretiens est pris en compte dans la fixation des primes, et le support d'entretien est

un document inspiré directement de celui utilisé dans la société mère.

Dans ce contexte, la démarche du Capitaine d'Armement a été de proposer au Comité d'Entreprise (CE) d'avoir recours, pour les marins, au support déjà utilisé pour les autres populations. La réaction des représentants du personnel a été de rejeter en bloc, directement et très fermement, l'outil proposé et le principe d'une démarche d'évaluation par entretien.

À la suite de cet échec, le Capitaine d'Armement, en accord avec les partenaires sociaux, a décidé la constitution d'un groupe projet, visant à définir le cadre des entretiens et les modalités y afférant (qui passe des entretiens? qui en fait passer? suivant quel calendrier? avec quels outils? quelle est la prise en compte des résultats des entretiens? etc.). Ce groupe projet a réuni les élus des officiers au CE, le responsable de la formation des marins, un expert chercheur universitaire (à l'occasion se sont joints à eux le Capitaine d'Armement et le DRH en charge des populations de non-marins de l'entreprise). Des réunions régulières ont eu lieu pendant environ six mois et, ponctuellement, des marins occupant différents postes ont été sollicités pour participer à la réflexion ou à l'élaboration des différents outils (guide d'entretien, référentiels compétences, etc.). Ce travail a abouti à la mise au point d'un dispositif original, dont nous présentons les éléments marquant dans l'encadré ci-contre. Une fois cette phase de conception achevée, le CE a validé la nouvelle démarche et les nouveaux outils. Un programme de formation à la conduite d'entretiens a été mis en place et les premières vagues d'entretiens ont été menées avec des résultats satisfaisants: parmi les officiers, deux seulement ont refusé de passer l'entretien, et une très grande majorité des intéressés s'est déclarée satisfaite de l'exercice.

Comment comprendre cet enchaînement d'un rejet, puis d'une acceptation d'un outil, dont la forme s'est, certes, profondément transformée entre-temps, mais qui reste néanmoins le même? Une première approche serait de constater simplement que cela illustre le fait qu'en termes de changement organisationnel, une démarche autoritaire obtient de moins bons résultats qu'une démarche participative. Bien que ce premier niveau soit important et intéressant, notre objectif de recherche n'est pas là. Au-delà du rôle joué par la méthode de conduite du changement, ce qui nous intéresse ici est le rôle joué par la manière dont les acteurs interprètent l'outil, le processus d'interprétation qu'ils suivent et les arguments qu'ils mobilisent pour se positionner vis-à-vis du changement.

Dans un article assez récent (centré sur l'étude de la mise en place d'un nouvel outil de contrôle de gestion dans une société de transport ferroviaire), se référant à différents auteurs dans les champs d'ana-

(5) BARON et KREPS (1999) ainsi que SCHULLER (1992) pour les ressources humaines, HENDERSON et VENKATRAMAN (1999) pour les systèmes d'information, KAPLAN et NORTON (1996) pour le contrôle de gestion.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS CARACTÉRISANT LE DISPOSITIF FINALEMENT MIS EN PLACE

L'entretien est centré sur l'évaluation des compétences, et cette évaluation est distincte des démarches de rémunération ou d'avancement.

Des binômes d'officiers et de référents sont constitués. Le référent est un officier supérieur (pas forcément le supérieur du moment de l'officier), qui va suivre deux à trois officiers sur une période de deux ans. Au cours de cette période, le référent va (notamment) mener leurs entretiens de progrès suivant un rythme annuel.

Un guide d'entretien et un « référentiel compétences » ont été formalisés (sous la direction du groupe de projet, mais avec une participation élargie des marins).

Les parties « bilan de compétences » de l'entretien et du guide d'entretien doivent rester confidentielles entre le référent et l'officier concerné, aucune information à ce sujet ne pouvant être transmise à l'armement ou à d'autres officiers. Sur les huit pages du guide d'entretien, trois seulement remontent à la direction. Elles concernent les demandes de formation, les souhaits d'évolution de poste et de carrière, et les suggestions d'amélioration de l'organisation du travail. Les pages consacrées au bilan de compétences sont structurées en fonction de grandes rubriques (points forts et points faibles, objectifs d'amélioration en termes de compétences techniques et de compétences comportementales). Aucune règle n'est fixée en ce qui concerne leur rédaction, de manière à ce que celle-ci soit le reflet de la discussion singulière entre l'officier et son référent à propos de ses compétences et de son rôle professionnel.

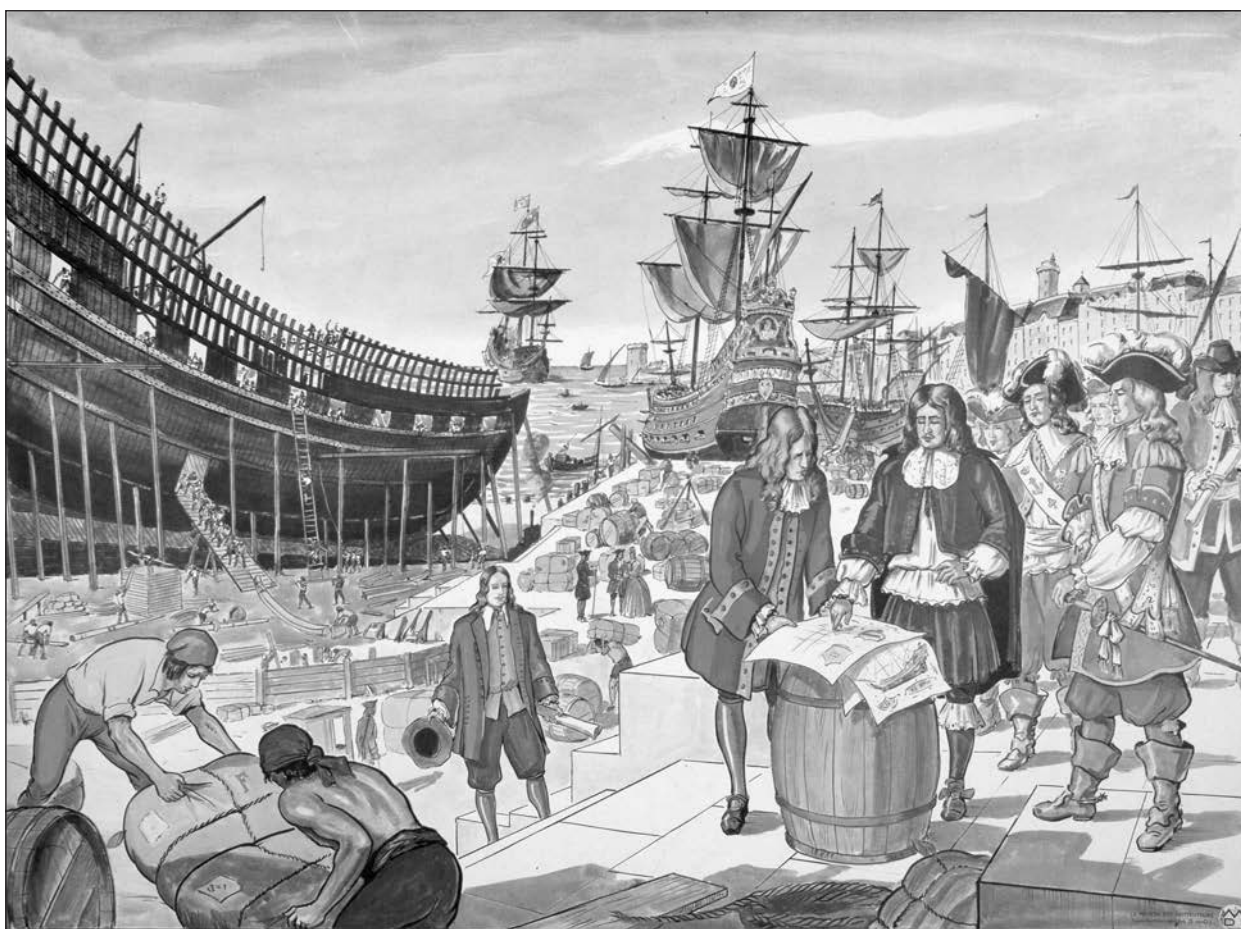
lyse concernés (5), A. BOURGUIGNON et A. JENKINS (2004) mettent en avant le fait que la réussite de la mise en œuvre des outils de gestion est largement déterminée par le degré de cohérence entre l'outil, les modes de gestion et de management et les buts stratégiques et organisationnels. Cette thématique de la cohérence est une clef d'entrée traditionnelle pour analyser les questions liées à l'innovation et à l'implantation de nouveaux outils ou dispositifs de gestion. La notion de *fit* organisationnel est ainsi présente, tant dans les travaux de LAWRENCE et LORSH que dans ceux de MARCH, FESTINGER ou encore ARGYRIS et SCHÖN.

En s'appuyant sur l'approche de FESTINGER (1957 et 1962) en termes de dissonance cognitive, et sur celle d'ANTONOVSKY (1987) en termes de *sense of coherence*, BOURGUIGNON et JENKINS (2004) distinguent, pour un outil de gestion, deux niveaux de cohérence: la cohérence technique et la cohérence

cognitive. Ils soulignent l'importance de la manière dont l'outil est perçu par les acteurs. La réussite de l'implantation d'un dispositif serait liée à des éléments techniques (qualité technique de l'outil, compatibilité avec les autres systèmes, compétences et formation des acteurs qui doivent l'utiliser, etc.), mais aussi à sa capacité à être considéré par les individus comme cohérent avec les autres composantes de leur situation de travail. La représentation que se

influe-t-il sur le positionnement des acteurs vis-à-vis de ce changement ?

Pour répondre à ces questions, une simple approche en termes de dissonance ne nous semble pas suffisante. En effet, il s'agit d'être ici en mesure de caractériser le processus d'interprétation et la manière dont ses différentes étapes problématisent l'action managériale de gestion du changement. Il est donc nécessaire d'avoir accès à ce processus d'interprétation, ce qui



« Le statut du marin a été créé par Colbert et, même s'il a évolué, il reste quand même que c'est le commandant qui note le travail de l'officier, à la fin de l'embarquement, et pour les promotions, c'est la commission d'avancement. » *« Colbert fait construire de nouveaux vaisseaux ». Panneau éducatif pour les écoles illustré par D. Loroey, années 1960*

font les acteurs de l'outil, de son rôle, de ses conditions d'utilisation, doit être cohérente avec les représentations qu'ils ont d'eux-mêmes et des autres composantes des situations de travail, ainsi que des rôles et des caractéristiques qui y sont attachés.

Le fait d'appréhender l'implantation d'un outil de gestion selon la manière dont les acteurs l'interprètent suscite immédiatement plusieurs questions : quel est le processus effectif d'interprétation et comment se met-il en œuvre ? Dans quelle mesure ce processus fait-il appel aux éléments structurant de la relation d'emploi ? Dans quelle mesure et comment la relation d'emploi est-elle mise en cause par le changement et comment cela

peut être réalisé, notamment, en se centrant sur la manière dont les acteurs décrivent l'impact du changement sur les différentes composantes des relations de travail et d'emploi. Il s'agit ainsi de se focaliser sur le discours relatif aux impacts sur les relations de travail et d'emploi que les acteurs prêtent à l'outil, et sur les éléments par rapport auxquels ils construisent ce discours (DETCHESSAHAR et JOURNÉ 2007). L'objectif est alors d'être en mesure de décrire quels sont les éléments et processus au travers desquels les acteurs construisent leur positionnement par rapport au changement. C'est cette démarche que nous avons adoptée dans le cas de la mise en place d'entretiens de progrès dans l'entreprise MIC.

L'IMPACT SOCIOPROFESSIONNEL DU CHANGEMENT, COMME CLEF DE VOÛTE DU POSITIONNEMENT DES ACTEURS

L'impact socioprofessionnel du changement au cœur du processus d'interprétation

«*Et ils font quoi de notre statut? On n'est pas des fonctionnaires. Le statut du marin a été créé par Colbert et, même s'il a évolué, il reste quand même que c'est le commandant qui note le travail de l'officier, à la fin de l'embarquement, et pour les promotions, c'est la commission d'avancement*» (un officier).

«*Si on se laisse traiter comme des non-marins, après ce sont les conditions d'embarquement et de repos qui seront remises en cause, l'avancement, les systèmes de retraites... si on a un statut de marins, ce n'est pas pour rien, c'est parce que l'ont fait un boulot d'officier et un officier, ce n'est pas un ingénieur, c'est un marin*» (un officier)

Les discours tenus par les acteurs pour justifier le rejet du premier dispositif, mobilisent systématiquement des éléments relatifs à la relation d'emploi, et n'évoquent jamais la méthode de conduite du changement mise en œuvre par le Capitaine d'Armement. Les officiers mobilisent, par étapes et de manière séquentielle, trois catégories d'arguments.

Dans un premier temps, les acteurs focalisent leur argumentation sur l'impact de la mise en place de l'outil sur les piliers traditionnels de la relation d'emploi. Ce sont, notamment et en premier lieu, les questions relatives à l'évaluation professionnelle, à la gestion des carrières et à la rémunération. Ils soulignent, dans cette première étape, le fait que le dispositif d'entretien met potentiellement en cause les outils en place, que sont la notation et la commission d'avancement. En effet, le statut des inscrits maritimes prévoit une évaluation à la fin de chaque embarquement, par l'intermédiaire d'une feuille de note remplie par le supérieur hiérarchique (en règle générale le commandant ou le chef mécanicien), les progressions de carrières étant décidées par une commission spécifique. Dans cette première étape, où les acteurs interprètent la mise en place des entretiens comme une remise en cause des outils existants, succède une deuxième étape, dans laquelle ils établissent explicitement un lien entre les outils et les compétences.

Un *verbatim*, traduisant la réaction d'un officier lors de la première réunion du groupe de projet, illustre le raisonnement suivi par les acteurs au cours de cette étape: «*Si c'est la même chose pour nous que pour les ingénieurs, c'est que nous faisons le même travail qu'eux, c'est que nous n'avons pas de compétences qui nous distinguent; mais les marins, ce n'est pas le même type de métier, ce n'est pas le même type de travail, il ne s'agit pas de faire l'ingénieur.*» L'interprétation que font ici les officiers peut être présentée de la manière suivante: «*si des outils spécifiques*

ne sont pas utilisés pour gérer notre travail et notre emploi, c'est que nos compétences ne sont pas considérées comme spécifiques; utiliser la même démarche et le même outil signale que nos compétences ne sont pas distinctives».

La troisième étape du processus d'interprétation du changement par les acteurs correspond au lien entre la remise en cause des compétences, mise en avant précédemment, et la mise en cause de leur rôle professionnel et de leur statut, bref la mise en cause de leur métier, tant dans ses dimensions d'identité professionnelle que dans ses dimensions opérationnelles au sein de l'entreprise. Comme l'illustrent les deux *verbatim* cités plus haut, ainsi que les deux ci-après, le processus d'interprétation amène ici les marins à considérer qu'au final, ce sont globalement les relations de travail et d'emploi qui sont menacées par le changement:

«*Ce qu'ils ont voulu faire, c'est régler notre cas... le problème, c'est que là, c'est un partenariat avec la mission; ils veulent casser cela pour faire de nous des chauffeurs de bus*» (un officier)

«*Si on laisse faire, ce qui nous pend au nez, c'est un PSE (plan de sauvegarde de l'emploi), avec le pavillon RIF (Registre international français): ils peuvent laisser que deux officiers français à bord et avoir des étrangers pour le reste; si le boulot ce n'est plus que conduire le bateau, des Philippins ou des Croates savent faire! Nous sommes des marins, des officiers de marine marchande, et ils veulent faire de nous des techniciens de marine marchande*» (un officier)

Ce processus en trois étapes suivis par les marins (que nous schématisons ci-après) les amène à interpréter, de manière séquentielle, l'impact du changement sur leur situation socioprofessionnelle.

Le processus de re-conception de l'outil

En s'appuyant sur la notion de technique managériale (HATCHUEL et WEIL 1992), HATCHUEL (2001) développe la notion de modèle d'action. Pour cet auteur, les techniques et dispositifs de management sont porteurs d'enjeux matériels et relationnels qui sont traduits dans quatre dimensions, qui structurent l'espace d'action. Ces dimensions sont: a) un substrat technique, «*c'est-à-dire un ensemble de techniques de modélisation des objets mobilisés*», (6); b) une philosophie gestionnaire qui correspond «*au système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation*»; c) une vision simplifiée des relations organisationnelles qui «*décrit des rôles et des scènes collectives*»; et enfin, d) une modélisation des raisonnements. Dans la logique de cette analyse, l'innovation est appréhendée comme une remise en cause des modèles d'action institutionnalisés. L'identité du produit ou de l'objet nouveau n'est pas déterminée et n'est pas un point de départ stable de la conception et de la mise en œuvre.

(6) LE MASSON, WEIL et HATCHUEL (2006, p. 68-69)

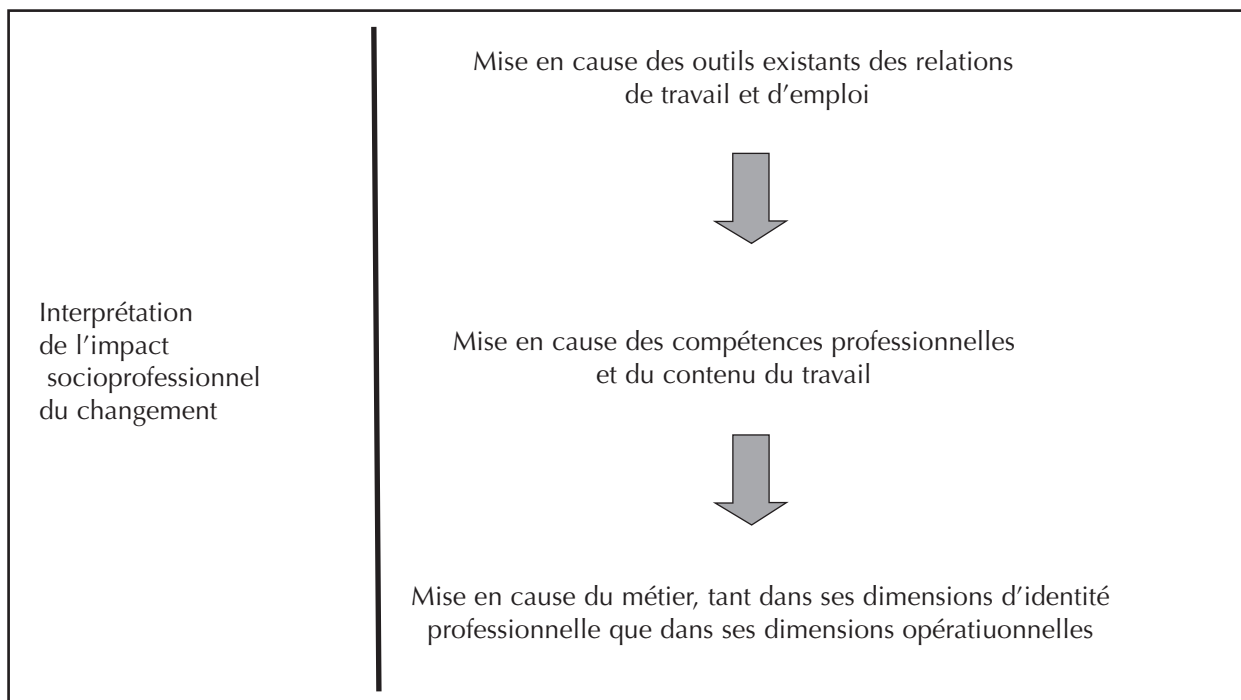


Figure 1

Dans ce contexte, les définitions des buts et de la performance de l'organisation, de la nature des métiers et des compétences sont des questions ouvertes (LE MASSON, WEIL et HATCHUEL 2006).

En se référant à cette grille d'analyse, la démarche de mise en œuvre des entretiens d'activité chez MIC n'apparaît pas simplement comme une tentative d'introduction d'un nouvel outil de GRH qui s'ajoute à ceux déjà installés. Elle est bien une innovation, qui déstabilise le système d'action en place. Ce que met en lumière le processus de rejet suivi par les marins, c'est que l'outil est porteur d'une remise en cause du dispositif matériel existant (notation, commission d'avancement, gestion de la formation, etc.) de la logique de gestion, de la répartition des rôles entre les différentes équipes et, enfin, de la singularité de la compétence professionnelle des officiers. Parce qu'il structure des processus déterminants, tels que la gestion des carrières, celle des compétences, celle de la rémunération ou encore la définition des rôles productifs et hiérarchiques, le système d'action porte la définition du positionnement socioprofessionnel des acteurs dans l'entreprise. Il fixe ainsi les enjeux personnels et collectifs, pour les individus et les groupes, liés à toute modification innovante de l'organisation ou de son pilotage.

De fait, la posture des officiers participant au groupe constitué après le rejet a été, en acceptant le principe de la mise en place à terme de l'outil, d'imposer une réflexion sur :

- le métier d'officier dans ses dimensions d'identité tant professionnelle qu'opérationnelle ;
- la définition des compétences professionnelles et le contenu concret du travail ;
- le design de l'outil, son contenu, ses modalités d'utilisation.

En termes de résultats concrets, une définition large du rôle de l'officier a été écrite, un guide d'entretien a été formalisé. Centré sur l'évaluation individualisée des compétences, ce dernier est censé permettre une véritable mise en discussion des compétences de l'individu qui passe l'entretien. Enfin, des « référentiels compétences » ont été écrits, listant les compétences techniques et comportementales relatives à chaque poste. Le rôle de celui qui fait passer l'entretien a également été largement précisé, et défini comme devant se rapprocher le plus possible de celui d'un *coach* et s'éloigner de celui d'un évaluateur.

La figure 2 ci-après retrace le processus suivi dans cette phase, qui a abouti à l'acceptation.

BERRY (1983, p. 19) remarque que le « *bon fonctionnement d'une organisation ne résulte pas d'une cohérence logique entre tous les choix effectués entre ses différents acteurs, mais simplement d'acceptables compromis entre des exigences contradictoires* » ; davantage que par une rationalité globale, le fonctionnement de l'organisation est donc marqué par des rationalités locales qui cohabitent et se combinent.

De fait, l'outil proposé au départ par la direction de l'armement porte une logique d'homogénéisation des pratiques de gestion et, ce faisant, des logiques de fonctionnement. Il y a là une clef de compréhension du rejet des marins, comme de leur mode d'implication, par la suite, dans la recherche d'une solution : ils rejettent le premier outil, qui renvoie à une démarche de rationalisation transcendant leur situation particulière ; pour façonner le nouveau dispositif, ils se réfèrent en premier lieu aux logiques de socialisation et de pratiques productives singulières qui marquent cette situation.

De manière générale, les officiers ont ici pris la mesure du caractère innovant de l'outil, potentiellement désta-

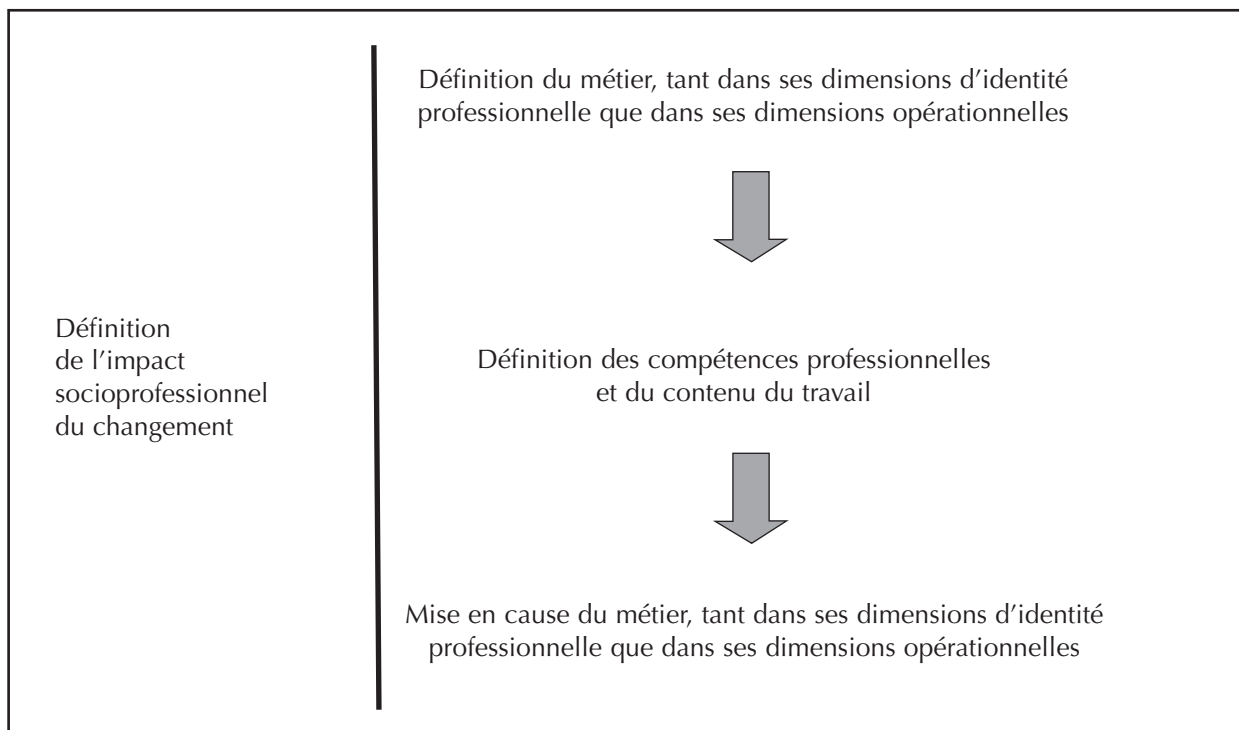


Figure 2

bilisateur du système d'action en place. Dans une logique d'implication défensive (HONORÉ 2008), leur participation au dispositif de gestion du changement, après le rejet, a clairement eu pour objet de maîtriser l'innovation, c'est-à-dire de définir ce qu'est l'outil, ce que sont ses modalités de mise en œuvre et son impact sur le système d'action (et, à travers cela, sur leur positionnement dans l'entreprise et dans les processus opérationnels). Ce faisant, ils n'ont pas réussi à atteindre ce qui était clairement un de leurs objectifs : neutraliser l'outil. En effet, sa mise en œuvre a eu au moins deux conséquences directement liées à la redéfinition du système d'action :

- l'affirmation et la prise en compte, dans le fonctionnement organisationnel, de la dimension managériale du rôle de l'officier supérieur ;
- l'affirmation de la spécificité de leurs compétences et de la nécessité de les gérer de manière spécifique.

En effet, en définissant l'entretien comme un outil de gestion des compétences centré sur l'interaction discursive entre un officier supérieur et son subordonné, le nouveau dispositif affirme le rôle du premier dans le management des compétences et des pratiques professionnelles de ses équipes. Jusqu'à présent, la logique était celle de la qualification : « l'officier a ses diplômes et brevets ; donc, il est qualifié ; donc, il a les bonnes compétences et le rôle de l'officier supérieur, au travers du processus de notation, est d'évaluer si les compétences en question sont bien mises en œuvre ». À présent, du fait même de la manière dont l'outil a été profilé par les officiers, la singularité des compétences individuelles est reconnue et la nécessité de les évaluer,

de les piloter, d'organiser la montée en compétence, est affirmée et devient un des rôles du supérieur. Les *verbatim* suivants illustrent la prise en compte de cette évolution par les acteurs :

« *Je voudrais savoir, je suis commandant ou manager, parce que, là, je ne sais plus très bien !* » (Un commandant interpellant le dirigeant de l'entreprise).

« *On nous demande de manager nos équipes... avant on s'en occupait... on devait faire de la prose sans le savoir, je suppose que notre métier est devenu cela : officier-manager* » (Un chef mécanicien).

Bien évidemment, la réalisation des entretiens a eu pour conséquence de mettre en évidence (et d'officialiser) la prise en compte de la diversité des profils et des comportements au travail, donc la nécessité de coordonner les individus, bref de manager les équipes. Cela s'est notamment traduit par l'institutionnalisation de réunions hebdomadaires de coordination entre les chefs de service, puis au sein de chaque service.

La mise en place de l'entretien a donc été le point de départ à la structuration et à l'institutionnalisation de pratiques managériales à bord des navires. Mais elle a également, en mettant en évidence la spécificité et la singularité individuelle de la compétence professionnelle des marins, permis d'affirmer au niveau de la direction la nécessité de gérer cette spécificité et cette singularité.

En effet, la reconnaissance de ces éléments a permis celle de l'hétérogénéité des comportements, notamment des commandants, et ainsi celle de l'absence d'une expertise maritime stable et homogène. De fait, le comité de direction de l'entreprise a entamé une

démarche de formalisation de cette expertise, sans que les marins ne puissent s'opposer à ce type d'initiative en mobilisant des arguments traditionnels fondés sur le corporatisme (« celui qui a le brevet de commandant est un commandant et agit comme un commandant et tous ceux qui ont le brevet sont des commandants et agissent de la même manière ») ou sur l'importance d'une connaissance tacite et non appréhendable par des non marins.

DISCUSSION

L'outil de gestion des ressources humaines a un statut particulier, car il touche immédiatement à des processus sensibles, tels que l'évaluation et la valorisation des personnes. Il influe sur la rémunération, la carrière, l'employabilité ou encore la montée en compétences. Les pratiques et les outils de la GRH opérationnalisent l'articulation entre les relations de travail et d'emploi. Elles jouent un rôle moteur dans la mise en cohérence de l'accompagnement managérial avec le fonctionnement de l'organisation productive.

L'accompagnement du changement est délicat, lorsqu'il s'agit d'implanter de nouveaux outils de gestion ou, plus largement, de renouveler les technologies managériales (HATCHUEL et WEIL 1992). Or, en matière de GRH, comme le souligne GALAMBAUD (2002) ou PFEFFER et SUTTON (2007), et comme l'illustre le cas présenté ici, les nouveaux outils déployés par les entreprises sont bien souvent imposés de l'extérieur. L'idée de les implanter est souvent liée à un nouveau dispositif juridique, à la volonté de la société mère, ou encore au recours à des consultants ou à une démarche de *benchmarking*.

Le cas examiné renvoie à l'idée d'un changement qui est une innovation. C'est-à-dire un changement dont le *design* est *a priori* mal défini, et qui ouvre la voie à une redéfinition ou, *a minima*, à une mise en discussion du système d'action à l'œuvre. Or, appréhendé au travers de la définition mobilisée plus haut, le système d'action articule des variables (substrat technique, philosophie gestionnaire, vision des relations organisationnelles, modélisation des raisonnements) (7) qui, lorsqu'elles sont sollicitées du point de vue de la GRH, mettent immédiatement en jeu les grands processus (rémunération, carrières, employabilité, etc.) qui structurent la relation d'emploi et son articulation avec la relation de travail.

Ce que l'analyse du rejet de la mise en place des entretiens chez MIC permet de mettre en évidence, c'est que l'impact socioprofessionnel de ce processus d'innovation en GRH met en cause des éléments tels que les outils existants de gestion des relations de travail et d'emploi, les compétences professionnelles et le contenu du travail, et le métier, tant dans ses dimensions

d'identité professionnelle que dans ses dimensions opérationnelles. Or du fait même du caractère innovant de l'outil, la teneur de ces mises en cause et de cet impact socioprofessionnel est à définir. L'innovation en GRH peut être appréhendée ici en considérant qu'elle ouvre, sur ces différents points, la possibilité de déployer ce que DETCHESSAHAR (2003) nomme des espaces de discussion. C'est-à-dire des espaces de confrontation des opinions productives, dans lesquels peut se développer une activité discursive de nature à faire émerger des réponses aux différentes questions posées. L'enjeu dépasse celui de la problématique d'accompagnement du changement par une démarche de management participatif. Il ne s'agit pas seulement de permettre l'appropriation et de négocier les modalités concrètes de mise en œuvre de l'outil. Il s'agit, au-delà de ces éléments et sans les négliger, d'organiser la production du discours porté par l'outil sur le sens du travail, des objectifs à atteindre et des résultats à obtenir, sur la place et le rôle des individus et des équipes dans le processus de production, ainsi que sur les modalités de valorisation à court et long terme. Cela, avec pour visée d'éviter l'apparition de dissonances entre ce discours et ceux portés par les autres outils de management, et ainsi d'éviter ou de limiter le développement de situations de travail bloquées car marquées par des injonctions contradictoires, des fonctionnements paradoxaux ou des tensions entre des logiques d'action opposées (HONORÉ 2006, JOURNÉ et RAULET-CROSET 2008).

À quel niveau se joue la mise en œuvre de ces espaces de discussion ? Si l'entreprise souhaite effectivement maîtriser le processus d'innovation en GRH, il lui faut organiser la confrontation des opinions. Il convient ainsi de préciser où la discussion se déroule et à quel moment, qui y participe, ce qui peut effectivement être mis en débat et ce qui ne peut pas l'être. Cela implique de prendre la mesure du fait que la mise en place de l'outil dépasse la simple question du changement de technique managériale et a un impact, à la fois et de manière conjuguée, sur le système d'action et sur le positionnement socioprofessionnel des acteurs. Tant pour l'organisation que pour les individus, les enjeux sont multiples. C'est, tout d'abord, au-delà de la situation de changement, une redéfinition des modalités d'implication des acteurs dans la réalisation de l'activité et de sa valorisation. C'est également une mise en cause de l'efficacité globale du management des RH, tant à court terme qu'à long terme, notamment dans ses rôles de vecteur d'appropriation des objectifs et des logiques productives, d'accompagnement du pilotage de l'organisation ou encore de fidélisation des talents et de renouvellement des compétences. BERRY (1983), aux travaux de qui nous avons déjà fait référence, souligne que la cohérence d'une organisation résulte davantage de la juxtaposition, sans incohérence, de logiques locales, que de l'existence d'une logique globale. La mise en œuvre d'un processus d'innovation met potentiellement en cause cette juxtaposition de cohérences locales et met en

(7) LE MASSON *et al.* (2006, p.69).

lumière cette absence de logique globale. De fait, le fonctionnement de MIC n'obéit pas à une logique globale, mais est davantage une juxtaposition de dispositifs qui ont chacun leur logique propre. L'organisation du siège de l'entreprise est différente de celles des bases, qui elles-mêmes sont différenciées les unes par rapport aux autres et par rapport à celles des navires. La population des officiers est gérée différemment de celle des autres marins, et différemment de celle des non-marins, etc. À l'intérieur de chaque périmètre se retrouve une logique de gestion et une cohérence dans le fonctionnement des différents outils et dispositifs, les uns par rapport aux autres. Au niveau global, l'ensemble tient plus de la combinaison que de la conjugaison. Nous proposons d'employer le terme de grammaire défini par le Robert (8) comme «l'ensemble des structures et des règles qui permettent de produire les énoncés». Dans notre perspective, la grammaire de l'organisation correspond aux dispositifs qui permettent la production d'énoncés sur la manière dont se met en œuvre l'activité productive, se réalise le travail et s'obtient la performance. Encore une fois, l'enjeu n'est pas l'établissement d'une cohérence globale mais d'éviter l'incohérence entre des logiques locales juxtaposées. La grammaire de l'organisation est, ainsi, ce qui va permettre de résoudre les tensions et les paradoxes locaux que produit systématiquement et en permanence le fonctionnement organisationnel. Cette grammaire n'est donc pas un ensemble de règles, mais consiste en des dispositifs concrets qui permettent la confrontation des opinions, la mise en débat des choix à opérer et la résolution collective des problèmes par les parties prenantes.

La grammaire de l'organisation est constituée par les dispositifs et outils qui permettent de gérer en continu les incohérences et les dissonances entre les logiques d'action et les discours portés localement par les acteurs. L'enjeu n'est pas l'établissement d'un métadiscours rationalisant, et devant permettre l'établissement d'une cohérence globale. La grammaire de l'organisation est donc, au plus près du terrain, la manière dont fonctionnent les réunions de service, les briefings hebdomadaires ou quotidiens, les séminaires de travail, les dispositifs d'entretiens individuels, le CE, le CHSCT, etc.. Dans cette perspective, la réussite de l'innovation gestionnaire n'apparaît pas liée à la redéfinition d'une cohérence globale, mais à l'existence d'une structure stable de mise en discussion des tensions et des problèmes attachés aux situations locales. C'est dans le fonctionnement de ces structures de terrain que se joue la possibilité pour les acteurs de remettre en cohérence leur action productive et leur positionnement socio-professionnel, et pour l'organisation de redéfinir un fonctionnement permettant une articulation efficace des logiques productives locales. ■

(8) *Le Robert, Dictionnaire Historique de la Langue Française* (2000), page 1625.

BIBLIOGRAPHIE

- ANTONOVSKY (A.), *Unraveling the mystery of health, How people manage stress and stay well*, Jossey Bass, 1987.
- BARON (J.) & KREPS (D.), *Strategic human resources*, John Wiley, 1999.
- BERRY (M.), *Une technologie invisible*, Document de Recherche, CRG, Paris, 1983.
- BOURGUIGON (A.) & JENKINS (A.), Changer d'outils de contrôle de gestion? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique, revue *Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, n° 3, 2004.
- DETCHESSAHAR (M.), L'avènement de l'entreprise communicationnelle, *Revue Française de Gestion*, 2003.
- DETCHESSAHAR (M.) & JOURNÉ (B.) Une approche narrative des outils de gestion, *Revue Française de Gestion*, n° 174, 2007.
- FESTINGER (L.), *Theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, 1962.
- GALAMBAUD (B.), Si la GRH était de la gestion, *Liaisons*, 2002.
- HATCHUEL (A.), Quel horizon pour les Sciences de Gestion? Vers une théorie de l'action collective, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, (A.) DAVID, (A.) HATCHUEL & (R.) LAUFER, (eds), Vuibert, 2001.
- HATCHUEL (A.) & WEIL (B.), *L'Expert et le système*, Economica, 1992.
- HENDERSON (J.) & VENKATRAMAN (N.) (1999), *Strategic alignment: leveraging IT for transforming organizations*, *IBM Systems Journal*, vol. 38, n° 2/3, 1999.
- HONORÉ (L.), Déviance et contrôle des comportements, *Finance-Contrôle-Stratégie*, n° 2, vol. 9, juin 2006.
- HONORÉ (L.), Mission en Mer du Nord: le management à l'abordage, *Gérer et Comprendre*, n° 93, septembre 2008.
- JOURNÉ (B.) & RAULET-CROSET (N.), Le concept de situation: contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude, *Management*, vol. 11, n° 1, 2008.
- KAPLAN (R.) & NORTON (D.), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard business School Press, 1996.
- LE MASSON (P.), WEIL (B.) & HATCHUEL (A.), *Les Processus d'innovation*, Hermès, 2006.
- PFEFFER & SUTTON (R.), *Faits et foutaises dans le management*, Vuibert, 2007.
- SCHULLER (R.), *Strategic human resources management: linking people with the strategic need of a business*, *Organizational Dynamics*, n° 61, 1992.

Publié par
**ANNALES
 DES
 MINES**
 Fondées en 1794

Fondées en 1794, les Annales des Mines comptent parmi les plus anciennes publications économiques. Consacrées hier à l'industrie lourde, elles s'intéressent aujourd'hui à l'ensemble de l'activité industrielle en France et dans le monde, sous ses aspects économiques, scientifiques, techniques et socio-culturels.

Des articles rédigés par les meilleurs spécialistes français et étrangers, d'une lecture aisée, nourris d'expériences concrètes : les numéros des Annales des Mines sont des documents qui font référence en matière d'industrie.

Les Annales des Mines éditent trois séries complémentaires :

**Réalités Industrielles,
 Gérer & Comprendre,
 Responsabilité & Environnement.**

GÉRER & COMPRENDRE

Quatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* pose un regard lucide, parfois critique, sur la gestion « au concret » des entreprises et des affaires publiques. *Gérer & Comprendre* va au-delà des idées reçues et présente au lecteur, non pas des recettes, mais des faits, des expériences et des idées pour comprendre et mieux gérer.

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Quatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Chaque numéro, en une vingtaine d'articles, propose une sélection d'informations concrètes, des analyses approfondies, des connaissances à jour pour mieux apprécier les réalités du monde industriel.

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

Quatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* propose de contribuer aux débats sur les choix techniques qui engagent nos sociétés en matière d'environnement et de risques industriels. Son ambition : ouvrir ses colonnes à toutes les opinions qui s'inscrivent dans une démarche de confrontation rigoureuse des idées. Son public : industries, associations, universitaires ou élus, et tous ceux qui s'intéressent aux grands enjeux de notre société.

**ABONNEZ-VOUS
 AUX
 ANNALES DES MINES**

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

et

GÉRER & COMPRENDRE

et

**RESPONSABILITÉ
 & ENVIRONNEMENT**

**DEMANDE DE
 SPÉCIMEN**

**L'INDUSTRIE
 AU
 CONCRET**

BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner accompagné de votre règlement
aux Editions ESKA <http://www.eska.fr>
12, rue du Quatre-Septembre - 75002 Paris
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2009 aux Annales des Mines :

Gérer & Comprendre

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 81 €	<input type="checkbox"/> 98 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 105 €	<input type="checkbox"/> 127 €

Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 153 €	<input type="checkbox"/> 184 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 192 €	<input type="checkbox"/> 250 €

**Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre
+ Responsabilité & Environnement**

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 196 €	<input type="checkbox"/> 248 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 290 €	<input type="checkbox"/> 347 €

Nom

Fonction

Organisme.....

Adresse

.....

- Je joins : un chèque bancaire
à l'ordre des Editions ESKA
 un virement postal aux Editions ESKA,
CCP PARIS 1667-494-Z
 je souhaite recevoir une facture

DEMANDE DE SPÉCIMEN

A retourner à la rédaction des Annales des Mines
120, rue de Bercy - Télédod 797 - 75572 Paris Cedex 12
Tél. : 01 53 18 52 68 - Fax : 01 53 18 52 72

Je désire recevoir, dans la limite des stocks
disponibles, un numéro spécimen :

- de la série **Gérer & Comprendre**
 de la série **Réalités Industrielles**
 de la série **Responsabilité & Environnement**

Nom

Fonction

Organisme.....

Adresse

.....

**G É R É R
COMPRENDRE**

La plupart des premiers numéros de « GÉRER & COMPRENDRE » sont encore disponibles. N'hésitez pas à commander ceux qui vous manquent. Vous trouverez au sommaire des : **N° 50** • VSOP - **N° 51** • Le difficile apprentissage de la coopération • Gestion environnementale et prévention • Béni soit le partenariat • La Champagne entre négoce et vignoble - **N° 52** • Le sourire en gestion • Entretien avec Jean Bounine • Mythe et vie ordinaire de l'information • Finances et stratégie chez Danone - **N° 53** • Services publics et concurrence • Management de projet : si on parlait vrai ? • Les grandes maisons d'affaires indiennes • Challenger : une leçon de management - **N° 54** • L'entreprise au cœur • L'innovation dans l'industrie du sport • Les entreprises et l'Euro • L'âne de Buridan revisité - **N° 55** • Le paravent chinois • Opacité • Etrangeté • Altérité - **N° 56** • Cet obscur objet du débat : le temps de travail • Chroniques d'un management urbain • Sir Bryan Carsberg et la régulation des marchés - **N° 57** • Les mythes du Management • Les épingles d'Adam Smith • Quel avenir pour le CNRS ? - **N° 58** • Entretien avec Olivier Giscard d'Estaing • Accréditation et enseignement supérieur • Le travail, l'inspecteur et la loi - **N° 59** • Le droit d'auteur en question • Silvère Seurat : genèse d'une méthode • De la foi au marché - **N° 60** • François Bloch-Lainé : au cœur de l'Etat • Organisations prosaïques et leaders héroïques • Création de valeur et politique de rémunération - **N° 61** • La complexité fiscale, un mal nécessaire ? • Le système de Santé en Angleterre • Silicon Valley : chroniques d'un autre monde - **N° 62** • Parcours d'un grand banquier d'affaires • Débat : la logique compétences • Henri Fayol et la recherche-action • Diriger des thèses de terrain - **N° 63** • Les 35 heures chez Air France • Développer les projets et les compétences • Laisser du temps au temps • La passion de la psychosociologie - **N° 64** • La carrière « classique » existe-t-elle encore ? • Des hommes et des projets dans l'urgence • Le commerce n'adoucit pas les mœurs • La secte des économistes - **N° 65** • Une success-story mexicaine • Fromage de Comté et confiance • Les malédictions du veau d'or • La secte des économistes - **N° 66** • Quels enjeux pour la gestion des risques ? • 600 jours de compétition technologique • Normalisation comptable et *fair value* • Les mots de la gestion - **N° 67** • La vie de Start-Up • La carte des formations dans les universités • Dossier : L'institut Henri Poincaré et la gestion - **N° 68** • La France dans les deux processus de globalisation • Asymétries d'information et organisation bancaire • La démocratie technique en débat - **N° 69** • AXA, une croissance exponentielle • 2 300 ans avant la gestion • Le commis voyageur : mort d'un mythe ? - **N° 70** • Comprendre le montage d'un financement sur projet • Les PME sont-elles créatrices d'emploi ? • René Bedenne : un fonctionnaire entrepreneur du social - **N° 71** • Bertrand Collomb : de la recherche en gestion au management • Monastères d'antan et entreprises d'aujourd'hui • Le juge, l'économiste et l'abonné - **N° 72** • Groupes mafieux ou réseaux vertueux ? • La médiation, une compétence ingérable ? • Comment instiller l'esprit d'entreprendre ? • Travail collectif et groupes transitoires - **N° 73** • Entretien avec Jean-Daniel Reynaud • La participation financière au XIX^e siècle • Du dépeçage à l'assemblage : l'invention du travail à la chaîne • La professionnalisation dans les organisations associatives - **N° 74** • Dossier « Les petits Modes des grandes entreprises » • De la science des affaires aux sciences de gestion • Pour une histoire de la gestion de projet - **N° 75** • Sciences de gestion et expéditions polaires • Entretien avec Alain de Vulpien • Maintien de l'ordre et organisation • Sociologie d'intervention, sociologie plastique - **N° 76** • François Ceyrac, patron du social • Un homme à tout savoir ? • Responsabilité sociale des entreprises • Le MINEFI en modernisation - **N° 77** • Dossier : un débat électrique • L'invention de la mécanographie • L'influence internationale de la recherche en gestion française - **N° 78** • Agir intentionnellement contre ses valeurs • Des bureaux réels pour une entreprise virtuelle • Mobilité et gestion des carrières dans la recherche - **N° 79** • Expérimentons, expérimentez ! • Université et entrepreneuriat • La médiation dans les relations professionnelles • Comment développer la performance collective ? - **N° 80** • Michel Crozier, à contre courant • Nouvelles menaces et gouvernance • La femme objet d'innovation • L'enfer des boutons - **N° 81** • La LOLF : outil de management ou dogme écrasant ? • Gérer des chercheurs en entreprise • Financer la qualité des soins hospitaliers - **N° 82** • Débat public et expertise • Globalisation et emploi • Edison contre Westinghouse • Quand la France découvre l'audit - **N° 83** • Entretien avec André Bergeron • L'entreprise qui aurait pu ne pas être délocalisée • La construction de la concurrence - **N° 84** • Les *start-up* ou l'art du tâtonnement • La théorie financière classique : une parenthèse de 50 ans ? • Des raisins et des hommes - **N° 85** • Violence au travail et placardisation • Mafia universitaire et Mafia tout court • La Logan sur les pas de la 2 CV ? • Entretien avec Xavier Fontanet - **N° 86** • L'Égypte et les experts • La guerre des temps • Aventures chinoises de PME françaises - **N° 87** • Le CNES et la sous-traitance • Genèse d'un entrepreneur social • Vauban et Taylor - **N° 88** • La mort de Mobilien • Culture et pouvoirs chez EADS • La méthode Triz et l'innovation • Surveiller les comptables - **N° 89** • Commerce équitable et marketing • Ambiguïtés des systèmes d'alerte éthique • Fraude et changements de gouvernance • Entretien avec Jean-Claude Rouchy - **N° 90** • La boîte noire du licenciement pour motif personnel • Le côté sombre des projets • L'US Army et l'US Navy face aux TIC • Max Pagès, l'électron libre de la psychosociologie - **N° 91** • L'obligation de rendre des comptes - **N° 92** • Retour sur la faille de la Barings • Le modèle entrepreneurial de l'Oréal • Valoriser la recherche publique - **N° 93** • Comment gérer un navire de haute mer ? • Philatélie : une passion et son marché • Gratitude et ingratitude - **N° 94** • Trente années d'histoire de la presse économique • Comment promouvoir la chirurgie ambulatoire ? • L'Europe des masters en formation - **N° 95** • Quand la psychosociologie fait son entrée dans l'entreprise • Viagra® : Création d'une opportunité et performance d'un marché • PME : peut-on choisir de ne pas délocaliser ? - **N° 96** • En Chine, entre *Guanxi* et bureaucratie céleste • Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation ? • Les accidents à l'atterrissage par mauvais temps

LA QUÊTE ÉPERDUE DU CONSENSUS: LE COMPLEXE DE BABEL? PLAIDOYER POUR UNE PAROLE DISSONANTE

EN QUÊTE DE THÉORIES

Penser ensemble « comme un seul homme » est-il le signe qu'on pense bien? La notion de consensus recouvre trop souvent le conformisme et le renoncement du quant-à-soi! Un mode de pensée univoque ne fait-il pas courir des risques à l'expression des talents et à l'innovation?

par **Myriam MONLA***

LE RÉCIT DE BABEL

Là, pas de querelles, ni d'altercations. Pas de mésentente, pas de contestations, pas de luttes entre classes, partis ou factions. Pas de managers en quête de solutions alternatives ou de politiques en mal de paix sociale, pas d'organisations rongées par les conflits et les crises, ni d'appels au consensus. Dans le monde de Babel, c'était le calme plat: « Toute la terre avait un seul langage et un seul parler (a) » (1).

Cette langue première – l'hébreu, dans la tradition juive (b) –, c'est la langue d'Adam, celle avec laquelle Yahvé a extirpé le monde des ténèbres et du tohu-bohu. Langue sacrée, langue de vérité, performative comme nulle autre (c). Ici, pas la moindre distance entre les mots et les choses, entre le dire et le faire, entre le verbe et la création. La simultanéité entre les mots et les

choses – comme l'a montré Foucault – prête alors au langage un pouvoir de vérité saisissant. La force des mots et, avec elle, l'union des esprits sont telles que la paix entre les habitants de Babel est absolue. Ils pensent, parlent, agissent comme un seul homme. Ils sont dans l'alpha du langage, en amont de la dialectique. Là, il n'est nul besoin de préparer des colloques, des symposiums, des sommets, de convoquer des médiateurs, d'imaginer des compromis, de rédiger des contrats, des traités, ni de délibérer indéfiniment: le consensus est acquis d'emblée. Tout est dit et fait en chœur, sans tintamarre ni fausse note.

On connaît la suite: ces hommes se mettent en tête de jouer les entrepreneurs immodestes; ils bâtissent une ville et, bientôt, ils érigent une tour de briques et de bitume, plus haute que le ciel. Avec un seul langage et un mode de pensée unique, la synergie va de soi. L'information file sans obstacle. L'organisation se passe

* Docteur en philosophie, Professeur chercheur à Advancia.

(a) Ce « parler », c'est en hébreu le « *dabar* », que nous pourrions traduire par « parole inspirée, habitée ».

(1) L'Ancien Testament – Genèse – Édition sous la direction d'Édouard D'HORME, La Pléiade, Tome I, Paris, Gallimard, 1956, p. 35.

(b) Pour la tradition juive, l'hébreu conserve la marque de cette alliance première. Pour les chrétiens, ce fut longtemps le latin. La modernité, elle, a dû s'y faire: aucune langue, sinon celle de l'onomatopée, ne peut réduire l'écart entre les mots et les choses au point de s'imposer comme langue de vérité.

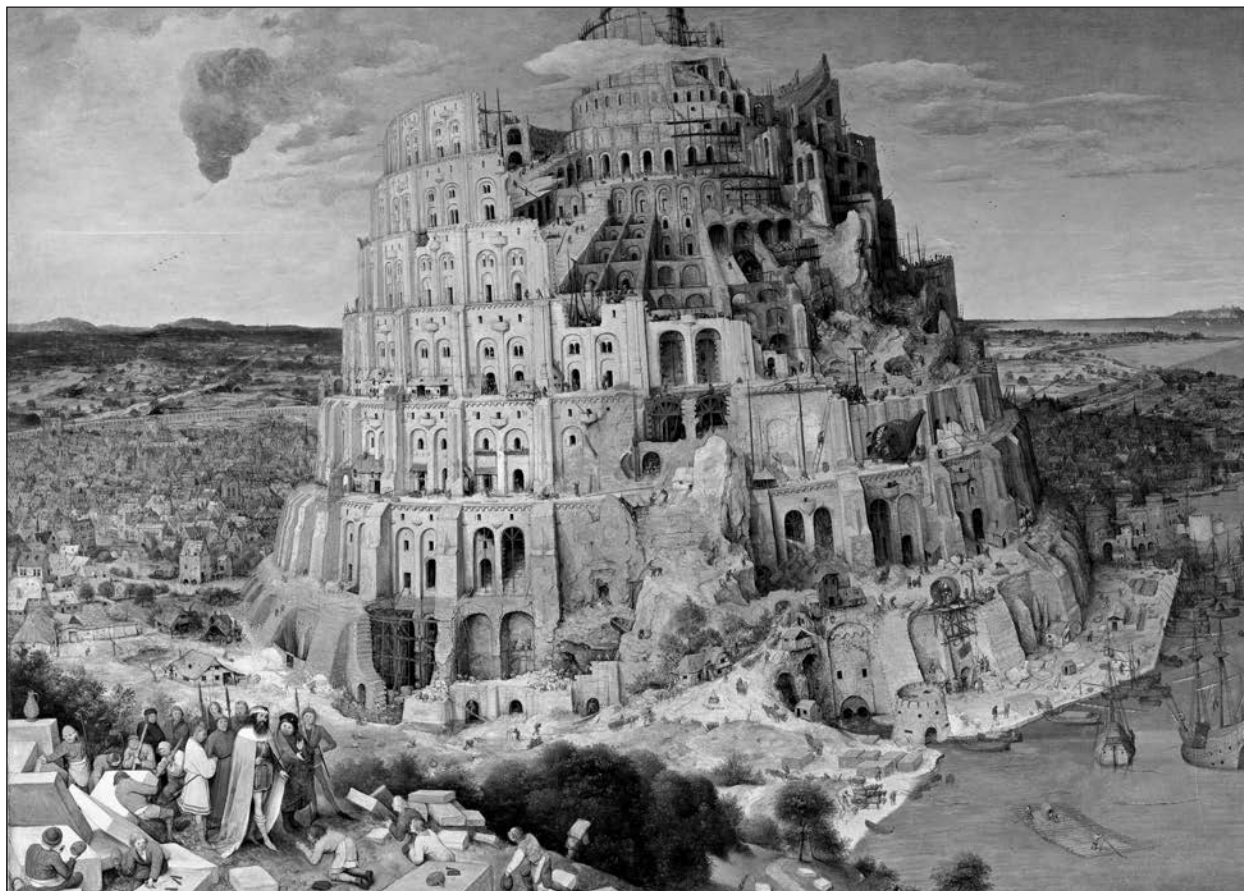
(c) Elohim dit: « Qu'il y ait de la lumière » et il y eut de la lumière. Ancien Testament (*opus cit.*)

de commandement. La réalisation ne nécessite aucun contrôle. Le manège, en somme, tourne tout seul et il tourne bien... Trop bien. La tour de Babel s'élève bientôt, jusqu'à ombrer la terre.

Yahvé s'en émeut, confond le langage de ces trop ingénieux bâtisseurs et les disperse. Fin du temps où les « mots scintillaient dans la ressemblance universelle des choses » (2).

bitume, qui, tout en chatouillant les nues, menace de s'écrouler.

Même dans notre temps pourtant désenchanté, la nostalgie affleure. Aujourd'hui, la crise aidant, on se met à rêver d'une gouvernance « mondiale » : les dissensions, le malentendu, la querelle, la rupture entre le « eux » et le « nous », la concurrence, les conflits d'intérêt... n'auraient plus lieu d'être. Encore et toujours le complexe



« La tour de Babel s'élève bientôt, jusqu'à ombrer la terre. » Peinture de Pieter BRUEGEL dit "l'Ancien" (1525-1569), 1563.

La multitude des langues, désormais, structurera la différence entre les hommes. Pour toujours.

Aussi la destruction de Babel est-elle traditionnellement interprétée comme un désastre linguistique et social : avec la séparation des langues, c'est la multiplication des peuples et l'interminable histoire des guerres qui commence. De la division naît l'altérité. De l'altérité, l'incompréhension. De l'incompréhension, la querelle. Quelques lignes seulement, au chapitre XI de la Genèse, évoquent ce désastre. Quant à la Babylone qui a inspiré ce récit, elle est tombée en poussière depuis longtemps. Qu'importe ? L'empreinte est coulée. Le souvenir ne faiblit pas (d). Écrivains, poètes, peintres – à commencer par Breughel –, ont ressuscité, au cours des siècles, cet hallucinant gratte-ciel de briques et de

de Babel : devenir – entre gens de bonne compagnie – les citoyens d'un univers débonnaire, dans lequel les débats ne seraient qu'un jeu d'enfant, voués à la lisse du consensus. Comme si les forces de changement n'étaient pas, sans cesse, à l'œuvre pour produire des combinaisons, des divisions, des alliances et des confrontations toujours renouvelées. Faut-il s'en plaindre ? L'Histoire nous a appris que lorsque les hommes pensent en chœur, le Léviathan se pourlèche les babines...

Mais, revenons un instant sous les cieux de Babel... Sans chercher à dédouaner Yahvé de sa réputation de dieu jaloux et colérique, pouvons-nous affirmer avec certitude que la chute de Babel a été un désastre ? En confondant le langage des hommes, Dieu aurait-il

(2) Michel FOUCAULT, *Les Mots et les choses*, Paris, Gallimard 1966, p. 63.

(d) Le Musée du Louvre a consacré une importante exposition à la Tour de Babel en mars 2008.

«mal-dit» ou «mal-fait»? Nous avons tendance à penser qu'il s'est agi d'un «bien-dire» et d'un «bien-fait», d'une «re-création», d'une advenue de l'homme à l'homme. Au cœur de l'unité originelle, en effet, au lieu même de la transparence, de la proximité inouïe entre les mots et les choses et entre les êtres, qu'y a-t-il, sinon le règne de la similitude et de l'indistinction? L'humanité ne prend-elle pas figure humaine dans l'altérité? Tant que les fils de Noé restent indifférenciés, ils sont comme ces êtres unicellulaires que les enfants aiment à observer sous le microscope. Unis en un seul peuple, ils ne connaissent ni la différence, ni le voisinage, ni le dialogue, ni l'émulation. Pour eux, le consensus est non seulement un mode de vie, mais un mode d'être. Inventent-ils des pratiques? Prennent-ils des décisions? Oui, en un certain sens, puisqu'ils «projetent» d'atteindre le ciel. Mais, en vérité, il y a quelque chose de la fourmi tayloriste, dans cette ambition unanime et obstinée. Ces hommes-là sont tous identiques, c'est-à-dire sans la moindre chance d'exister autrement que comme ils sont. À la manière du *Metropolis* de Fritz Lang, ce sont des hommes-robots dans une société totalitaire. C'est seulement après leur dispersion qu'ils acquièrent l'altérité et gagnent en humanité.

En admettant pour vraie cette hypothèse, il n'y aurait pas eu, à proprement parler, de «désastre». La destruction de Babel aurait signifié plutôt un nouveau commencement, après les péripéties brouillonnes et les échecs des épisodes précédents. Certes, avec la division, l'humanité s'est éparpillée, mais elle a gagné son identité propre (e). La «parole» ne lui est plus donnée comme un décalque du réel. Les hommes devront l'inventer.

Cette interprétation plaide en faveur de l'hétérogénéité et de l'autonomie, qui sont les marques de fabrique de cette modernité dont nous sommes les héritiers (f). Pourquoi, en effet, la «production foisonnante des discours» (3) devrait-elle se figer dans une unité de perceptions et de points de vue? Faut-il que nous renoncions au «je», pour devenir, comme le disait Jankélévitch, «colocataires de l'un»? Restons modestes: il n'est pas question de soutenir qu'on a forcément raison contre tout le monde, ni de faire l'apologie d'une société de la dispute et du chacun pour soi, suffisamment réels pour ne pas avoir à être loués. Mais les questions sont là, tout de même...: que serait une parole enclose dans le compromis et protégée, *in fine*, d'une possible dissonance? Comment pourrions-nous – si nous sommes vraiment des hommes –, faire «nôtres» des paroles et des décisions contraires à notre convic-

tion intime? Que serait une pensée consensuelle qui forcerait le sujet à renoncer à ce qu'il juge pertinent ou légitime?

Comment, enfin, imaginer des espaces de production de biens et d'idées sans la vitalité d'un logos vivant et sans l'exercice constamment réitéré de la *parrèsia*, de cette liberté qu'a chacun, à tout moment, de «dire le vrai», au risque même d'être sanctionné ou mis à l'écart (4)? Bref, pouvons-nous aborder la question des pratiques, notamment dans l'espace entrepreneurial, sans tomber dans le piège d'une rationalité pétrifiante qui araserait le multiple et réduirait les convictions à des compromis insatisfaisants, transformant les acteurs en choristes ou en *yes men*?

Le consensus ou le rêve d'unité

À propos du consensus, le *Petit Robert* n'est guère prolixe. Nous y apprenons qu'il s'agit d'un terme savant (didact.), moderne (XVI^e), dont l'emploi appartient volontiers aux sciences médicales (physiol.). En réalité, nous trouvons le consensus dans la culture politique initiée par Rousseau, mais aussi dans la rationalité communicationnelle défendue par Habermas. Comment définir le consensus? C'est un accord entre des parties prenantes. «Accord», dites-vous? Les synonymes tombent aussitôt, en pluie: «communion, concert, concorde, entente, fraternité, harmonie, intelligence, paix, sympathie, union...». Et nous voilà au beau milieu du champ lexical, un peu grandiloquent, de la Première République!

Depuis le XVIII^e siècle, en effet, le consensus s'inscrit dans le projet du vivre ensemble démocratique; il pré-suppose un contexte de parole idéal, dans lequel les partenaires sont égaux entre eux et s'accordent après avoir débattu. Il annonce ainsi la défaite de la verticalité autoritaire et l'avènement d'une société horizontale: le logos, au lieu de tomber du ciel ou du souverain, émane désormais des acteurs de l'espace public. Ce faisant, le consensus apparaît comme une pièce maîtresse du Contrat social et, plus largement, de la philosophie des Lumières, qui va délégitimer les modèles féodaux et absolutistes. Bien entendu, «horizontalité» ne veut pas dire nivellement. S'il est possible aux «meilleurs» d'entre nous de convaincre les autres, nous dit Kant, c'est tant mieux. La raison des plus savants, des plus compétents, autorise l'émergence d'arguments pertinents et l'accord final entre des individus libres, engagés dans la discussion en toute bonne foi (5). Pour les Lumières, le consensus est donc l'expression de la

(e) Rappelons que chaque épisode de la Création est donné sur le mode de la division. Le premier jour, Dieu «sépare» la lumière des ténèbres, etc.

(f) «Les Lumières se définissent comme la sortie de l'homme hors de l'état de minorité où il se maintient par sa propre faute. La minorité est l'incapacité de se servir de son entendement sans être dirigé par un autre».

(3) Michel FOUCAULT, *Histoire de la sexualité* I, La Volonté de savoir, Paris, Gallimard, 1976, p. 129.

(4) Michel FOUCAULT, *Le Gouvernement de soi et des autres*, Cours au Collège de France 1982-1983, Paris, Gallimard/Seuil, 2008.

(5) Emmanuel KANT, *Réponse à la question «Qu'est-ce que les Lumières?»* 1794, Paris, Garnier Flammarion.

sagesse et de la mesure: il permet de surmonter les différends, il défie et confond les conflits de l'ipséité. Il est nécessaire pour que des hommes puissent s'associer, décider d'une même voix et agir.

Bien que «lumineux», ce panégyrique conserve sa part d'ombre et met en sommeil bon nombre d'objections: pas un mot, par exemple, sur le «statut social» nécessaire pour pouvoir prendre la parole dans une assemblée. Pas un mot non plus sur les risques que l'on prend à exercer une parole libre: mise à l'index, bannissement social, exclusion. Pas un mot, enfin, sur la question de savoir si les plus influents sont forcément les plus compétents... Certes, nos contemporains n'ont pas tous lu Rousseau, Kant ou encore la théorie de l'agir communicationnel d'Habermas. Mais la modernité – à commencer par celle de l'entreprise – s'est nourrie de leurs leçons. L'adhésion au principe du consensus semble évidente à tous, y compris aux sciences humaines (g). Du coup, la critique paraît hasardeuse. Quel autre recours aurions-nous, pour dépasser les «désagrèments» de la pluralité dans l'espace social? L'humanité en a-t-elle trouvé de meilleur? Difficile à dire! Mais poser la question ainsi, n'est-ce pas y répondre par avance, en considérant que le pluriel est un inconvénient et que «l'existence du Multiple est une brèche dans l'unité de l'Un» (6)? Avouons-le: la démocratie – de crainte de voir la multiplicité qui la fonde se transformer en divisions mortelles – a fait du consensus la panacée et la fin obligée des débats. Les oppositions ayant été mises au pilori et la tentation de l'unité faisant loi, le consensus mou devient alors trop souvent l'issue politiquement correcte pour échapper au différend: dommage... Tristan et Yseult

Comme le disait Héraclite,

«Les hommes ne savent pas comment ce qui varie est d'accord avec soi. Il y a une harmonie des tensions opposées, comme celle de l'arc et de la lyre (7)». D'où vient, en effet, la puissance d'impact de la flèche, sinon d'une tension qui lui est exactement opposée? Sans dissonance, que serait la musique? Sans la tension qu'elle produit, pas de quatuor de Beethoven! Quant au prélude de Tristan et Yseult, ce serait de la soupe tiède. Pourtant, cette idéalisation de la monodie est telle, que le principe d'égalité et l'autonomie du sujet peuvent brutalement passer à la trappe, après avoir été hissés au plus haut (h). On peut s'en étonner.

(g) Bon nombre d'expériences menées par les sciences sociales ont contribué à réhabiliter le consensus. Mais ces expériences ont l'inconvénient de créer une situation absolument idéale d'égalité. D'où leur limite. La réalité n'est pas forcément le réel des laboratoires.

(6) J. BURNET, *L'Aurore de la philosophie grecque*, Paris, Payot, 1952p. 16.

(7) HÉRACLITE, in *L'Aurore de la philosophie grecque*, op. cit., p. 154.

(h) «Or, pour maintes activités qui touchent à l'intérêt de la commu-

Car, s'il est une conquête inaliénable de la modernité, c'est bien celle de l'autonomie, arrachée de haute lutte. D'aucuns nous diront: «Après tout, c'est tant mieux! Trop de démocratie tue la démocratie». Voilà un cliché de plus à dénoncer: la démocratie est-elle à ce point «pleine» qu'on aurait besoin d'un délestage? Certes, il était plus commode d'obtenir l'accord des esprits dans l'antique cité de Babel que dans nos républiques. En faut-il, pour autant, chercher à recomposer l'unité «perdue» en renonçant à la liberté d'être soi? Évidemment, on peut toujours objecter que le consensus assure la construction d'un «nous» homogène, tandis que la démocratie est toujours menacée de «dispersion»...

Or, la dispersion, dans le monde de l'entreprise, c'est la bête noire. L'entreprise a horreur du différend: on est loin des habitudes de l'Assemblée nationale. Les débats interminables, les désaccords ponctués de noms d'oiseaux, les gesticulations un peu voyoutes, la diatribe, la polémique sont, aux yeux des dirigeants d'entreprises, aussi dangereux que coûteux: oublier cette règle, c'est se mettre hors-jeu...

Pourtant, démocratie et capitalisme sont historiquement toujours allés de pair (i). Le libéralisme des philosophes bourgeois et des physiocrates a largement prélué aux idéaux de la Révolution. Mais, dans l'enceinte de l'entreprise, la démocratie a été longtemps un non-sujet.

À l'exception de Godin et de son Familistère, on ne connaît guère de capitaines d'industrie fouriéristes. Or, comment vivre longtemps hors de l'espace de sens que l'on a soi-même créé? Le décalage entre l'idéal démocratique et la réalité du travail a fait long feu. L'exigence de démocratie a fini par frapper aux portes de l'entreprise.

«Management par projet», «management participatif», «groupes de discussion», «cercles de qualité»: l'entreprise s'est parée des atours de la démocratie participative. Mais, trop souvent, «le roi est nu»: les salariés sont invités à donner le meilleur d'eux-mêmes; pourtant, l'aplomb reste la règle et les décisions continuent de venir d'en haut. D'où un recours fréquent à des consultations de pure forme, le tout étant *packagé* sous l'étiquette «Culture d'entreprise». On en revient alors à un consensus de façade, obtenu par intimidation ou démission des acteurs. Or, un vrai consensus «ne peut être obtenu si l'on se contente de consulter, puis de formu-

nauté, un certain mécanisme est nécessaire au moyen duquel quelques membres de la communauté doivent se comporter de manière purement passive afin d'être dirigés, en vertu d'une unanimité artificielle, par le gouvernement vers des fins publiques ou, du moins, d'être empêchés de détruire ses fins. Sans doute n'est pas alors permis de raisonner: on est obligés d'obéir.» E. KANT, *opus cit.*, p. 45.

(i) La version chinoise qui conjugue libéralisme économique et régime autoritaire reste une transcription bizarre et imprévue du prototype occidental.



ler ensuite une solution venue d'en haut, établie en fonction d'un hypothétique intérêt général» (8). Et la verticalité est d'autant plus pénible, pour un salarié, qu'il a été mis à contribution dans son intimité même: donner le meilleur de soi, n'est-ce pas faire don de son intelligence, de son temps, de son talent, de son imagination? Le système tayloriste n'en demandait pas tant. Aujourd'hui, c'est «l'homme total» qui est sollicité et c'est sur lui que l'on compte pour produire le meilleur et adhérer corps et âme à la dynamique unitaire de l'entreprise. Or, pour obtenir la cohésion, il est préférable – tout manager en est conscient – de ne pas trop compter sur la propension naturelle des hommes à s'unir. «Pour que la dynamique fonctionne, il faut qu'il y ait une organisation qui marche, avec des gens qui jouent le jeu. Cela signifie qu'en amont, la mise en place de l'organisation et le choix des hommes prennent une importance décisive» (9): ces propos de Bertrand Collomb, PDG de Lafarge sont clairs et nets, sans chichis. La solidité financière, le génie du commandement, la compétence des équipes ne suffisent pas à assurer le succès d'une entreprise. Comme un vaisseau, il lui faut, pour naviguer, une discipline d'airain et un consentement unanime.

Mais nous ne sommes plus au temps du *Bounty*: en lieu et place de coûteuses instances de contrôle, d'aléatoires mises aux normes, de discipline autoritaire, de culture plus ou moins efficace, de formations internes et autres gadgets, l'adhésion au modèle de l'organisation devra désormais être acquise en amont. Le temps de la discipline s'achève; commence celui de l'intronisation. Entretiens de recrutement, tests, examen de l'âme par des psychologues agréés, professions de foi. Et hop!: l'on entre dans l'entreprise comme on entrait dans les

ordres. L'état actuel du marché de l'emploi, en Occident, autorise cet aménagement sectaire (j) et, avec lui, le surgissement du sacré dans la procédure managériale.

«*Google seeks to hire only the best*»...

So what? Qui seront les élus? Comment les reconnaître? Quelle technique habile parviendra à séparer le grain de l'ivraie – à diplôme égal, s'entend? Comment s'assurer d'une coopération de chaque instant? D'une fidélité à toute épreuve? D'une motivation authentique, à l'abri des tentations égoïstes? En amont! Chez Google, trois cent cinquante personnes seraient «dédiées au recrutement» (10). De fait, Google, Apple ou Microsoft fonctionnent de façon similaire. En profitant d'une position quasi monopolistique, ces sociétés

peuvent créer, de manière artificielle, un écosystème comparable à celui des sociétés closes que décrivent Bergson ou Popper. Sociétés communautaires à forte identité, hiérarchisées, paternalistes, protégées du monde extérieur, elles ressemblent à la cité de Babel avant le «désastre».

S'agirait-il d'un retour aux sources? Après tout, dans le monde chrétien, les monastères n'ont-ils pas été les premiers créateurs de biens et de services?



«Après tout, dans le monde chrétien, les monastères n'ont-ils pas été les premiers créateurs de biens et de services?» *Vue de la salle capitulaire de l'abbaye cistercienne de Fontenay, fondée en 1118.*

À l'écart du monde et forts de leur cohésion interne, ils ont pu jouer très tôt un rôle économique majeur. Chez Google, le gouvernement tripartite, le recrutement élitiste, l'organisation du travail en petits groupes, la camaraderie, les repas gratuits, les massages, le sauna, les terrains de sport: tout désigne la clôture. Clôture faite d'ours en peluche, de contes et légendes, de ballons, de sucreries et de joujoux, pour un peuple de Peter Pan surdoués: les *Nooglers*. Certes, la *Nursery Google* est une pépinière de génies; mais la liberté de

se sentent pas liés à l'entreprise comme le sont les employés japonais. Ils la quittent s'ils sont déçus ou s'ils comptent trouver mieux ailleurs. Cette absence de «loyauté» oblige les entreprises à user de stratégies de séduction complexes (Rf.: Conférence de R. POIROUX, *Danone en Chine*, École de Paris, 2006).

(10) B. GIRARD, *Une révolution du management: le modèle Google*, Éditions MM2, 2006.

(8) Michel CROZIER, *Le Pouvoir confisqué – Entretien avec Michel Crozier*, Les Organisations, *op. cit.*, p. 155.

(9) Bertrand COLOMB, Entretien 1993, *Les Organisations État des savoirs*, Éditions Sciences humaines – 1999, p. 139.

(j) En Chine, par exemple, les choses sont différentes car le marché du travail est pour l'instant favorable aux demandeurs d'emploi. Ceux-ci ne

créer y est disciplinée par le jugement implacable des pairs et par l'obligation de résultats. Les instances de contrôle fonctionnent, au paradis comme ailleurs. Les marqueurs du « nous » sont solides pour l'instant. Ils ont toutes les chances de durer encore. Mais que l'Europe, la Chine, l'Arabie Saoudite, l'Inde, le Japon... finissent par aborder aux terres de Mountain View, le cloître devra s'ouvrir et nous assisterons peut-être à un *remake* de la Babel éparpillée...

Cependant, la majorité des entreprises n'ont pas le loisir de s'ériger en tour de Babel ou en monastère pour Mickey's. Elles existent dans et par un environnement, auquel elles doivent faire face. La lutte est dure. Les lois du marché, la concurrence, l'obligation de générer du profit, les aléas, les caprices et les soubresauts d'un environnement désormais mondialisé ne leur facilitent pas la tâche. Or, même en France, patrie supposée de la contestation, ni les décideurs, ni leurs stratégies, ni leur mode de management ne donnent lieu à des différends extrêmes. Le danger, pour une entreprise privée (k), vient rarement de dissensions ou de contestations intérieures. Même lorsque les choix stratégiques paraissent contestables aux yeux des salariés, la critique reste mesurée. Et c'est là le mystère: pourquoi, alors, de la part des dirigeants, cette obsession de la parole unique, ce goût immodéré pour les chorales et le béni-oui-oui, ce culte de l'unanimité, ce recours si fréquent à la parole feinte? La soumission n'est-elle pas plus sclérosante que l'autonomie assumée? Les habitudes, plus pernicieuses que la parole franche (m)? Et le silence et les chuchotements, plus dangereux qu'un verbe haut?

La raison, label du consensus

Dans sa *Théorie de l'agir communicationnel*, Habermas fait de la communication rationnelle l'antidote de la discorde. Seule la « force sans violence du discours argumentatif » (11), nous dit-il, peut permettre de réaliser l'entente et d'aboutir au consensus. Certes! À moins de raffoler des guerres, du sang, des larmes et des Gueules cassées, il faut prendre le parti des mots. Nous savons cependant qu'il y a des paroles qui tuent, des discussions qui ne sont que d'apparat et d'apparences, des décisions autoritaires qui sont déguisées en consensus et des consentements forcés. Cependant, nous serions tous capables de rationalité et, à ce titre, nous serions aptes à nous accorder sur des propositions « rationnellement fondées ». La légitimité du consensus résiderait donc dans le talent que nous aurions à reconnaître l'évi-

dence des « bonnes raisons » mises en œuvre dans la discussion (12). Or, les « bonnes raisons » (l'expérience nous le montre) peuvent être de tout bord et servir des causes parfaitement contradictoires. Mais, pour les défenseurs du consensus, la raison garantit la pertinence, voire la légitimité des décisions prises après une « juste » délibération. Cette conception résiste-t-elle à l'épreuve des faits?

Les études menées par I. Janis (13) sur la pensée groupale (*groupthink*) nous donnent de précieuses indications sur les mécanismes qui « fabriquent » du consensus. Les « bonnes raisons » sont-elles forcément raisonnables? Janis a travaillé sur les décisions désastreuses prises par des experts, des responsables politiques et militaires, lors de situations de crise majeure, aux États-Unis. La sécurité décrétée inviolable à Pearl Harbour, l'attaque de la Baie des Cochons, le franchissement en Corée du 38^e parallèle par Mac Arthur, sont les cas de figure examinés par I. Janis. À chaque fois, l'annihilation de l'autonomie du sujet au profit d'une pensée de groupe a abouti à des choix irrationnels. Les hommes sont ainsi faits qu'ils préfèrent se tromper ensemble plutôt qu'assumer leurs différends.

Se pourrait-il que ce penchant regrettable à vouloir penser en chœur puisse concerner l'ensemble des acteurs du village mondial? Dès 2005, des voix se sont élevées pour signaler les prémices d'une crise économique, masquée notamment par la bulle immobilière et dénoncer les risques inconsidérés pris par le système financier mondial. À l'époque, nous rappelle J. Attali, pour échapper aux messages d'alerte des Cassandre, la « *positive attitude* » va s'imposer partout: dans les entreprises, dans les banques, au sein des gouvernements et même sur les tables des libraires. Les « gourous spécialisés » engagés par de grandes entreprises américaines vont imposer l'optimisme en « promouvant discours et événements joyeux, avec voyages exotiques et croisières destinées aux cadres. Les moins optimistes, subissent des séances de *coaching* » (14) Sans doute a-t-on pratiqué une telle tactique sur le *Titanic*? On connaît la suite... Quand chacun a intérêt à se taire et quand personne n'ose assumer le porte-à-faux, le conformisme groupal peut donc prendre la forme d'un aveuglement unanime et planétaire. Plus le consensus se rapproche de l'unanimité, et plus chacun le suppose rationnellement fondé. Une fois consacrée par des mentalités grégaires, l'erreur devient une manne, pour les affamés de certitudes. Et celui qui ne veut pas faire *chorus* passe, au mieux, pour un hurluberlu et, au pire, pour un triste sire.

(k) En France, le secteur public connaît historiquement une « aventure » plus agitée...

(m) « Chez Usinor-Sacilor (sidérurgie), il a fallu plusieurs années d'efforts pour que les unités productrices, habituées à mesurer leurs performances en tonnes produites et en coût à la tonne, centrent leur comportement sur d'autres critères, tels que l'adaptation des produits aux demandes du marché, la qualité des produits et du service, la diversification de l'offre, etc. » H. LAROCHE, *Les décisions stratégiques ou La petite fabrique de la stratégie d'entreprise*, in *Les Organisations: l'état des savoirs*, op. cit., p. 135.

(11) J. HABERMAS, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Éditions Fayard, 1981, p. 27.

(12) J. HABERMAS, *ibidem*, p. 38.

(13) I. JANIS, *Victims of groupthink*, 1972.

(14) Jacques ATTALI, *La Crise et après?*, Paris, Fayard, 2008, p. 82.

Pour assurer sa cohésion, l'entreprise moderne dépense une énergie considérable: elle produit des liens d'appartenance, sollicite l'adhésion, fabrique de la culture, exerce son influence unificatrice sur les comportements, le langage, la pensée, l'inconscient de chacun. Elle se taille un langage sur mesure: slogans, valeurs, mots d'esprit. Elle s'invente des mythes. Elle se fabrique une généalogie. Bref, elle produit du consensus cousu main. L'unanimité est souvent interprétée comme un indicateur de bonne santé. Du coup, le moindre mot plus haut que les autres provoque stupeur et tremblements... Aussi, lorsque le malaise éclate, personne n'y comprend rien. Entre 2004 et 2008, cinq employés de Renault se sont donné la mort, au centre de recherches de Guyancourt. Ce «Technocentre», inauguré en 1998, est le centre de conception des voitures de la marque. Il suffit de voir son architecture superbe, ses pelouses verdoyantes, ses bureaux lumineux et confortables, ses outils d'avant-garde, ses lieux de vie nombreux et commodes, pour comprendre que tout a été fait pour créer là des conditions



« Or, dans la nature, c'est une certaine marge de désordre qui permet à la vie d'innover et de se poursuivre. Selon Nietzsche, c'est un préjugé, que de croire que l'on pourrait opposer l'ordre au désordre et la clarté au chaos. »
"Bonaparte au pont d'Arcole", peinture d'Antoine-Jean Gros (1771-1835).

de travail optimales. Le temps de Charlot-Chapelin est révolu. Qui pourrait dire, aujourd'hui, qu'un salarié est le rouage de la grande machine industrielle? Chez Renault, on le pourrait encore moins qu'ailleurs. On s'y flatte d'avoir mis en place un management par projet, déployé une démarche d'innovation participative, instauré un dialogue social élargi, labellisé ses sites et s'être doté d'un Observatoire médical de l'anxiété, des dépressions et du stress... Tiens? Pourquoi un tel Observatoire? Se pourrait-il que le meilleur des mondes, à vouloir un ordre idéal, une harmonie du moindre détail, une participation de chaque instant, une coopération, un dévouement et un accord parfaits, finisse par épuiser les hommes bien plus que ne l'avait fait le système tayloriste? Car le consentement de tous, on l'imagine, doit être à la mesure de l'investissement réalisé: total et sans défaut. Or, dans la nature, c'est une certaine marge de désordre qui permet à la vie d'innover et de se poursuivre. Selon Nietzsche, c'est un préjugé, que de croire que l'on pourrait opposer l'ordre au désordre et la clarté au chaos. Toutes les utopies se sont heurtées à cet obstacle: l'être humain ne peut survivre, quand on lui ôte cette marge de désordre qui fait sa liberté. Il faut pouvoir exprimer la discordance à haute voix, quitte à chanter faux.

Le compromis, ou la peur d'être soi-même

Le consensus promet de résoudre des désaccords par le biais du compromis. Bien. Mais le consensus exige, tout autant qu'il prêche. En pariant sur le compromis, il nous demande de renoncer à quelque chose. Pour qu'il y ait décision – de *caedere* (n) – il faut céder, couper, abandonner une part de soi. Car la volonté générale n'est pas spontanément unanime (o). Mon avis peut être «coupé» d'une telle façon qu'il en deviendra méconnaissable. Ou bien ce peut être un avis contraire au mien qui finira par l'emporter. Que dire alors? Cela

(n) *Decidere* est composé du préfixe *de* et du verbe *caedere*: abattre. Car la décision regarde le tranchant, le coupant: c'est le choix, en tant qu'il inclut le renoncement.

LE TECHNOCENTRE – QUELQUES CHIFFRES

- Source : Wikipédia
- 1 milliard d'euros d'investissement
- 700 salles de réunions
- 12 000 employés
- 100 000 arbres ont été plantés pour remplacer ceux qui avaient été abattus lors de la construction
- 150 hectares de terrain
- 410 000 m² de surface de plancher
- 11 000 ordinateurs
- 170 serveurs
- 2 000 stations de CAO
- 2 murs d'images virtuelles à l'échelle 1:1
- 1,5 kilomètre de passerelles et d'allées couvertes
- 8 restaurants

signifie, tout simplement, conclut Rousseau, que mon avis n'était pas conforme à la volonté générale. C'est donc, nous dit-il, «que je m'étais trompé»... (15) Nous touchons là au cœur de la modernité. Sans doute semblerons-nous furieusement post-modernes, à vouloir ainsi nous rebiffer. Il n'empêche... On renonce. Mais... à quoi? À ce qui faisait notre préférence. À ce dont nous étions intimement persuadés. À ce qui nous paraissait meilleur – au-delà de notre intérêt propre. Meilleur... Pour nous, pour autrui, pour l'institution à laquelle nous appartenons. Bref, à ce qui participait de notre vérité, peut-être même d'une vérité plus haute que nous-mêmes. Mais le compromis rend secondaire la conviction intime; il écarte les prétentions du «je». Ce faisant, il prend le risque de préférer la récitation à la contradiction. «Et pourtant, elle tourne!», grommelle le vieux Galilée. Mais le cœur n'y est plus. Prudence et renoncement: le compromis n'est plus, dès lors, que sacrifice, humiliation, défaite de l'intelligence, triomphe de la pensée majoritaire, de la *doxa*. Or, la *doxa* – c'est-à-dire l'opinion commune – est soumise aux modes, avide de résultats immédiats, réactionnelle et grande consommatrice de certitudes, d'où sa capacité à se soumettre aux modèles les plus contradictoires. Le monde des entreprises est, lui-même, le jouet de ces mouvements pendulaires collectifs. Chaque décennie apporte ses clés de management, ses importations de modèles, ses recettes à succès, ses mots d'ordre, ses gadgets théoriques et ses mythes. D'où une conformité aux aléas de la mode et un goût prononcé pour l'euphémisme. À la fin, il ne s'agit plus que d'être «dans le coup», ce qui revient à faire comme tout le monde.

Une enquête sur les délocalisations, menée par le CSA en 2005, permet d'illustrer ce propos (16). Cent entreprises françaises de plus de 1 000 salariés (dont 1/3 avaient déjà entamé des processus de délocalisation durant les 5 années précédentes) ont été priées de donner leur opinion sur les délocalisations. 70 % d'entre elles ont déclaré penser que les délocalisations étaient «un mal, pour la France». Un «mal»? Ce n'est pas rien! Le mal, c'est le négatif, l'insuccès, le non-être; c'est le malheur, le préjudice, la faute, la souffrance, c'est le contraire du bon, le contraire du bien. Le mal, c'est une contre-valeur (p).

On ne s'autorise pas facilement à choisir «le mal» lorsqu'on est soi-même un créateur de «bien(s)». Bref, affirmer que les délocalisations sont un «mal pour la France», cela revient à reprendre à son compte une appréciation d'ordre éthique qui contraste étonnam-

→ Les délocalisations entraînent des pertes d'emplois inéluctables en France	80%
→ Les délocalisations représentent une perte de savoir faire	75%
→ Les délocalisations sont un « mal » pour la France	70%
→ Les délocalisations permettent de redistribuer La richesse et l'emploi dans le monde	50%
→ Les délocalisations ouvrent de nouveaux marchés aux entreprises françaises et tirent la compétitivité	30%

Sources CSA- Celerant

ment avec l'action ou avec l'intention affichée des entrepreneurs. Celui-ci serait-il, dans ce cas, quelque peu schizophrène? Y aurait-il, d'un côté, le citoyen et, de l'autre, l'homme d'affaires – quelque chose comme Docteur Jeekyll et M. Hyde? Pas si sûr! Certes, la première raison de délocaliser invoquée par les chefs d'entreprise est le coût de la main-d'œuvre. Mais 40 % de ces entrepreneurs choisissent de se délocaliser après que leurs concurrents directs ont décidé de le faire. Dès lors, dans quelle mesure peut-on parler de «pression de la concurrence»? Cette expression n'est-elle pas un euphémisme permettant d'éviter de parler de «suivisme»? L'abandon du «quant-à-soi» («la délocalisation est un mal») est facilité par une tendance au compromis (se rallier à la tendance générale), qui conforte chacun dans son «bon droit». Élevée au niveau d'une évidence par le groupe, la délocalisation est alors purifiée des «péchés» dont l'accuse la conscience individuelle. La contradiction est donc levée. «Chacun ressent alors moins cette pression et cette tension, compensées par le résultat commun (17)».

Paradoxe des paradoxes: tout laisse à supposer que la concurrence entre les chefs d'entreprise n'est pas, ici, un facteur de division, mais, au contraire, un élément de coalition structuré par la conscience d'un destin commun («tous dans le même bain»). Cette entente implicite favorise alors le conformisme, le mimétisme et, en dernier lieu, l'abandon de l'appréciation individuelle, au profit d'une conformité aux stéréotypes du groupe. Celle-ci peut se révéler néfaste, car la délocalisation n'est pas la panacée: dans ce même sondage, «un tiers

(o) L'unanimité «c'est quand les citoyens, tombés dans la servitude, n'ont plus ni liberté ni volonté.» J.-J. ROUSSEAU, *Du Contrat social*, p. 438. J.-J. Rousseau, qui, lui, avait un certain talent pour la «dissonance», est conscient que l'unanimité est plutôt mauvais signe pour la démocratie.

(15) Jean-Jacques ROUSSEAU, *Du Contrat social*, Livre IV, Œuvres complètes, T III, La Pléiade, Paris, Gallimard, p. 441.

(16) CSA/CELERANT: Sondage: L'opinion des dirigeants d'entreprise face aux délocalisations, mars 2005.

(p) Dans un sondage précédent, 95 % des Français interrogés jugeaient que les délocalisations constituent un problème «grave» – 70 % qu'il est un problème «durable». 95 % pensaient que le coût de la main-d'œuvre est la principale raison pour laquelle les entreprises se délocalisent. (CSA, pour *L'Expansion*), sondage octobre 2004.

(17) S. MOSCOVICI, D. DOISE, *Dissensus, consensus*, Paris, PUF, 1992, p. 235.

des entreprises indiquent ne plus souhaiter poursuivre leur stratégie de délocalisation, face aux difficultés rencontrées.» (18)

Certes, comme le démontre la psychologie sociale, quand des «opinions diverses peuvent s'exprimer librement, la discussion permet à chacun de mieux défendre son point de vue et d'être plus impliqué par l'activité du groupe.» (19) Mais tout ceci fonctionne lorsqu'il s'agit de groupes expérimentaux. Dans la réalité, la tendance à l'uniformisation des conduites, la peur du lendemain, la soumission à l'autorité d'un leader ou, plus fréquemment encore, à un référent idéologique, le recours aux modèles, aux stéréotypes communs, la certitude d'avoir raison puisque les «autres» pensent de même, contribuent à la reconstitution illusoire de la Babel perdue.

Faut-il conclure?

N'y a-t-il qu'une alternative? D'un côté, l'apologie d'un consensus (re)fondateur de la modernité – théorie optimiste, modératrice, non individualiste et pleine d'avantages; de l'autre, une postmodernité désenchantée, qui, après avoir balayé sans ménagement dieux, lumières et *cogito*, nous mènerait au narcissisme et à la querelle? En bref, nous faudrait-il être les partisans de l'entente cordiale, ou plutôt ceux de l'individualisme égotique? Nous préférons penser cette problématique en des termes différents. Le consensus n'a pas le monopole de la vérité: on peut décider du pire d'un commun accord! L'Histoire nous en offre une multitude d'exemples calamiteux. Que le consensus (à condition qu'il ne soit pas un simulacre) puisse être un recours bénéfique, c'est évident. Mais que le monde de l'entreprise n'en fasse pas le prétexte à éradiquer le multiple au nom de l'Un, «l'Ouvert» au nom de «l'Ensemble», le «Juste une idée» au nom de «l'Idée juste» (20), l'initiative au nom de la règle, la vision courageuse au nom du *common speech*! Personne n'y trouverait son compte. Et que deviendrait notre talent? On doit pouvoir questionner les règles d'une organisation, en contester les contours, sans être, pour autant, accusé de crime de lèse-majesté (q). D'autant que les vérités se forgent contre les vérités antérieures et non dans la répétition du «même» (r). Or cela ne date pas d'hier: une parole commune, un ordre approuvé par tous – et qui a fait

ses preuves –, on n'y renonce pas facilement! «Tant il est vrai que les changements apportés aux mœurs antiques ont rarement l'approbation générale et qu'on tient toujours aux anciens usages, à moins que l'expérience n'en ait fait connaître l'abus» (21), écrivait Tite-Live. Mais aujourd'hui, au plus fort d'une crise sans précédent, il nous faut, plus que jamais, innover ou périr. Or, l'innovation est, par définition, hérétique. C'est elle qui institue «une sorte d'époque pratique, de mise en suspens de l'adhésion première à l'ordre établi.» (22). À condition que l'initiative ne soit pas couverte d'un glacis. À condition que le suivisme ne soit pas le bréviaire de chacun, ni la peur du différent la maladie de nos managers en mal de monodie et de normalisation tous azimuts.

Que l'on se rende à l'évidence: Babel n'est plus! Dans les décombres du mythe, les hommes se dispersent et l'humanité s'émancipe. Le multiple gagne l'un et l'un se déploie dans le multiple. La surface de la terre fourmille d'êtres. Le «je» et le «tu» se regardent, se parlent, s'aiment ou se haïssent. Le «nous» est le fruit de leur fragile alliance. Mais dans ce «jeu»-là, chacun est le scénariste de son destin. La cité de Babel une fois détruite, faut-il pleurer, battre sa coulpe, prendre le deuil, s'arracher les cheveux? Devrait-on, à coups de truelle, recomposer l'antique nature et rebâtir la cité mythique – l'unité, la fusion, la «mystique et dévorante coïncidence du sujet et de l'objet»? (23) Certains ont tenté l'expérience. Pour le pire. Car chaque tentative a été et reste un rêve fou, un rêve de protozoaire, dans lequel l'Autre est anéanti. Tous pareils, tous unis: ni dissonance, ni différend... Répétons-le: l'osmose, fût-elle consensuelle, est un modèle d'amibe. Il nous faut donc faire le deuil de Babel: «*Sapere aude*» (s): cette devise a traversé les âges. Elle nous confronte à nous-mêmes, au courage d'être soi. Est-ce à dire que nous serions entrés dans l'ère de l'individualisme égoïste? De l'absence de liens? La modernité a-t-elle introduit le ver dans le fruit, en faisant de nous des sujets libres, capables d'exercer une parole divergente? Si cela était, il n'y aurait pas de regret à avoir: car tout compte fait, «au bout de l'univocité, quelque chose s'annonce [...], que cette voix unique ne peut pas phraser (24).» ■

(18) JDN *Management: Délocalisation – les dirigeants lucides*, 30 mars 2005.

(19) S. MOSCOVICI, D. DOISE, *op. cit.*

(20) Gilles DELEUZE, *Cahiers du cinéma*, n° 352, in *Pourparlers*, Paris, Éditions de Minuit, 1990, p. 57.

(q) Habermas le précise: l'incapacité ou le refus de se soumettre aux normes d'une institution est à mettre au compte de l'idiosyncrasie ou de la symptomatologie clinique.

(r) «En revenant sur un passé d'erreurs, on trouve la vérité en un véritable repentir intellectuel. En fait, on connaît contre une connaissance antérieure, en détruisant des connaissances mal faites, en surmontant ce

qui, dans l'esprit même, fait obstacle à la spiritualisation.» Gaston BACHELARD, *La Formation de l'esprit scientifique*, Paris, Vrin, 1938, p. 15.

(21) TITE-LIVE, *Histoire romaine*, H. MICHAUD Frères (édition bilingue) – 1811 -, p. 29.

(22) Pierre BOURDIEU, *Ce que parler veut dire*, p. 150.

(23) Vladimir JANKELEVITCH, *Traité des vertus*, T. II, Paris, Flammarion, coll. Champs.

(s) «Ose savoir!»: c'est la formule d'Horace, reprise par Kant.

(24) Jean-François LYOTARD, *Le Différend*, Éditions de Minuit, 1983, p. 127.

POINT DE RÉFÉRENCE ET AVERSION AUX PERTES : QUEL INTÉRÊT POUR LES GESTIONNAIRES ?

Les notions de « point de référence » et d'« aversion aux pertes » sont deux éléments essentiels de la *prospect theory*, qui est la théorie la plus reconnue à ce jour, en ce qui concerne la représentation de la prise de décision individuelle en situation de risque. Comment ces notions peuvent-elles être utilisées par les gestionnaires, afin d'améliorer leur compréhension du comportement des managers et des consommateurs ?

Par **Olivier L'HARIDON*** et **Corina PARASCHIV****

Trois contextes de décision seront étudiés dans cet article : les échanges commerciaux, la politique de fixation des prix et le positionnement de gamme. Pour chaque contexte, des pistes de réflexion seront proposées pour des recherches futures.

La prise de décision individuelle constitue un sujet de recherche d'un intérêt majeur pour les gestionnaires, à la fois du point de vue des managers et de celui des consommateurs. Les managers doivent, au quotidien, faire des choix liés à la stratégie de l'entreprise, à la définition de ses secteurs d'activité, au suivi du marché, aux investissements, à la gestion des approvisionnements et des stocks, à la gestion des risques financiers, industriels ou environnementaux, à l'emploi, au lancement de nouveaux produits... À leur tour, les consommateurs prennent des décisions de consommation : acheter une nouvelle voiture ou renouveler un téléphone portable, choisir une destination de vacances, acheter une rési-

dence principale ou une résidence secondaire, souscrire une assurance ou simplement acquérir des biens de consommation courante. Dans la plupart des cas, la prise de décision s'avère complexe car, en plus de la difficulté d'arrêter un choix parmi une multitude d'options possibles, le décideur doit souvent affronter l'incertitude liée à ses actions, dont les résultats ne sont connus que très imparfaitement au moment du choix. Alors que les sciences économiques ont favorisé l'aspect « normatif » de la prise de décision, en développant des théories telles que l'« utilité espérée », qui s'intéressent au comportement optimal d'un décideur rationnel, les gestionnaires ont toujours été à la recherche de théories « descriptives » des comportements. Une des premières théories à mettre l'accent sur les aspects psychologiques et descriptifs de la prise de décision individuelle est la *prospect theory*, développée par KAHNEMAN & TVERSKY (1979). Ce modèle introduit deux notions importantes pour la modélisation du comportement individuel : la notion de « point de référence » et celle d'« aversion aux pertes ». La notion de « point de référence » permet de modéliser le fait qu'un individu évalue les conséquences monétaires d'un choix, non pas en

* Greg-HEC & Université Paris IV.

** Greg-HEC & Université Paris V.

termes de leur impact sur son niveau global de richesse, mais en termes de changement par rapport à un état de référence. L'«aversion aux pertes» signifie que le décideur est plus sensible à un changement négatif par rapport à un état de référence qu'à un changement positif de la même ampleur. Autrement dit, le décideur est plus sensible à une perte qu'à un gain équivalent. L'objectif de cet article est de montrer que les notions de «point de référence» et d'«aversion à la perte», développées initialement à la frontière entre l'économie et la psychologie, peuvent être d'un grand intérêt pour les sciences de gestion. Ces deux notions sont en effet susceptibles, non seulement d'améliorer la compréhension du comportement individuel de prise de décision des managers et des consommateurs, mais également d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche sur ces comportements.

Dans un premier paragraphe, nous introduirons brièvement la *prospect theory* et nous présenterons de manière plus approfondie les notions de point de référence et d'«aversion aux pertes». Ces notions ont été utilisées dans la littérature économique et *marketing* pour expliquer certains effets systématiques observés au niveau des comportements individuels. Dans la suite de cet article, nous présenterons en détail les trois conséquences les plus importantes de cette théorie: une asymétrie observée de l'élasticité de la demande par rapport au prix (paragraphe 2) (PUTLER, 1992; HARDIE, JOHNSON, & FADER, 1993), l'effet de dotation, qui affecte les transactions commerciales (paragraphe 3) (STRAHILEVITZ & LOEWENSTEIN, 1998) et l'effet de compromis (SIMONSON et TVERSKY, 1992) (paragraphe 4). Pour chaque contexte de décision, nous expliquerons le rôle de l'«aversion aux pertes» et du «point de référence», en proposant des pistes pour des recherches futures en gestion et en *marketing*.

PROSPECT THEORY, POINT DE RÉFÉRENCE ET AVERSION AUX PERTES

La *Prospect Theory* et le choix en situation d'incertitude

La théorie de «l'utilité espérée», basée sur une axiomatisation du choix rationnel, a pendant longtemps été acceptée par les économistes comme le modèle «normatif» du choix individuel face au risque. Cependant, un grand nombre de gestionnaires remettent en cause l'utilisation de la théorie de l'utilité espérée dans un but descriptif, en montrant que ce modèle n'est pas pertinent pour décrire les comportements observés sur les marchés. Par exemple, la manière dont la situation est présentée, le cadrage ou le contexte (*framing*), influen-

ce souvent l'issue du choix. De telles considérations ne sont pas prises en compte par la théorie de l'«utilité espérée», selon laquelle le cadrage ne peut pas altérer le comportement, mais elles s'avèrent très utiles en matière de gestion. KAHNEMAN & TVERSKY (1979) ont montré que, bien souvent, le choix dépend autant de la manière dont le problème est posé que des caractéristiques objectives du problème. D'une manière générale, les individus craignent le risque lorsque l'alternative est présentée comme un gain, mais l'acceptent, ou même le recherchent, lorsque l'alternative est présentée comme une perte. (1) KAHNEMAN & TVERSKY (1979) ont développé la *prospect theory*, qui tient compte des effets de contexte, de *framing*, et intègre des considérations psychologiques dans l'analyse de la prise de décision individuelle face au risque, offrant ainsi une meilleure description du choix individuel en situation d'incertitude. Contrairement à la théorie traditionnelle de l'utilité, selon laquelle l'utilité, pour les individus, résulte de leur richesse ou de leur consommation totale, la *prospect theory* considère que les individus retirent de l'utilité des gains ou des pertes par rapport à un point de référence. Le point de référence dépend des effets de cadrage: il peut donc être influencé par la manière de présenter la situation. L'intérêt de cette représentation est de rendre compte d'un effet psychologique lié à la quantité, appelé «sensibilité marginale décroissante»: que l'on soit dans le domaine des gains ou dans le domaine des pertes, chaque euro additionnel, gagné ou perdu, a moins d'importance que l'euro gagné ou perdu précédemment. Par exemple, la différence entre 0 euro et 100 euros (entre 0 et -100 euros pour des pertes) semble plus grande que la différence entre 10 100 euros et 10 200 euros (entre -10 100 et -10 200 euros pour des pertes). Par ailleurs, KAHNEMAN & TVERSKY (1979) proposent de prendre en compte le fait qu'une perte a un impact psychologique plus important qu'un gain de même montant, phénomène connu sous le nom d'«aversion aux pertes».

(1) Pour illustrer ce point, prenons l'exemple d'une entreprise qui fait face à une grave crise potentielle portant sur la qualité de ses produits, crise qui risque de lui faire perdre 600 k€ de chiffre d'affaires. Supposons que deux scénarios stratégiques s'offrent alors à l'entreprise. Dans le premier, elle retire l'ensemble des produits du marché et conserve 200 k€ de chiffre d'affaires. Dans le second scénario, elle laisse l'ensemble des produits sur le marché et mène une stratégie de communication. Cela lui permet de sauver les 600 k€ de chiffre d'affaires avec une chance sur trois, si la stratégie de communication réussit, mais, si la stratégie de communication échoue, elle perdra la totalité son chiffre d'affaires. Dans cette situation de choix, on peut s'attendre à ce que la majorité des décideurs choisissent le premier scénario. Supposons maintenant que les choix offerts à l'entreprise soient présentés de la façon suivante: soit retirer les produits du marché, ce qui entraîne une perte immédiate de chiffre d'affaires de 400 k€; soit mener une stratégie de communication, qui permet de ne pas encourir de perte de chiffre d'affaires avec une chance sur trois et de perdre 600 k€ avec deux chances sur trois. Dans cette situation, on peut s'attendre à ce que la majorité des décideurs choisissent le second scénario. Pourtant ces deux scénarios sont exactement identiques en termes de conséquences, ce qui implique un renversement de préférence incompatible avec l'hypothèse de rationalité. La présentation, le cadrage, d'un choix en termes de gains ou de pertes a donc une influence déterminante sur la prise de décision, bien que le modèle de l'«utilité espérée» ne permette pas de modéliser ce comportement.

Les notions de « point de référence » et d'« aversion aux pertes », introduites par la *prospect theory* dans l'étude du comportement du décideur individuel, ont des conséquences extrêmement importantes en matière de gestion. Ces deux notions et des exemples de leur utilisation sont présentés dans la suite de cet article.

La notion de point de référence

La notion de « point de référence » permet de modéliser le fait qu'un individu évalue les conséquences d'un choix, non pas en termes de leur impact sur son niveau

1 000 euros. Dans le deuxième cas, le consommateur s'attend à payer 950 euros pour le produit, mais, quand il arrive au magasin, il découvre que le prix est de 1 000 euros et il est obligé d'acheter le produit à ce prix. Dans les deux cas, le consommateur paie 1 000 euros, donc sa richesse finale est la même. Cependant, dans le premier cas, son prix de référence est de 1 050 euros et, dans le deuxième, de 950. Dans le premier cas, le consommateur a bénéficié d'un gain de 50 euros par rapport à son prix de référence, dans le deuxième cas, il a subi une perte de 50 euros par rapport à son prix de référence. On peut comprendre qu'en dépit d'un résultat final identique en termes de richesse pour le consommateur, ce dernier est plus heureux dans la première situation,



« En dépit d'un résultat final identique en termes de richesse pour le consommateur, de dernier est plus heureux dans la première situation, où il a l'impression d'avoir bénéficié d'une réduction par rapport à son prix de référence, que dans la deuxième situation où il a payé plus que son prix de référence. » *Baisse des prix dans les boucheries. Paris. 8 septembre 1953.*

global de richesse, mais en termes de changements par rapport à un état de référence (KAHNEMAN & TVERSKY, 1979). Pour comprendre l'importance du point de référence dans les situations de choix, considérons un consommateur qui veut acheter un produit et imaginons les deux situations ci-dessous. Dans le premier cas, le consommateur s'attend à payer un prix de 1 050 euros, mais, en arrivant au magasin, il découvre qu'en raison d'une offre promotionnelle il ne doit payer que

ou il a l'impression d'avoir bénéficié d'une réduction par rapport à son prix de référence, que dans la deuxième situation où il a payé plus que son prix de référence. On voit à travers cet exemple que le point de référence utilisé par le décideur a un impact important sur son évaluation de la situation, et par conséquent sur ses choix. L'introduction de la notion de « point de référence » dans les modèles de choix rend compte d'un aspect psychologique important dans les situations pratiques, où

la manière de présenter la situation ou le niveau d'aspiration du décideur peuvent influencer l'issue du choix. Les individus réagissent, en effet, plutôt en termes de changements perçus par rapport à leur situation actuelle qu'en termes de niveaux absolus. Bien que la littérature économique se soit beaucoup intéressée à la notion de « point de référence » pour les prix, les consommateurs utilisent des points de référence pour d'autres aspects de leurs transactions et, en particulier, pour la qualité. Par exemple, imaginons un consommateur qui se rend régulièrement dans un restaurant relativement cher, mais de très bonne qualité. Si, à la suite d'un changement de gérance, ce consommateur découvre un nouveau menu avec des plats moins chers que d'habitude, mais avec une certaine perte de qualité, il peut être extrêmement déçu, car il va utiliser comme point de référence la qualité passée. Très probablement, un autre client ayant des goûts similaires, mais n'ayant pas d'expérience passée avec le restaurant, peut, lui, être enchanté de trouver un restaurant de très bonne qualité à un prix raisonnable. En effet, les points de référence peuvent être différents pour différents consommateurs, d'où la difficulté pour les entreprises de mettre en place des stratégies de masse. En plus des expériences passées, le point de référence peut être influencé par d'autres facteurs comme le *statu quo*, les normes sociales ou la manière de présenter la situation. L'utilisation d'un point de référence permet donc aux effets de contexte, de *framing*, d'affecter le choix. Le cadrage d'un problème implique donc, souvent, l'utilisation d'un certain point de référence. Cet aspect est important pour les vendeurs, qui peuvent créer des effets de référence afin d'influencer les choix des consommateurs.

La notion d'aversion aux pertes

Résumée souvent par la phrase « les pertes pèsent plus que les gains », l'« aversion aux pertes » fait référence à une sensibilité plus importante des individus aux pertes qu'aux gains équivalents (KAHNEMAN & TVERSKY, 1979; TVERSKY & KAHNEMAN, 1992, BERNSTEIN, 1996). Dans sa forme initiale, la notion d'« aversion aux pertes » a été proposée, dans le cadre de la *prospect theory*, pour expliquer l'observation selon laquelle les gens refusent systématiquement d'accepter un pari qui donne, avec des chances égales, soit un gain monétaire, soit une perte de même montant. Par exemple, très peu de personnes accepteraient de participer à un tirage de loterie qui leur permettrait, soit de gagner 10 000 euros, soit de perdre 10 000 euros, avec une chance sur deux. Bien que la perspective de gagner 10 000 euros soit certainement attirante pour tout le monde, beaucoup de personnes ne disposent pas de cette somme. Même si une personne dispose de cette somme, on peut aisément comprendre qu'elle soit plus motivée pour éviter de perdre cette somme que pour la doubler. Le refus

d'accepter des paris donnant un gain ou une perte de même montant, avec des chances égales, est observé également pour des sommes très faibles. L'aversion aux pertes s'avère nécessaire pour expliquer pourquoi les individus n'acceptent pas de tels paris, dans la mesure où l'aversion au risque seule, au sens de la théorie de la décision traditionnelle, est insuffisante pour expliquer un tel refus (RABIN, 2000).

Le fait qu'une perte ait un effet plus important, aux yeux du consommateur, que le gain équivalent en valeur absolue signifie que la perte d'utilité qu'il subirait en cas de perte est plus importante que l'utilité qu'il retirerait d'un gain de même montant. Dans l'exemple précédent, la perte d'utilité liée au fait de perdre 10 000 euros est donc plus importante que l'utilité de gagner 10 000 euros. Plusieurs chercheurs ont mis en évidence un coefficient d'aversion aux pertes de l'ordre de 2, ce qui veut dire qu'une perte a deux fois plus d'impact psychologique qu'un gain de même montant. En raison de l'« aversion aux pertes », il devient très important de déterminer comment une situation est présentée au décideur : comme un gain ou comme une perte. En effet, présenter la situation en termes de pertes, conduit à un comportement différent par rapport à une description de la situation en termes de gains. La prise de risque est différente dans les deux cas, car les individus vont préférer prendre un risque plutôt que d'enregistrer une perte certaine, alors qu'ils vont préférer un gain sûr, plutôt que prendre un risque pour un gain éventuellement plus important... De manière générale, les individus sont averses au risque pour les gains, mais sont prêts à accepter un risque pour éviter des pertes. L'aversion au risque, qui caractérise en général l'attitude des individus dans le domaine des gains (le comportement réciproque des individus dans le domaine des pertes étant la prise de risque), ne doit pas être confondue avec la notion d'aversion aux pertes. L'aversion au risque signifie qu'un individu préfère un montant sûr à une loterie risquée qui a la même espérance de gain (par exemple un gain sûr de 100 euros sera préféré à une loterie avec une chance sur deux de gagner 200 euros et une chance sur deux de ne rien gagner). L'aversion aux pertes fait, elle, référence au traitement des loteries mixtes, où la présence de pertes renforce l'aversion au risque. Ainsi, un individu va non seulement refuser une situation où il a une chance sur deux de gagner 100 euros et une chance sur deux de perdre 100 euros, mais il va également refuser une situation avec, par exemple, une chance sur deux de gagner 100 euros et une chance sur deux de perdre 50 euros.

L'aversion aux pertes est extrêmement importante pour les gestionnaires, car la plupart des décisions de gestion sont des situations mixtes, où des gains et des pertes interviennent en même temps. Ainsi, une décision d'investissement, quelle qu'elle soit, implique toujours un gain potentiel mais également une perte possible, si l'investissement est défaillant ou offre, en définitive, des



«Ainsi, un individu va non seulement refuser une situation où il a une chance sur deux de gagner 100 euros et une chance sur deux de perdre 100 euros, mais il va également refuser une situation avec, par exemple, une chance sur deux de gagner 100 euros et une chance sur deux de perdre 50 euros.» *Le Gros Lot, valse par A. Calvini. Estampe, 1895.*

performances plus faibles que celles des alternatives disponibles au moment du choix. De plus, les situations de pertes pures sont également très présentes, que

l'on pense aux situations d'assurance, à la santé, à des décisions de portefeuille dans un marché en déclin ou, dans un cadre plus général, à des négociations sur des

perthes sûres (faillites, criminalité). Dans l'ensemble de ces situations, l'analyse descriptive proposée par la *prospect theory* prend tout son sens.

Dans la suite de cet article, nous allons présenter l'importance des notions d'«aversion aux pertes» et de «point de référence» pour la tarification, dans les échanges commerciaux et dans les choix de consommation.

ASYMÉTRIE DE L'ÉLASTICITÉ DE LA DEMANDE ET DE L'ÉVOLUTION DES PRIX

La littérature de *marketing* intègre souvent un prix de référence dans les modèles de choix des marques. Le prix de référence correspond à un prix interne, que les consommateurs utilisent comme élément de comparaison, pour juger le prix effectif d'un produit qu'ils envisagent d'acheter. De manière générale, on considère que le prix de référence dépend, soit du dernier prix payé par le consommateur pour acheter la marque, soit d'une moyenne des derniers prix payés. Des effets de référence pour les prix ont été mis en évidence de manière expérimentale sur beaucoup de marchés.

Plusieurs études se sont intéressées aux effets que les augmentations et les baisses de prix par rapport aux prix de référence pouvaient avoir sur la décision d'achat des consommateurs (KALWANI, YIM, RINNE & SUGITA 1990; MAYHEW & WINER 1992; PUTLER 1992). En particulier, il a été démontré qu'une augmentation du prix conduit, généralement, à une baisse des ventes sensiblement plus importante que l'augmentation des ventes due à une baisse équivalente du prix (PUTLER 1992). Par ailleurs, la prise en considération des effets asymétriques des augmentations et des baisses de prix dans les modèles de choix des marques par les consommateurs améliore considérablement leur validité (KALWANI, YIM, RINNE & SUGITA 1990; MAYHEW & WINER 1992). L'observation selon laquelle les consommateurs sont plus sensibles aux baisses de prix qu'aux augmentations de prix peut être expliquée par l'aversion aux pertes. En comparant le prix du produit à leur prix de référence interne, les consommateurs perçoivent les variations de prix comme des «gains» ou des «pertes», leur sensibilité à une perte étant plus élevée que celle au gain de la même ampleur. Par conséquent, les consommateurs réagissent plus fortement à une augmentation de prix, qu'ils comptabilisent comme une perte sèche, qu'à une baisse de prix de même ampleur, qui est comptabilisée comme un gain. La manière de présenter la variation du prix devient, alors, importante. Par exemple, il a été montré que le fait d'expliquer aux consommateurs qu'une augmentation du prix était due à une augmentation des coûts de production, et était donc indépendante de la volonté du vendeur, permettait de mieux faire accepter cette augmentation aux consommateurs.

La fixation des prix est une décision majeure pour les entreprises. La prise en compte de l'aversion aux pertes des consommateurs peut modifier les stratégies de tarification des entreprises. En effet, si le prix d'un produit acheté régulièrement est trop aléatoire, un consommateur «averse» aux pertes se trouve dans une situation d'incertitude, où il risque de ressentir une perte s'il paie un prix plus élevé que les autres prix qu'il aurait pu payer. À long terme, l'anticipation de la perte probable due à la forte variabilité des prix par le consommateur conduit à une baisse de la demande. Par conséquent, sur un marché où les consommateurs sont averses aux pertes, l'entreprise a intérêt à éliminer cet effet de comparaison en favorisant une stratégie de «stabilité des prix»: autrement dit, elle a intérêt à proposer uniquement un nombre fini de prix (HEIDHUES & KÖSZEGI, 2005). De cette manière, l'entreprise réduit le nombre d'occasions, pour le consommateur, de comparer les prix, en réduisant les variations de faible amplitude. En plus de la variabilité réduite des prix, la stratégie optimale de l'entreprise implique, d'une part, des ajustements peu fréquents du prix et, d'autre part, en cas de changements de prix, que les prix reviennent souvent au même niveau (HEIDHUES & KÖSZEGI, 2005). L'attente du consommateur à acquérir le bien avec une forte probabilité augmente sa disponibilité à payer pour le bien. Toutefois, une entreprise peut offrir des ventes aléatoires aux consommateurs pour les habituer à l'idée d'acheter. En effet, un consommateur «averse» aux pertes est prêt à dépenser plus, pour éviter de perdre la possibilité de consommer le bien, que ce qu'il était prêt à payer au départ pour acheter ce bien.

Point de référence et aversion aux pertes pour des attributs non monétaires

En *marketing*, la plupart des recherches se sont concentrées sur le prix et, en particulier, sur l'impact des prix de référence sur les choix. Toutefois, les effets liés au point de référence et à l'aversion aux pertes ne se limitent pas au prix, mais ont été mis en évidence pour d'autres attributs. Par exemple, en utilisant des données de panels pour le marché des jus d'orange réfrigérés, HARDIE, JOHNSON & FADER (1993) ont mis en évidence des effets de référence pour la qualité. Dans leur modèle de choix de la marque, la dernière marque achetée servait de point de référence multidimensionnel, par rapport auquel les marques alternatives étaient analysées. Les consommateurs étaient supposés montrer de l'aversion aux pertes par rapport à des dimensions multiples, à savoir le prix et la qualité. Ce modèle explique les données du marché des jus d'orange réfrigérés significativement mieux que les modèles de choix standard, notamment lorsque le point de référence est défini à la fois par le prix et par la qualité. Ces résultats suggèrent qu'une direction de recherche intéressante

pour les gestionnaires serait l'étude comparative des notions de «point de référence» et d'«aversion aux pertes» pour différents attributs du produit et, en particulier pour des attributs liés au confort, à la sécurité et à l'efficacité.

Spécification du point de référence

La formation des points de référence constitue un problème difficile de point de vue empirique. Par exemple, dans le domaine des prix, les prix de référence internes ne peuvent pas être observés: pour cette raison, leur définition est vague. Les hypothèses couramment formulées, portant sur le dernier prix payé ou un indice basé sur les derniers prix payés, ont été utilisées avec succès dans plusieurs modèles de choix de la marque (MAYHEW & WINER 1992). Mais une recherche plus approfondie concernant la formation des points de référence au cours du temps semble nécessaire. La réflexion sur les prix de référence internes est compliquée par le fait que les données montrent souvent que les consommateurs n'ont pas une bonne connaissance des prix et se situent donc dans un cadre d'information imparfaite, et ceci, bien que les acheteurs soient plus exacts pour les prix des biens qu'ils achètent régulièrement que pour les autres prix. Utiliser comme point de référence le prix de la dernière marque achetée peut éventuellement être une bonne approximation, pour les consommateurs fidèles, mais risque de ne pas s'appliquer pour les autres. Par ailleurs, la meilleure référence n'est peut-être pas la dernière marque achetée, mais celle achetée fréquemment. En effet, plusieurs manières de spécifier le point de référence d'un consommateur lors d'un achat de produit sont possibles: le *statu quo* (acheter est toujours perçu comme une perte), le prix régulier pour le bien (uniquement une augmentation du prix par rapport au prix régulier représente une perte) ou le prix habituel pour le bien (payer plus que les autres fois est perçu comme une perte). Pour trancher entre ces différentes possibilités une théorie complète du prix et de l'aversion aux pertes devrait être construite sur la base d'une spécification claire du point de référence. Toutefois, il est possible que le point de référence d'une personne en matière de prix dépende aussi des conditions sur le marché et de l'anticipation qu'il fait de son comportement. Le point de référence peut être proche du *statu quo*, si le consommateur s'attend à acheter le bien rarement ou à pouvoir l'acheter très peu cher. Si l'entreprise pratique toujours le même prix et si le consommateur s'attend à acheter à ce prix, c'est ce prix régulier qui va être utilisé comme référence. Si le consommateur s'attend à payer un prix aléatoire, il n'a pas un prix de référence unique; il va alors comparer le prix avec tous les prix disponibles et prendre la moyenne des sensations de gain/perte. Par conséquent, la stratégie de tarification des vendeurs a

un impact sur la formation des points de référence pour les consommateurs. Ce sujet, particulièrement intéressant, nécessite encore des investigations. La compréhension de la nature et de l'origine de ces dépendances est essentielle pour expliquer et prédire les choix des consommateurs.

TRANSACTIONS COMMERCIALES ET EFFET DE DOTATION

Une source importante d'évidence empirique, concernant l'existence de l'aversion aux pertes et du point de référence, est due aux études expérimentales sur l'effet de dotation. L'effet de dotation fait référence au fait que des individus désignés aléatoirement comme propriétaires d'un objet l'évaluent à un prix plus élevé que des individus désignés aléatoirement comme non-propriétaires. Par exemple, KAHNEMAN, KNETSCH & THALER (1990) mettent en place une expérimentation où les participants sont répartis aléatoirement dans trois groupes: un groupe de vendeurs, un groupe d'acheteurs et un groupe de décideurs. Les vendeurs reçoivent une tasse, et il leur est demandé le prix minimal pour lequel ils sont prêts à s'en séparer. Les acheteurs ne reçoivent pas de tasse; il leur est simplement demandé le prix maximal qu'ils sont prêts à dépenser pour acheter une tasse identique à celle reçue par les vendeurs. Les décideurs ne reçoivent pas de tasse, et il leur est demandé de choisir entre recevoir la tasse et recevoir une somme d'argent. En moyenne, les valeurs données sont de 7,12 dollars pour le groupe des vendeurs, de 2,87 dollars pour le groupe d'acheteurs et de 3,12 dollars pour le groupe de décideurs. La différence d'évaluation entre les décideurs et les acheteurs n'est pas significative. Les vendeurs évaluent cependant la tasse à un prix environ deux fois plus élevé que les acheteurs et les décideurs. La seule différence entre les groupes est pourtant uniquement liée à leur dotation initiale et à leur rôle par rapport au bien. Il est intéressant de constater que les personnes qui ont reçu le bien lui accordent, en moyenne, plus de valeur que les personnes qui ne l'ont pas encore. Autrement dit, la possession (dotation) d'un objet augmente la valeur qu'on lui donne. La différence d'évaluation de l'objet par les différents groupes peut être expliquée par l'aversion aux pertes: les vendeurs évaluent comme une perte le fait de se séparer de la tasse, alors que les acheteurs et les décideurs évaluent le fait de recevoir la tasse comme un gain. La perte ayant plus d'impact psychologique que le gain, la somme d'argent servant à évaluer la valeur du bien est, par conséquent, plus importante. La différence entre le prix des vendeurs pour l'objet, et le prix des acheteurs et des décideurs, pourrait être due au fait que les vendeurs apprécient plus le bien en question que les décideurs et les acheteurs. Cependant, LOEWENSTEIN & KAHNEMAN (1991) montrent que les

sujets dans le rôle de vendeurs ne trouvent pas l'objet en soi plus désirable que les décideurs, mais simplement qu'ils n'aiment pas s'en séparer, suggérant que l'effet de dotation est lié à la possession de l'objet. La tendance des consommateurs à conserver l'*item* qu'ils possèdent, en raison de l'aversion aux pertes, peut ainsi réduire significativement le nombre de transactions sur les marchés réels.

Effets d'expérience et apprentissage

L'acquisition d'expérience et l'apprentissage affectent le niveau d'aversion aux pertes des décideurs. Ainsi, il a été montré que l'aversion aux pertes semble être limitée aux acteurs non-expérimentés sur le marché, ce qui veut dire que, sur les marchés réels, elle va affecter uniquement les consommateurs. À cet égard, LIST (2003, 2004) s'intéresse à la différence de comportement, en situation d'achat ou de vente, entre les vendeurs professionnels et des consommateurs non professionnels. Le comportement sur le marché révèle que les vendeurs professionnels tendent à suivre une règle d'utilité espérée, les consommateurs tendant à se comporter conformément à la *prospect theory*. L'effet de dotation initiale mis en évidence par KAHNEMAN, KNETSCH et THALER (1990) est ainsi remis en question pour les participants à la transaction qui sont des professionnels. Dans une simulation en laboratoire d'un marché répété, LIST (2003) montre également que l'aversion aux pertes des consommateurs diminue au cours du temps, car les consommateurs apprennent par expérience. En définitive, l'apprentissage, lié notamment à l'activité professionnelle, permet de réduire les biais de décision engendrés par l'aversion aux pertes et par le point de référence. Par ailleurs, les études expérimentales ont montré que, lorsque les individus font des transactions à la place des autres, ils ne montrent pas d'aversion aux pertes. Ceci suggère que l'aversion aux pertes est une attitude psychologique purement individuelle et qu'elle ne s'applique pas, par exemple, dans une relation principal-agent. Ces résultats appellent de plus amples recherches sur le sujet, notamment en ce qui concerne les différentes tâches réalisées par les acteurs de l'entreprise, en fonction de leur degré d'expérience dans ces tâches. Les décisions prises par les managers méritent, en ce sens, une attention toute particulière.

Produits et marchés réels

Certains économistes considèrent que l'aversion aux pertes et l'effet de dotation sont des phénomènes qui apparaissent uniquement dans certaines expériences de laboratoire, et que leur importance sur les marchés réels est discutable. En effet, la recherche expérimentale sur

l'effet de dotation s'est souvent intéressée à des biens de faible valeur et de faible importance pour les consommateurs, tels que des tasses, des stylos, des porte-clés ou du chocolat. Les raisons sont multiples : facilité, coût faible, possibilités de manipulation physique. Cependant, pour bien comprendre l'effet de dotation, il apparaît nécessaire de s'intéresser à des biens, des produits et des situations qui ont une valeur significative aux yeux du consommateur. Par ailleurs, la plupart des études ont été réalisées en laboratoire. Or, ce qui est important pour les gestionnaires, c'est de savoir si ces comportements peuvent être effectivement observés sur les marchés réels. Une extension nécessaire des travaux sur l'effet de dotation concerne donc la prise en compte des échanges sur des marchés réels. Ainsi, une étude effectuée sur le marché immobilier à Boston montre que les vendeurs d'appartements ont tendance à fixer des prix de vente plus élevés s'ils ont subi une perte par rapport à leur prix d'achat, ce qui suggère que l'aversion aux pertes et le prix de référence jouent un rôle important sur ce marché (GENESOVE & MAYER, 2001). La réticence à vendre dans un contexte de baisse des prix suggère que le prix de référence des vendeurs reste le prix d'achat de l'appartement. Toutefois, les évaluations risquent d'être différentes sur un marché en hausse et sur un marché en baisse. Sur un marché en hausse, il est fort possible que le prix de référence ne soit plus le prix d'achat, mais le prix (ou un des prix) du marché. Par exemple, un vendeur pessimiste aura tendance à prendre comme prix de référence le prix minimal du marché, alors qu'un vendeur optimiste aura tendance à prendre comme prix de référence le prix maximal du marché. Au-delà du marché de l'immobilier, de nombreux autres marchés réels méritent attention, du fait du rôle que peuvent y jouer le point de référence et l'aversion aux pertes. Par exemple, sur le marché automobile ou sur le marché de l'électroménager, la présence courante d'offres de reprise place le consommateur, à la fois, dans une situation d'acheteur et de vendeur.

CHOIX DE CONSOMMATION ET EFFET DE COMPROMIS

L'effet de compromis fait référence au fait que les préférences exprimées par le décideur dépendent de l'ensemble des alternatives disponibles (SIMONSON et TVERSKY, 1992). Appliqué au *marketing*, cet effet de compromis a des implications importantes : pour gagner des parts de marché, les marques ont intérêt à occuper une position intermédiaire dans l'ensemble des choix du consommateur, plutôt qu'une position extrême. L'effet de compromis a été mis en évidence par SIMONSON (1989) à l'aide d'une expérience, où des étudiants devaient choisir un appartement dans une liste d'appartements disponibles.

Chaque appartement était décrit en fonction de deux paramètres : sa qualité et sa distance par rapport à l'université. Trois appartements ont été utilisés pour l'expérience : l'appartement A, décrit comme un bien de très bonne qualité, mais situé à 10 km de l'université ; l'appartement B, décrit comme un bien de qualité moyenne et situé à 6 km de l'université ; et l'appartement C, décrit comme un bien de faible qualité et situé à 1 km de l'université. Un premier groupe d'étudiants a été confronté au choix entre les appartements A et B, alors qu'un deuxième groupe d'étudiants a été confronté au choix entre les appartements A, B et C. La proportion d'étudiants ayant choisi l'appartement B a été de 50 % dans le premier groupe et de 66 % dans le deuxième groupe. En utilisant la notion d'« aversion pour les extrêmes » (*extremeness aversion*), SIMONSON et TVERSKY (1992) mobilisent l'aversion aux pertes pour expliquer cet effet de compromis. Ces auteurs considèrent que les consommateurs comparent les différentes possibilités de choix en identifiant les avantages et les désavantages de chaque possibilité, par rapport aux autres possibilités disponibles dans l'ensemble de choix. Autrement dit, pour évaluer une possibilité, le décideur considère toutes les autres possibilités dans l'ensemble des choix comme des points de référence. En raison de l'aversion aux pertes, les désavantages d'une possibilité ont plus de poids psychologique que ses avantages. Si nous reprenons l'exemple précédent du choix d'un appartement, l'appartement A l'emporte sur les appartements B et C en matière de qualité, alors que l'appartement C l'emporte sur les appartements B et C en matière de distance. En présence d'aversion aux pertes, l'appartement B présente uniquement de faibles désavantages par rapport aux appartements A et C, alors que les appartements A et C ont des grands désavantages l'un par rapport à l'autre. En conséquence, l'appartement B, qui occupe une position moyenne dans les deux cas, sera préféré. SIMONSON (1989) estime, de manière plus précise, qu'une alternative de choix (une marque) peut gagner en moyenne 17,5 % de part de marché, en se positionnant comme une alternative intermédiaire plutôt que comme une alternative extrême. Un exemple type est celui de Xerox, qui a réussi à augmenter, avec succès, les ventes d'un modèle de photocopieur, en développant et en mettant sur le marché un autre modèle encore plus cher (PEARLSTEIN 2002). De tels effets de compromis ont été mis en évidence pour des produits aussi divers que des appareils photos, des ordinateurs, des calculatrices, des portefeuilles d'investissement et des vêtements. Cela suggère que les choix de consommation issus de l'aversion aux pertes sont présents sur beaucoup de marchés (BENARTZI et THALER 2002 ; DHAR et SIMONSON 2003 ; TVERSKY et SIMONSON 1992).

Aversion aux pertes pour les couples

L'étude du rôle de l'aversion aux pertes dans les choix de consommation a été limitée, jusqu'à présent, aux décisions individuelles. Cependant, beaucoup de décisions d'achat, telles que l'acquisition d'un appartement, d'une nouvelle voiture ou le choix d'une destination pour les vacances, sont des décisions collectives, où plusieurs membres de la famille peuvent intervenir. Un approfondissement de l'étude du rôle joué par l'aversion aux pertes dans les décisions collectives et, en particulier, dans les décisions d'un couple peut être extrêmement intéressant pour les gestionnaires. Une première tentative de comprendre l'aversion aux pertes des groupes est une étude expérimentale de SUTTER (2006). Cet auteur montre que, bien que l'aversion aux pertes affecte également la prise de décision de groupe, le niveau d'aversion aux pertes est plus faible pour les décisions collectives. Par ailleurs, la taille du groupe ne semble pas avoir un impact très important sur le comportement. Ces premiers résultats concernant l'aversion aux pertes des groupes se limitent aux décisions financières dans un cadre expérimental, et il serait intéressant de vérifier que l'aversion aux pertes des couples présente les mêmes propriétés.

Évolution du point de référence au cours du temps

Un autre sujet de recherche intéressant concerne la manière dont les points de référence des individus évoluent au cours du temps. Cet aspect est particulièrement intéressant à comprendre pour les marchés en constante évolution, tels que les marchés immobiliers ou les marchés financiers. Par exemple, un propriétaire, qui a acheté un appartement 300 000 euros et observe une baisse du prix à 240 000 euros, peut s'interroger sur l'intérêt éventuel de retarder la vente de son bien. Bien évidemment, la décision de vendre dépend de son estimation de l'évolution future du marché immobilier, mais l'aversion aux pertes et le prix de référence jouent également un rôle important. Imaginons que le décideur considère qu'il y a des chances égales pour que le prix de l'appartement augmente ou baisse dans le futur. Si le prix de référence reste le prix initial d'achat, le propriétaire se trouve dans un domaine de pertes et il devrait garder l'appartement, car, en moyenne, les individus préfèrent prendre des risques dans le domaine des pertes. Au contraire, si son point de référence a changé et se trouve désormais à 240 000 euros, le propriétaire doit vendre à 240 000 euros, car en présence d'aversion face aux pertes, une loterie d'espérance nulle n'est pas intéressante. ARKES *et al.* (2007) montrent que, sur un marché en évolution, un investisseur est plus heureux si, d'une part, il change son point de référence dans le cas d'une évolution favorable des prix (gain) car un gain additionnel est perçu comme plus positif et, si d'autre

part, il ne change pas son point de référence dans le cas d'une évolution défavorable du prix car la perte additionnelle sera moins dure, du fait notamment de la sensibilité marginale décroissante.

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons présenté une synthèse de la littérature économique et de *marketing*, qui insiste sur le rôle important du point de référence et de l'aversion aux pertes, comme facteurs influençant le comportement de choix des individus. Nous avons présenté trois contextes de décision où ces notions s'avèrent essentielles pour comprendre le comportement des décideurs : les choix de consommation, les décisions de prix et les échanges commerciaux. Ces éléments soulignent l'importance des pistes de recherche que constituent la spécification et la dynamique du point de référence pour le consommateur, l'étude des décisions de groupe en présence de gains et de pertes simultanés, le rôle des effets d'apprentissage dans la réduction des biais comportementaux ou l'étude des stratégies optimales des vendeurs suivant le point de référence utilisé par le client. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ARKES (H.), HIRSHLEIFER, D., JIANG, D. & S. LIM, *Reference Point Adaptation: Tests in the Domain of Security Trading, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, à paraître, 2007.
- BENARTZI (S.) & (R.) THALER, *How Much is Investor Autonomy Worth*, *Journal of Finance*, 57 (4), 1593-1616, 2002.
- BERNSTEIN (P.), *Contre les dieux: L'histoire remarquable du risque*, New York, John Wiley & Sons, 1996.
- DHAR (R.) & I. SIMONSON, *The Effect of Forced Choice on Choice*, *Journal of Marketing Research*, 40, 146-160, 2002.
- GENESOVE (D.) & (C.) MAYER, *Loss aversion and seller behavior: Evidence from the housing market*, *Quarterly Journal of Economics*, 116 (4), 1233-60, 2001.
- HARDIE, (B.), JOHNSON, (E.) & (P.) FADER, *Modeling Loss Aversion and Reference Dependence Effects*, *Marketing Science*, 12 (4), 378-394, 1993.
- HEIDHUES (P.) & (B.) KÖSZEGI, *The Impact of Consumer Loss Aversion on Pricing*, working paper Berkeley University, 2005.
- KAHNEMAN (D.) & (A.) TVERSKY, *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, *Econometrica*, 47 (2), 263 – 91, 1979.
- KAHNEMAN (D.), KNETSCH (J.) & (R.) THALER, *Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem*, *Journal of Political Economy*, 98 (6), 1325 – 48, 1990.
- KALWANI (M.), YIM (C.), RINNE (H.) & (Y.) SUGITA, *A price expectations model of customer brand choice*, *Journal of Marketing Research*, 27, 251 – 62, 1990.
- LIST (J.), *Does market experience eliminate market anomalies?*, *Quarterly Journal of Economics*, 118 (1), 41-71, 2003.
- LIST (J.), *Neoclassical theory versus prospect theory: Evidence from the marketplace*, *Econometrica*, 72 (2), 615-25, 2004.
- LOEWENSTEIN (G.) & (D.) KAHNEMAN, *Explaining the endowment effect*, *Working paper Carnegie-Mellon University* (données reprises dans KAHNEMAN *et al.*, 1991).
- MAYHEW (G.) & (R.) WINER, *An empirical analysis of internal and external reference prices using scanner data*, *Journal of Consumer Research*, 19, 62 – 71, 1992.
- MEHRA (R.) & (E.) PRESCOTT, *The equity premium: A puzzle*, *Journal of Monetary Economics* 15, 145-161, 1985.
- OSTER (S.) & (F.) SCOTT MORTON, *Bias and Loss Aversion in the Market for Autos*, working paper Yale School of Management, 2006.
- PUTLER (P.), *Incorporating reference price effects into a theory of consumer choice*, *Marketing Science*, 11, 287 – 309, 1992.
- RABIN (M.), *Risk Aversion and Expected-Utility Theory: A Calibration Theorem*, *Econometrica*, 68, 1281-1292, 2000.
- SIMONSON (I.), *Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects*, *Journal of Consumer Research*, 16, 158-174, 1989.
- SIMONSON (I.) & (A.) TVERSKY, *Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion*, *Journal of Marketing Research*, 29, 281-295, 1992.
- STRAHILEVITZ (M.) & (G.) LOEWENSTEIN, *The effect of ownership history on the valuation of objects*, *Journal of Consumer Research*, 25, 276 – 289, 1998.
- SUTTER (M.), *Are teams prone to myopic loss aversion? An experimental study on individual versus team investment behavior*, *Economics Letters*, à paraître, 2006.
- TVERSKY (A.) & (D.) KAHNEMAN, *Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model*, *Quarterly Journal of Economics*, 106 (4), 1039-1062, 1991.
- TVERSKY (A.) & (D.) KAHNEMAN, *Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty*, *Journal of Risk and Uncertainty*, 5 (October), 297 – 323, 1992.
- TVERSKY (A.) & (I.) SIMONSON, *Context-dependent Preferences*, *Management Science*, 39, 1179-1189, 1993.

POURQUOI LE CRÉATEUR
A-T-IL CRÉÉ
LES ÉCONOMISTES?

À propos du livre de
Pierre-Noël GIRAUD, *La
Mondialisation. Émer-
gences et fragmentations*,
Paris, Éditions Sciences
humaines, 2008.

«Pourquoi le Créateur a-t-il créé
les économistes?»

Réponse: «Pour qu'à côté d'eux,
les météorologistes ne soient pas
trop ridicules!»

Cette boutade vient souvent à l'esprit de l'homme éclairé des années 2000, qui est le témoin (et souvent la victime) de tempêtes dévastatrices d'ordre économique, financier et social qu'aucun expert n'avait prévues. Depuis son apparition à la fin du XVII^e siècle, la science économique avait vécu sur deux paradigmes, empruntés de toute évidence à la mécanique et à la physique: celui de lois et celui d'équilibres. Muni de ce robuste équipement, l'économiste énonçait avec gravité des prévisions à court terme et des prédictions à long terme. Et voici que tout cela s'est complètement détraqué: n'importe quoi, ou presque, peut arriver aujourd'hui dans le monde des biens et des sous, sans qu'on l'ait prévu et, pire, sans qu'on le comprenne vraiment après coup. Alors: assiste-t-on à la honte et à la déroute des économistes? Après avoir lu l'admirable essai *La Mondialisation. Émergences et fragmentations* de Pierre-Noël Giraud, professeur d'économie à Mines-ParisTech, on est convaincu du contraire... mais c'est au prix d'une révision radicale de l'idée que l'on se faisait de la discipline économique.

En effet, au fil de dix chapitres qui nous tiennent en haleine, l'auteur nous conduit, sous le thème général de la mondialisation, à un examen précis des divers visages, économique au sens classique, mais aussi financier et numérique de ce

phénomène, puis de ses effets sur les inégalités entre nations et à l'intérieur de chaque territoire. Il enrichit ces fresques générales par des gros plans saisissants sur l'Asie (Inde et Chine) et sur l'Afrique. La richesse et l'intelligence de ses évocations des dernières décennies nous convainquent que l'on a affaire autant à un savant géographe et à un savant historien qu'à un simple économiste.

Mais c'est bien un véritable économiste qui s'exprime, ce dont attestent trois aspects de ses argumentations: a) ses évocations des lois classiques, telle la loi des échanges de Ricardo, et celles de leur mutation dans la période récente; b) ses explications locales, quand elles fonctionnent, comme celle des faiblesses du libéralisme; mais surtout, c) l'impressionnante pertinence de concepts qu'il a lui-même mis au jour dans ses ouvrages antérieurs, en particulier dans *L'Inégalité du monde* (Gallimard, 1996) et *Le Commerce des promesses* (Seuil, 2001 et 2009). Il s'agit, par exemple, de la distinction entre «protégés» et «compétitifs» parmi les titulaires d'un emploi, entre firmes sédentaires et firmes nomades parmi les entreprises, ou encore de la notion de «mistigri», c'est-à-dire de résidu irrémédiablement insolvable dans les crises financières. La pertinence de ces catégorisations à travers les années donne une belle cohérence à l'ensemble des ouvrages de Pierre-Noël Giraud et confirme leur auteur comme un véritable homme de science.

Mais de quelle science s'agit-il, au juste? Je proposerais une nouvelle analogie: c'est plutôt aux sciences de la nature qu'aux sciences exactes que la démarche de Pierre Noël Giraud fait songer, avec cette grande diversité de cas singuliers, l'importance donnée à l'environnement pour expliquer les évolutions et les mutations et à la permanence de lois d'allure biologique pour expliquer les singularités locales.

Malgré le caractère vivant, combinatoire et peu prévisible de ce

nouvel univers économique mondialisé, Pierre-Noël Giraud ne manque pas d'un certain courage lorsqu'il formule d'impressionnantes hypothèses sur ce que l'avenir nous réserve...

Commençons par les prévisions négatives. On ne présentera plus jamais le couple «libéralisme économique/démocratie politique» comme une Potion magique de portée universelle! Plus jamais ne présentera-t-on l'alternative «libre jeu des marchés/intervention massive des États» comme un choix obligatoire et exclusif! Les événements des dernières années ont révélé une grande variété de combinaisons entre divers moyens d'action, avec des résultats eux-mêmes variés. En particulier, l'émergence des puissances économiques d'Asie, par vagues successives, s'est opérée selon des cheminement si variés que rien ne saurait remplacer une analyse fine des conditions et des évolutions locales, dans lesquelles bien d'autres facteurs que ceux purement économiques ont joué un rôle décisif.

Que va-t-il se passer? Malgré le caractère émiétté des mutations en cours, le livre formule de fortes prédictions: rien de rassurant, à vrai dire... ni chez les riches, ni chez les pauvres.

Dans les pays riches, le livre annonce une importante aggravation des inégalités, avec des «compétitifs» (moins nombreux, mais de plus en plus riches) employant à leur service des «protégés» mal payés, le tout s'accompagnant d'un appauvrissement inexorable des classes moyennes.

Dans les pays pauvres, l'on peut prévoir une persistance durable de vastes zones de misère («le milliard d'en bas»), que la mondialisation ne sauvera pas. En particulier, le destin de l'Afrique apparaît sombre. Un chapitre porte ce titre significatif: «La malédiction des ressources minières»: cette expression véhicule l'idée contre-intuitive que le fait, pour un pays africain, de disposer de gisements



miniers importants et précieux, bien loin de lui offrir un tremplin vers le développement économique, le plonge dans l'inefficacité et le parasitisme.

En résumé, bien loin d'unifier le monde, la mondialisation le morcelle, les lignes de fracture passant tant entre les nations qu'au sein de chacune d'entre elles.

Que faire? Devant ces perspectives inquiétantes et ces incertitudes, l'auteur ne reste pas passif: il formule des propositions à l'intention de tous ceux qui disposent de pouvoir.

En matière de finance, Pierre-Noël Giraud reste prudent. Les tempêtes actuelles ayant de l'avis général pour cause première une crise financière, certains proposent des restrictions radicales du rôle des instruments financiers dans la vie économique. Mais Pierre-Noël Giraud s'élève énergiquement contre cette tentation, en soulignant deux fonctions – bénéfiques et irremplaçables – qu'assure la finance, à savoir tirer parti des ressources monétaires non utilisées, pour les investir dans des activités profitables pour le plus grand nombre et, par ailleurs, organiser des marchés d'échange des risques inhérents à tout investissement. La finance mondialisée est donc indispensable, mais elle secrète, inexorablement, des «mistigris», que purgent les crashes financiers et il est hélas probable que les déclarations des autorités nationales et internationales sur le renforcement des régulations déboucheront tout au plus sur des mesures cosmétiques. Toutefois, il croit possible (et très souhaitable) de stabiliser les grandes monnaies, grâce à une meilleure concertation internationale.

En ce qui concerne les inégalités croissantes au sein des pays riches, l'ouvrage suggère certaines mesures de bon sens: favoriser l'accroissement du nombre des «compétitifs» grâce à un meilleur effort de formation, et mieux exploiter les atouts locaux, comme, en France, le tourisme et

l'art de vivre. Il est également souhaitable de favoriser le développement du secteur protégé en favorisant la consommation de produits et de services d'origine locale. En ultime recours, des politiques sociales volontaristes de transferts sociaux et de lutte contre les trappes de pauvreté demeurent possibles.

En ce qui concerne l'Afrique, l'ouvrage propose trois voies d'action: favoriser l'émergence de sociétés civiles modernes et autonomes; faire pression sur les Chinois, grands investisseurs sur le continent africain, pour qu'ils poussent à la naissance de productions finales locales; enfin, encourager l'Afrique du Sud à remorquer les pays voisins, économiquement moins dynamiques qu'elle.

L'ouvrage aborde avec beaucoup de pertinence d'autres sujets d'actualité, comme le développement durable et les perspectives de gouvernance mondiale et on le remercie, certes, avec le sentiment d'être aussi inquiet qu'avant de l'avoir lu (voire plus encore), mais aussi indubitablement plus informé et plus intelligent. Ce nouveau livre de Pierre-Noël Giraud, dense et condensé (de pagination modeste, avec ses cent soixante pages) restera certainement un ouvrage de référence durant un certain nombre d'années: je ne saurais assez vous en recommander la lecture.

par **Claude RIVELINE**

UNE TRAVERSÉE DE L'ATLANTIQUE EN 82 ANS

À propos de l'ouvrage *Le Public fantôme* (1927), de **Walter LIPPMAN**, édité par **Bruno Latour**, Éditions Démopolis, Paris, 2008.

Le citoyen d'aujourd'hui est anesthésié: il ne se sent guère concerné par les affaires publiques, que des

puissances anonymes traitent en des lieux lointains. Le monde lui est devenu inintelligible. Sa prétendue souveraineté n'est que fiction. Au demeurant, ce souverain serait bien incapable de s'autogouverner. Il n'a que peu de temps à consacrer aux affaires publiques, qui présentent pour lui peu d'intérêt. L'éduquer, lui apprendre le bien et le mal, le vrai et le faux? C'est omettre qu'il y a pléthore de codes moraux, et autant de conflits d'intérêts. Le citoyen idéal, universellement compétent et souverain? Le peuple tout entier désireux de s'impliquer activement dans les affaires publiques? Une pure fiction...

Dans ce texte publié en France en septembre dernier, l'éditorialiste américain Walter Lippman raille un projet libéral – entendre ce terme dans son acception américaine de socialiste – qui croit pouvoir réveiller le citoyen anesthésié. Le public, dit-il c'est «cet être maladroit, grossier et distrait qui arrive au milieu du troisième acte pour repartir avant que le rideau soit tombé, juste assez longtemps pour détecter qui est le héros de la pièce et qui est le méchant».

La gestion d'un pays, écrit Lippman, ne sera jamais que l'affaire de politiciens, bureaucrates et hommes d'influence. D'autant que les affaires de ce que Lippman appelle la «Grande Société» sont complexes, ennuyeuses et elles requièrent moult informations, statistiques et expertises inaccessibles au grand public. Le citoyen a certes des idées, il émet «des votes, des résolutions, des applaudissements, des critiques, des approbations ou des désapprobations». Sa voix, ajoutée à d'autres, produit un mélange, vague et confus, qu'on appelle l'«opinion». Laquelle résulte, en réalité, de «l'art des politiciens, des leaders et des comités», qui est celui de «produire une volonté homogène à partir d'une masse hétérogène de désirs, détacher les idées des symboles pour en extraire les émotions, exacerber les émotions au



détriment de la signification». Si bien qu'au terme des élections, «ce n'est pas la masse des gens qui exécutera le programme vainqueur, mais les individus qui en contrôlent l'énergie».

En qualité de membre du public, chacun de nous est condamné à rester extérieur à la mise en œuvre de ce programme. Nos opinions, en tant que public, ne seront jamais qu'une tentative de la contrôler de l'extérieur.

«*Vox populi, vox dei*»?

Avec le «réalisme sévère» dont il se targue lui-même, Lippman y voit une illusion mystique, précisant toutefois que cette illusion est au fondement de la démocratie.

S'il faut cesser de prétendre que le peuple gouverne, alors il faut aider le peuple à prendre parti pour ou contre les individus qui gouvernent. C'est «la fin de toute recherche visant à faciliter l'action du public» – et c'est la fin qu'il s'assigne en tant que faiseur d'opinion: donner au public «les

moyens de savoir à quels signes reconnaître ces individus», «même si l'on n'entend rien au problème concerné».

Résoudre un problème, c'est parvenir à un *modus vivendi* entre des intérêts en conflit. Telle est la fonction d'un système de droits et de devoirs: réguler les conflits d'intérêt; canaliser les engagements mutuels par la loi, le contrat, la règle ou la coutume, et par des garanties de leur application: la police, l'opinion, la conscience individuelle...

Il y a problème quand il y a controverse sur un sujet particu-

lier. Quelqu'un objecte d'une façon qui ne se trouve pas réglée d'après les conventions préétablies. La règle est donc défectueuse. Le public a besoin de tests simples et objectifs pour l'aider à décider pour qui prendre parti. Il y a quatre sortes de tests:

1) le débat public: son principal

d'accord, aussi, ceux au nom desquels ils ont parlé;

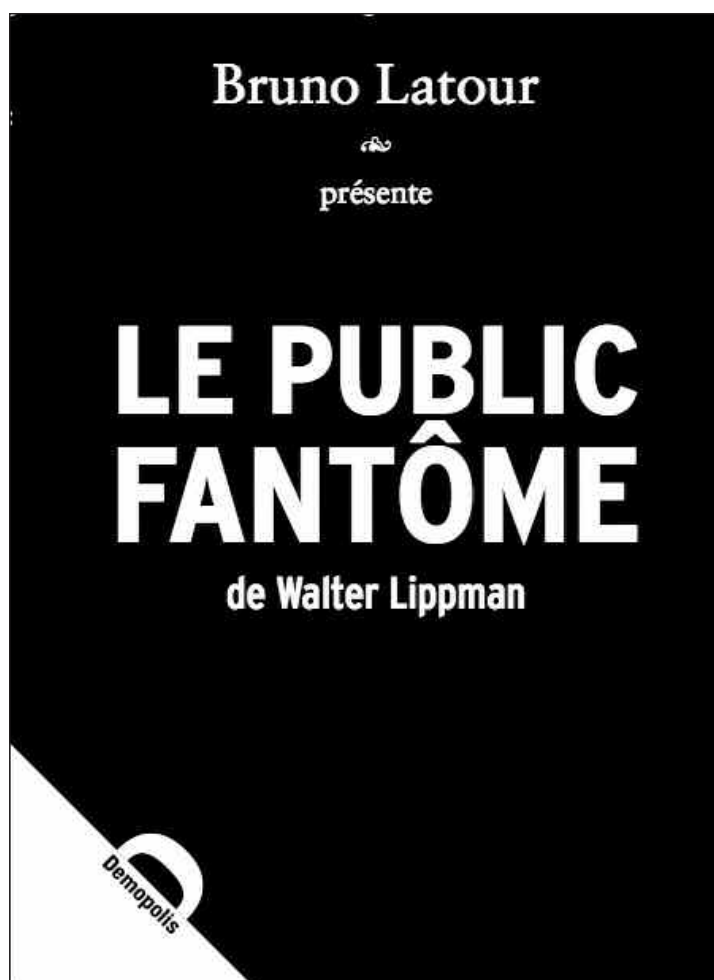
3) l'enquête: «parmi la gamme de tests dont dispose l'opinion publique, c'est le plus utile». Le test de l'enquête respecte les méthodes et l'esprit de la raison; il remet à plus tard la solution, évitant le risque de la précipiter. La

fin et le moyen se rejoignent, car le recours à l'enquête suggère que «toute controverse peut se résoudre par un arrangement qui recherche la paix». Et Lippman de préciser que «ce n'est peut-être pas vrai, mais (que) c'est sur ce dogme qu'est fondée notre société: celui d'une extension illimitée des frontières du raisonnable»;

4) la révisabilité de la règle, enfin: le test de l'enquête ne vaut que s'il est réitéré d'après une règle qui stipule les cas et les délais de sa révision. À travers cette succession de «tests», Lippman entend déléguer au public une compétence au second degré: celle de juger si les acteurs

se conforment à une procédure établie, «qu'il s'agisse de créer une règle, de l'appliquer ou de la réformer».

L'enjeu n'est pas mince: il s'agit de rompre avec un idéal mensonger et porteur de tyrannie, avec ce besoin que l'on a d'attribuer à la société, à la nation ou à la communauté, une unité et une volonté organiques, avec l'illusion d'une humanité progressant mystérieusement vers la perfection. Tout cela évite de réfléchir, les confits d'intérêts y sont voilés et brouillés. L'illusion libérale revient à «parler à l'homme par-dessus la tête des



intérêt est de faire se révéler la pluralité des intérêts bien compris. C'est mieux que de les laisser se camoufler, se parer des oripeaux du sacrifice ou de l'oubli de soi-même et, finalement, laisser des intérêts particuliers se faire passer pour ceux de toute l'humanité;

2) l'existence d'une entorse à la règle: il faut que la contestation soit ouverte et faire porter la charge de la preuve sur ceux qui contestent cette règle. Ce qui, au passage, fournit une occasion de tester la légitimité des porteparoles: s'ils sont d'accord, sont



hommes». Le libéralisme reste important, mais, dit Lippman en tourainien convaincu : « il a éliminé l'acteur de son raisonnement ». Curieux dilemmes, en effet, que ceux que pose la démocratie dans la « Grande Société » : les lois doivent y être largement approuvées par les citoyens. Or, des lois très générales laissent forcément les citoyens frustrés. La « Grande Société » est fragile : « perturbé en un point, le système tout entier est bouleversé ». Chacun a le sentiment de n'être qu'« un maillon d'une chaîne qui s'étend bien au-delà de son horizon ». L'environnement est imprévisible : « Il faut être capable de voir loin (pour) assurer sa stabilité ». Ce système signifie « un accroissement effrayant de toutes les forces incalculables qui pèsent sur le destin » des hommes. Dans ce monde d'interdépendance, « la réalité est hors d'atteinte ». Mais « notre subjectivité, elle, n'a guère de limites ». Alors, plutôt que la coutume ou la loi, les hommes tendent à ériger leur désir en guide...

S'avise-t-on de critiquer ce système, qu'aussitôt la « Grande Société » tend un piège : l'autorité centrale, surchargée, s'y flanque d'une vaste bureaucratie, qui n'a affaire qu'à des symboles écrits sur du papier, presque jamais à des objets ou à des personnes. Cette centralisation crée des pouvoirs dangereux et incontrôlés. Le danger est d'y opposer des contrepouvoirs... tout aussi gigantesques et incontrôlés. Donc, il ne faut surtout pas s'en prendre au capitalisme en bloc, à coup de grands décrets.

Enfin, tous ces dilemmes sont exacerbés, en période de crise : « En présence du danger, lorsque rapidité et action concertée s'imposent, les méthodes de la démocratie sont impossibles ».

Il y a une issue, nous dit Lippman : « La pensée organiciste et la « Grande Société » se fécondent mutuellement. Cessons de penser la société comme une chose qui serait réelle. La société, ça n'est

que le nom donné à « tous les ajustements des hommes et de leurs affaires ».

Pour échapper aux dilemmes de la Grande Société, il faut « réaliser les conditions permettant aux intérêts particuliers de composer les uns avec les autres, compter sur ceux qui sont directement concernés pour traiter leurs propres affaires, car c'est dans la poursuite de ses affaires particulières que chacun est le plus intéressé ». Notre *columnist* trouve cela préférable aux grandes illusions : « Je ne fais pas grand cas de ce que permettent l'opinion publique et l'action des masses ».

L'actualité de ces thèses est impressionnante. Une précision s'impose : le livre de Walter Lippman, *Le Public fantôme*, que j'ai résumé ici à grands traits, a été écrit en 1927, dans cette période de l'Entre-deux-guerres, où vient de s'inventer (en Italie) l'adjectif « totalitaire ». Il vient enfin, grâce à Bruno Latour, d'être traduit en français, aux Éditions Démopolis (septembre 2008).

Pourquoi cette réception tardive ? Dans sa préface, Bruno Latour présente le retournement de perspective qu'opère la pensée pragmatiste, véritable « cure de désintoxication » pour ceux qui, ici, déplorent la crise du politique. Il suggère que, si Lippman a mis plus de quatre-vingts ans pour traverser l'Atlantique, c'est que nous, ici, nous sommes les champions de la « montée en généralité », des grands principes, du pouvoir d'État, bref du « Tout », qu'il soit à révolutionner ou simplement à réformer.

Or, le paradoxe de la « Grande Société » consiste, à l'inverse, à appeler, pour y ressourcer la démocratie, à « descendre en singularité ». Lippman en appelait à cette approche radicale et modeste : l'enquête publique, faire émerger des acteurs à travers des controverses, constituer une expérience du débat public, promouvoir l'évaluation et des règles révisables dans la durée.

Toute une « signalétique démocratique » (selon l'expression de Bruno Latour), qui n'est pas sans interroger la gestion de ces gouvernements – « ces spécialistes délégués et payés pour essayer tant bien que mal de faire appliquer les règles qui ont émergé à la suite des crises précédentes » – pour lesquels l'action efficace se résume à celle qui se mesure avec les signaux de l'efficacité et par le nombre de lois.

par Francis GINSBOURGER,
Intervenant dans les organisations, société FG-IDO,
Chercheur Associé au CGS
MinesParisTech

IL Y A ÉTHIQUE
ET ÉTHIQUE....

À propos du livre d'Alain BADIOU, *L'Éthique, essai sur la conscience du mal*, Nous éditeur, 2003.

De nos jours, le discours des dirigeants d'entreprises et des responsables d'institutions d'encadrement de la vie économique est saturé par le mot « éthique » et ses dérivés. Jamais jusqu'ici le monde des affaires n'avait déployé autant d'efforts pour paraître en accord avec la morale sociale du temps. Dans les déclarations de beaucoup de praticiens des affaires, le mot « éthique » prend un sens assez vague et fluctuant, mais une sorte de consensus semble s'établir – du moins dans le milieu académique des *business schools*, les congrès de management et des revues telles que le *Journal of Business Ethics* ou le *Business Ethics Quarterly* – pour en préciser le sens par référence à des philosophes anglo-saxons comme John Boatright, Norman Bowie, Richard De George, Thomas Donaldson, Edward Freeman, Kenneth Goodpaster, Daryl Koehn, Sandra Rosenthal, Robert Solomon et



Patricia Werhane (1). Tous sont des arrières petits enfants d'Emmanuel Kant et de sa théorie des droits naturels de l'être humain ; plusieurs d'entre eux sont des petits cousins d'Emmanuel Levinas.

Qu'ont en commun ces auteurs ? Comme Kant : a) Ils s'accordent pour supposer qu'il existe un sujet humain général, tel que ce qui lui arrive de mal soit identifiable universellement. b) La politique (celle des entreprises comme celle des États) doit être subordonnée à l'éthique. c) Le Mal est ce à partir de quoi se dispose le Bien, et non l'inverse. d) Les « droits de l'homme » sont des droits au non-Mal, des droits à n'être offensé et maltraité, ni dans son existence, ni dans son corps, ni dans son identité culturelle.

Par opposition à ce courant de pensée bien-pensant, le livre de cent vingt-six pages qu'Alain Badiou a consacré à l'éthique en 2003 semble provenir d'une autre planète : il est concis, musclé, décapant et nul ne me contestera si j'affirme qu'une fois de plus, ce professeur de philosophie de l'École Normale Supérieure, comme soutenu depuis l'outre-tombe par Foucault, Althusser et Lacan, se tient radicalement à l'écart de la vulgate contemporaine.

Pour Badiou, l'éthique des droits de l'homme est une escroquerie intellectuelle, car elle réduit l'hu-

main à la misérable condition de victime (2) : l'être humain serait une bête, qu'il faudrait protéger par des lois, et non pas un être spécifiquement humain. Cette morale de la protection contre un « mal » défini *a priori* et en général est une morale négative, qui conduit à un « conservatisme épais », alors que ce qui fait la

Par opposition à cette idéologie contemporaine de l'éthique (et aussi à la théologie du respect de la différence et du dévouement à l'autre, portée par Levinas), Badiou affirme qu'il n'y a d'éthique que de la vérité, et propose trois thèses :

1) « L'homme s'identifie par sa pensée affirmative, par les vérités singulières dont il est capable, par l'Immortel, qui fait de lui le plus résistant et le plus paradoxal des animaux » ;

2) « C'est à partir de la capacité positive au Bien, donc au traitement élargi des possibles et au refus du conservatisme, fût-il la conservation de l'être, qu'on détermine le mal, et non inversement » ;

3) « Toute humanité s'enracine dans l'identification en pensée de situations singulières. Il n'y a pas d'éthique en général. Il n'y a – éventuellement – d'éthique que de processus par lesquels on traite les possibles d'une situation. »

Vous l'aurez compris : selon Badiou,

il n'est nul besoin d'invoquer une transcendance pour fonder l'éthique. Il n'est nulle nécessité, non plus, d'invoquer les droits de l'homme : l'idéologie du respect des différences (différences entre moi et l'autre, entre ma culture et celle de l'autre, etc.) doit être remplacée par une indifférence aux différences, car une vérité est la même pour tous et il n'y a d'éthique que des vérités.

Je cite (page 67) : « S'il n'y a pas d'éthique » en général « , c'est que le Sujet abstrait fait défaut, qui



grandeur de l'homme, c'est, précisément, sa capacité de se soutenir « de l'incalculable et de l'impossible » (je traduis à peu près cette formule énigmatique par : se soutenir de ce qui émerge, de ce qui advient, de ce que l'on invente en improvisant une vérité, qui n'est surtout pas un savoir préexistant).

(2) L'éthique de la « responsabilité sociale de l'entreprise » étant la transcription, dans le monde des affaires, de celle des droits de l'homme, la première pourrait donc sans doute faire l'objet des critiques que Badiou adresse à la seconde.

(1) On trouvera une présentation succincte des thèses de ces auteurs dans le livre d'Alain ANQUETIL : *Qu'est-ce que l'Éthique des Affaires ?*, Paris, Vrin Éd., 2008.



aurait à s'en armer. Il n'y a qu'un animal particulier, convoqué par des circonstances à devenir sujet. Ou plutôt à entrer dans la composition d'un sujet. Ce qui veut dire que tout ce qu'il est, son corps, ses capacités... se trouve, à un moment donné, requis pour qu'une vérité fasse son chemin. C'est alors que l'animal humain est sommé d'être l'Immortel qu'il n'était pas».

En bref (si j'ai bien compris), l'éthique commence lorsqu'on devient quelqu'un (un sujet) et l'on devient quelqu'un si et seulement si, dans une situation critique, l'on s'engage dans une épreuve de vérité (par exemple: la création d'une œuvre d'art, la résolution d'un problème mathématique, un acte de militantisme politique, une relation amoureuse...). L'être devient, en ce moment précis, en excès de lui-même, « parce que le tracé aléatoire de la fidélité passe par lui, transite son corps singulier et l'inscrit, de l'intérieur même du temps, dans un instant d'éternité » (p. 73). Au-delà de ce moment de vérité, l'être demeurera « quelqu'un » (c'est-à-dire un être éthique) si et seulement s'il fait preuve de consistance, c'est-à-dire s'il se montre capable, dans la durée, d'engager sa persévérance (sa fidélité à l'instant de vérité) même si cela rompt ou menace sa propension à persévérer dans son être (ses intérêts égoïstes du moment, ses désirs animaux, son confort, sa tranquillité, sa santé, sa vie, même, parfois).

« Il n'y a qu'une question dans l'éthique des vérités: comment vais-je, en tant que quelqu'un, continuer à excéder mon propre être? » (p 79).

Arrivé exactement à la page 85 du livre de Badiou, j'étais fasciné et conquis par l'élégance, la force et la simplicité de son approche et puis, logiquement, une objection m'est venue à l'esprit, une objection à laquelle l'auteur s'attendait, sans aucun doute: supposons un jeune Allemand qui, en 1939,

devient un adepte sincère du Troisième Reich. Supposons que l'amour d'Adolphe Hitler et de ses thèses soit « son moment de vérité ». Lorsqu'ensuite, devenu SS, il persécute des juifs, puis va mourir avec bravoure à la bataille de Stalingrad, Badiou dira-t-il de lui qu'il a eu un comportement « éthique »?

Si l'on arrête sa lecture à la page 85, on peut penser que oui. Il faut donc s'engager dans la seconde partie, pour conclure que non. Ici, Badiou s'appuie sur Nietzsche: « Si Mal il y a, il faut le penser à partir du Bien. Sans la considération du Bien, et donc des vérités, il n'y a que l'innocence cruelle de la vie, qui est en deçà du Bien et du Mal. » (p.90). Peu à peu, on comprend la difficulté, pour l'humain, de saisir la vérité de la situation pour en faire ce que Badiou nomme un « événement »: notre SS de la dernière guerre a été victime d'un simulacre de vérité; il a été victime d'un trop-plein de dogmes et il n'a pas vécu la situation comme un moment de vérité, un « événement ». En cela, Badiou me semble rejoindre le point de vue de Thomas Mann, qui, dans sa célèbre nouvelle *Mario et le magicien*, établit une analogie entre Hitler et un illusionniste de foire qui tiendrait les spectateurs dans la dépendance de ses artifices tro-

eurs. Bref, il y a éthique, et éthique, parce qu'il y a vérité et simulacre de vérité et qu'il est fort malaisé de distinguer l'un de l'autre.

Je ne vais pas chercher à vous expliquer toute la conception badiouienne du mal dans mon langage maladroit d'apprenti philosophe, puisque vous allez lire Badiou chers lecteurs! Je me contenterai de recopier ici une dernière énigme, histoire de vous mettre l'eau à la bouche: « Ce qui fait qu'un événement véritable peut être à l'origine d'une vérité, laquelle est la seule chose qui soit pour tous, et qui soit éternelle, est justement qu'il n'est rattaché à la

particularité d'une situation que du biais de son vide. Le vide, le multiple-de-rien, n'exclut ni ne contraint personne... » (p. 105). Lire Badiou, c'est se rafraîchir comme si l'on prenait une bonne douche glacée en période de canicule. Son éthique n'est ni l'éthique du *marketing* institutionnel sur papier glacé, ni celle, souvent douceâtre, des théologiens et des juristes: c'est un chaud-et-froid (une omelette norvégienne, peut-être?) Pour ma part, je n'avais rien lu d'aussi stimulant sur la question depuis l'*Éthique à Nicomaque* d'Aristote, commentée par Pierre Aubenque (3).

par Michel VILLETTE

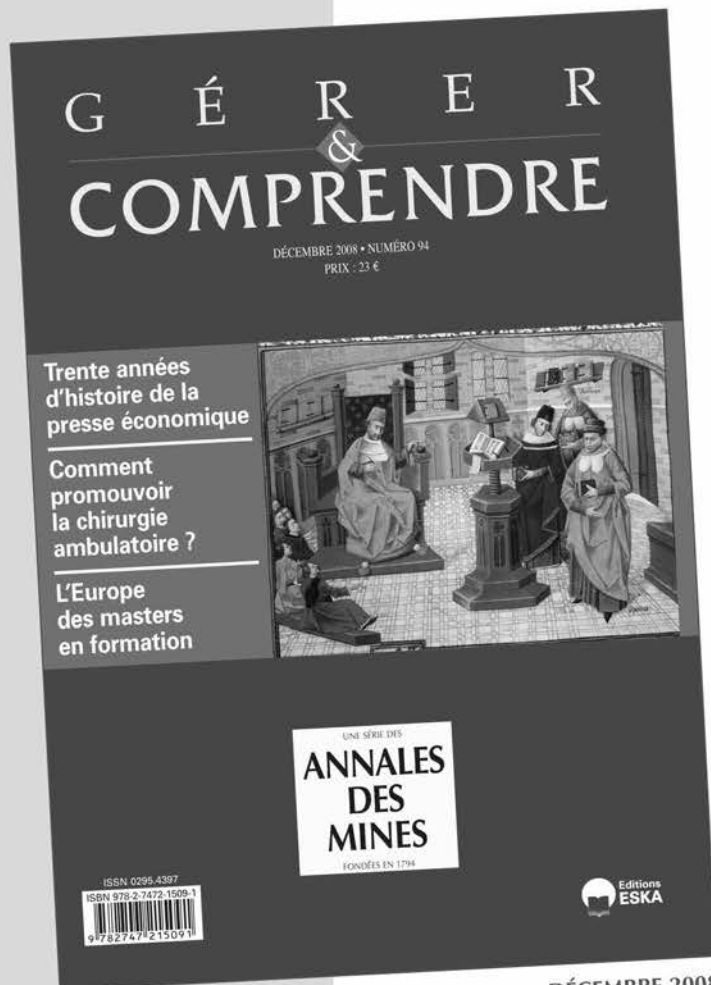
(3) Voir VILLETTE Michel, « Phronésis : Une alternative à la gestion comme science et aux affaires comme pur opportunisme », in *Gérer et Comprendre* n° 43, mars 1996.



G É R E R & COMPRENDRE

SOMMAIRE

- ANIMER UNE ÉCONOMIE FRAGILE : ÉCHOS D'UNE HISTOIRE AGITÉE...
Entretiens avec Jacques BARRAUX, menés par Nicolas MOTTIS
- DÉVELOPPER LA CHIRURGIE AMBULATOIRE : LES LIMITES DES POLITIQUES INCITATIVES
Par François ENGEL et les Docteurs Maxime CAUTERMAN et Ayden TAJAHMADY
- L'EUROPE DES MASTERS EN FORMATION : LE PROCESSUS DE BOLOGNE AU TRAVERS DES CAS ALLEMAND, ANGLAIS ET FRANÇAIS
Par le Professeur Nicolas MOTTIS
- COMBATTRE LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : PROPOSITION D'UN PROCESSUS D'INTERVENTION
Par le Dr. Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY et le Dr. Richard WINTER
- LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : UNE AFFAIRE À TRAITER AVEC PRUDENCE
Commentaire de l'article de Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy et Richard Winter
Par Rachel BEAUJOLIN-BELLET
- CULTURE DE MÉTIER ET INTÉGRATION POST FUSION-ACQUISITION. Le cas de l'intégration des systèmes de reporting lors de l'acquisition de Nippon Dantai par AXA
Par Michaël VIEGAS PIRES
- GOUVERNANCE DISTRIBUÉE *VERSUS* GOUVERNANCE CENTRALISÉE : LES DEUX STRATÉGIES DE LA TÉLÉMATIQUE AUTOMOBILE
Par Gilles GAREL et Christian NAVARRE
- LE DON GRATUIT : LE CAS D'UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC
Par Yvan BAREL et Sandrine FREMEAUX
- Jean-Marc WELLER
DES SERVICES PUBLICS FACE AUX VIOLENCES
À propos du livre de de Francis GINSBOURGER, *Des services publics face aux violences. Concevoir des organisations source de civilité*, Paris, Éd. ANACT, 2008



DÉCEMBRE 2008
ISSN 0295.4397
ISBN 978-2-7472-1509-1

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de *Gérer & Comprendre* décembre 2008 - numéro 94 (ISBN 978-2-7472-1509-1) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom Prénom

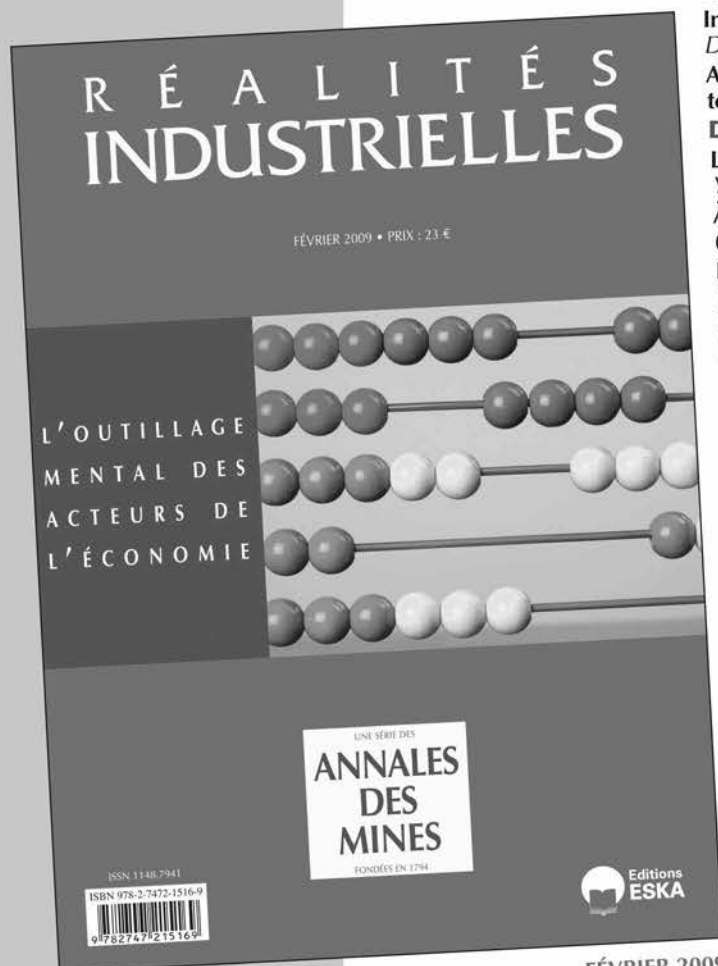
Adresse

Code postal Ville

R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

L'OUTILLAGE MENTAL DES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE



Éditorial – *Pierre Couveinhes*

Introduction – *Jean-Claude Daumas, Gérard Gayot, Philippe Minard et Didier Terrier*

Avant-propos : Pour un rapprochement entre chercheurs en gestion et historiens de l'économie – *Claude Riveline*

Des catégories aux pratiques

L'outillage mental des changeurs, en France, à la fin du Moyen Age – *Yves Coativy*

À chacun, sa vision des affaires. Marchands de la mer et de l'intérieur (Bretagne-Castille-Andalousie, XVI^e siècle) – *Jean-Philippe Priotti*

L'orfèvrerie-joaillerie et l'estimation de la valeur des bijoux dans le Saint-Empire romain germanique du début du XVII^e siècle : l'affirmation et l'organisation d'une spécialisation marchande – *Vincent Demont*

Les représentations de l'ordre économique

Nahrung, corporations et marché en Allemagne aux XVII^e et XVIII^e siècles : débats et renouvellements historiographiques – *Guillaume Garner*

Commerce réel et commerce pensé en Bretagne, à la fin du XVIII^e et au début du XIX^e siècle : contribution à l'histoire des mentalités négociantes (Nantes, Lorient, Brest, Morlaix et Saint-Malo, 1789-1817) – *Karine Audran*

Dire le refus des machines : pétitions ouvrières et représentations de l'ordre économique en France, en 1848 – *François Jarrige*

Métayer à la Casa Spalletti (de 1821 à 1922) : un parfait associé en affaires ? – *Marie-Lucie Rossi*

L'horizon intellectuel des patrons

La pensée économique d'Eugène Schneider (1846-1851) – *Agnès D'Angio-Barros*

« Mais ce que je vois avec un véritable effroi... » : Confessions d'Henri Sieber (1804-1882), négociant parisien au royaume duquel les grands industriels sont rois – *Sylvie Vaillant-Gabet*

Le banquier Armand Gommès : de la « myopie au désastre » à l'aveuglement intellectuel – *Christophe Lastécouères*

Les mots pour le dire : les autobiographies des (très grands) hommes d'affaires contemporains – *Catherine Vuillermot*

Quand l'État pense l'économie

L'enquête statistique de l'archiduc d'Autriche Joseph Rainer en Bohême (1806) – *Fanny Billod*

La productivité, nouvel indicateur d'une économie en expansion (France, années 1950) – *Régis Boulat*

L'outillage mental des rapporteurs de la Commission de vérification des comptes des entreprises publiques (1948-1976) – *Daniel Berthereau*

Le dossier a été coordonné par Jean-Claude Daumas

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 2009 « L'outillage mental des acteurs de l'économie » (ISBN 978-2-7472-1516-9) 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

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

TESTIFYING

MEETING WITH AN ACTIVIST FOUNDER OF FIRMS
Yvon GATTAZ interviewed by Bernard COLASSE and Francis PAVÉ (25 February 2008)

A career running from the founding of the company RADIALL right after WW II till the creation in 1987 of the Comité d'Expansion Économique in Seine-Saint-Denis, not to omit his presidency as of 1981 – shortly after the Socialist, François Mitterrand, came to power – of the the French national employers' association (Conseil National du Patronat Français)... For more than fifty years now, Yvon Gattaz has tirelessly defended his conception of firms with a human dimension.

OVERLOOKED...

INTERACTIONS BETWEEN REGULATORS AND THE REGULATED: THOUGHTS DRAWN FROM A FIRM CLASSIFIED SEVESO II, HIGH THRESHOLD
Michèle DUPRÉ, Julien ÉTIENNE and Jean-Christophe LE COZE

The findings of a study on the risk management of major accidents in the French chemical industry are presented. As previous studies have shown, interactions between regulators and the regulated play an active part in deploying risk-prevention measures. However few studies are available about these interactions, apart from the inquiries conducted following accidents.

THE VICES AND VIRTUES OF SPECIALIZED WORK
Jean-Louis PEAUCELLE

Specialized work is the reference mark of the “good organization” according to Taylor's principles and Adam Smith's theories. When examining real situations in the world of production however, we observe that versatility is wanted and organized, not only for humanitarian reasons but also in order to meet up to classical requirements of profitability when work flows vary.

TRIAL BY FACT

THE SHADOW CAST BY THE TOOLS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THE ANNUAL INTERVIEWS TO BE CONDUCTED IN A SHIPPING FIRM
Lionel HONORÉ

The national agreement of December 2003 makes it obligatory for a firm to propose, every two years, a “progress

TRIAL BY FACT

interview” to its employees with at least two years of seniority. Employee interviews, whether of a “progress” type or for evaluation purposes, were already a current practice in many firms, but not in the shipping firm under consideration. In fact, these interviews are the first modern tool for managing human resources to be used for a special population: officers in the merchant fleet.

THE DESPERATE QUEST FOR A CONSENSUS: THE BABEL COMPLEX? A PLEA FOR A DISSIDENT VOICE
Myriam MONLA

Is thinking “like a single person” evidence that we are thinking right? The idea of a consensus too often hides conformism while not recognizing personal differences! Might a single way of thinking not hinder the development of talents and innovation?

THE POINT OF REFERENCE AND LOSS AVERSION: OF WHAT INTEREST FOR MANAGERS?
Olivier L'HARIDON and Corina PARASCHIV

The concepts of a “point of reference” and “loss aversion” are two essential points in prospect theory, the widest recognized model of individual decision-making in risky situations. How can managers use these ideas to improve their understanding of how both managers and consumers behave?

IN QUEST OF THEORIES

MOSAICS

Claude RIVELINE: WHY DID THE CREATOR MAKE ECONOMISTS? : On Pierre Noël Giraud's *La Mondialisation, émergences et fragmentations* (Éditions Sciences Humaines, 2008)..

Francis GINSBOURGER: CROSSING THE ATLANTIC IN 82 YEARS : On Walter Lippman's *Le Public fantôme* (1927, translated into French and published by Éditions Demopolis, 2008).

Michel VILLETTE: ETHICS AND ETHICS... : On Alain Badiou's *L'Éthique, essai sur la conscience du mal* (Éditions Nous, 2003)

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

ZEITZEUGEN

TREFFEN MIT EINEM WEGBEREITER DER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

Mit Yvon GATTAZ sprachen Bernard COLASSE und Francis PAVE (25. Februar 2008)

In den ersten Jahren der Nachkriegszeit gründete er die Gesellschaft RADIALL, rief 1987 das Comité d'expansion économique des Bezirks Seine-Saint-Denis ins Leben, und wurde außerdem 1981 mit dem Amt des Präsidenten des CNPF (Nationalrat der französischen Arbeitgeber) betraut, kurz nachdem die Linke die Regierung übernommen hatte ... Seit mehr als fünfzig Jahren streitet Yvon Gattaz unermüdlich für sein Konzept des Unternehmens mit menschlichen Dimensionen ...

VERKANNTE REALITÄTEN

DIE WECHSELBEZIEHUNG ZWISCHEN REGULIERERN UND REGULIERTEN : BETRACHTUNGEN ZUR FALLSTUDIE ÜBER EIN UNTERNEHMEN SEVESO II OBERE GRENZE

Michèle DUPRE, Julien Etienne und Jean-Christophe LE COZE

Dieser Artikel stellt die Ergebnisse einer Untersuchung über den Umgang mit dem Risiko schwerwiegender Unfälle in der französischen Chemieindustrie vor. In der Fachliteratur wurde dargestellt, wie sehr sich die Wechselbeziehung zwischen Regulierern und

Regulierten aktiv auf die Entwicklung von Systemen zur Verhütung von Risiken auswirkt. Es finden sich jedoch außer den unfallbedingten Untersuchungen wenig verfügbare Studien über diese Wechselbeziehung...

VOR-UND NACHTEILE DER SPEZIALISIERTEN ARBEIT

Jean-Louis PEAUCELLE

Die spezialisierte Arbeit stellt das wesentliche Merkmal der „guten Organisation“ dar, wie sie in den Grundsätzen des Taylorismus und in der Theorie von Adam Smith begründet wird. Prüft man jedoch verschiedene reelle Produktionssituationen, so stellt man fest, dass die vielseitige Einsetzbarkeit gewiss auch aus humanistischen Gründen angestrebt und organisiert wird, aber dass sie vor allem den Zweck hat, den klassischen Kriterien der Rentabilität zu genügen, wenn die Arbeitskreisläufe variabel sind.

IM SCHLAGSCHATTEN DER MASSNAHMEN ZUR ENTWICKLUNG DES ARBEITSKRÄFTEPOTENTIALS : EINE FALLSTUDIE ZUR EINFÜHRUNG JÄHRLICHER GESPRÄCHE IN EINEM SEESCHIFFSUNTERNEHMEN

Lionel HONORE

Das französische berufsübergreifende Abkommen vom Dezember 2003 verpflichtet die Unternehmen, den Beschäftigten, die eine Betriebszugehörigkeit von mindestens zwei Jahren haben, mindestens alle zwei Jahre ein Gespräch über die erzielten Fortschritte vorzuschlagen. Die Praxis solcher Gespräche, seien sie den Fortschritten oder der Einstufung gewidmet, ist in zahlreichen Unternehmen schon üblich, doch in dem untersuchten Unternehmen verhält es sich noch nicht so. Hervorzuheben ist, dass dieses Instrumentarium zu den ersten modernen Maßnahmen des Personalmanagements gehört, die für eine besondere Berufsgruppe beschlossen wurden : für diejenige der Offiziere der Handelsflotte ...

DIE LEIDENSCHAFTLICHE SUCHE NACH DEM KONSENS : DER BABEL-KOMPLEX ? EIN PLÄDOYER FÜR DISSONANTES DENKEN

Myriam MONLA

Ist gemeinsames Denken, das den Eindruck der Einheitlichkeit hervorruft, ein Zeichen dafür, dass richtig gedacht wird ? Hinter dem Begriff des

Konsenses verbergen sich sehr oft Konformismus und verzichtende Zurückhaltung ! Läuft eine eindeutige Denkungsart nicht das Risiko, das Ausdruckspotential von Talenten und innovativen Denkern einzuschränken ?

REFERENZPUNKT UND ABNEIGUNG GEGEN VERLUSTE : WELCHER NUTZEN FÜR BETRIEBSWIRTE

Olivier L'HARIDON und Corina PARASCHIV

Die Begriffe „Referenzpunkt“ und „Abneigung gegen Verluste“ sind zwei wesentliche Bestandteile der prospect theory, die heute die anerkannteste theoretische Darstellung der individuellen Entscheidungsfindung in Risikosituationen ist. Wie können Betriebswirte von diesen Begriffen Gebrauch machen, um ihr Verständnis des Verhaltens von Managern und Verbrauchern zu verbessern ?

Claude RIVELINE: WARUM ERSCHUF GOTT DIE WIRTSCHAFTSEXPERTEN ?

Zum Buch von Pierre Noël Giraud, *La Mondialisation, émergences et fragmentations*, Sciences humaines éditions, 2008

Francis GINSBOURGER: EINE ÜBERQUERUNG DES ATLANTIKS IN 82 JAHREN

Zum Buch von Walter Lippman, *Le Public fantôme* (1927), ins Französische übersetzt bei Editions Demopolis, 2008.

Michel VILLETTE: ES GIBT ETHIK UND ETHIK

Zum Buch von Alain Badiou, *L'Éthique, essai sur la conscience du mal*, Nous éditeur, 2003..

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

ENCUENTRO CON UN MILITANTE DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista con Yvon GATTAZ.

Realizada por Bernard COLASSE y Francis PAVE (25 de febrero de 2008)

De la creación de la sociedad Radiall, poco después de la guerra, a la del comité de expansión económica del departamento francés de Seine-Saint-Denis en 1987, pasando por la presidencia del CNPF (Consejo Nacional de Patronos Franceses) en 1981, poco antes del ascenso de la izquierda al poder en Francia... Desde hace más de 50 años, Yvon Gattaz defiende incansablemente su concepción de una empresa con dimensiones humanas.

LA INTERACCIÓN REGULADOR/REGULADO: CONSIDERACIONES SOBRE EL CASO DE UNA EMPRESA SEVESO II DE ALTO RIESGO

Michèle DUPRE, Julien ETIENNE y Jean-Christophe LE COZE

Este artículo presenta los resultados de un estudio sobre la administración de los riesgos de accidentes graves en la industria química en Francia. La literatura ha demostrado ampliamente cómo la interacción entre el regulador y el regulado participa activamente en el desarrollo del dispositivo de prevención de riesgos. No obstante, se encuentran pocos estudios disponibles sobre esta interacción fuera de las investigaciones post-accidentales.

VICIOS Y VIRTUDES DEL TRABAJO ESPECIALIZADO*Jean-Louis PEAUCELLE*

El trabajo especializado constituye la referencia de la “buena organización”, sustentada por las teorías de Adam Smith y los principios de Taylor. Ahora bien, cuando se examinan diversas situaciones de producción reales, se constata que la polivalencia no se busca y organiza por razones humanistas, sino para satisfacer criterios clásicos de rentabilidad.

LA SOMBRA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL CASO DE LA INSTAURACIÓN DE ENTREVISTAS ANUALES EN UNA EMPRESA MARÍTIMA*Lionel HONORE*

El acuerdo nacional interprofesional de diciembre de 2003 a las empresas la obligación de proponer, como mínimo cada dos años, una entrevista de progreso a los empleados que tengan al menos dos años de antigüedad. Si bien el ejercicio de la entrevista, ya sea de progreso o de evaluación, se ha convertido en banal en muchas empresas, éste no era el caso en la empresa estudiada; aun más, esta herramienta será el primer dispositivo moderno de Gestión de Recursos Humanos puesto en marcha para una población en particular, la de los oficiales de marina mercante.

LA BÚSQUEDA ETERNA DEL CONSENSO, ¿EL COMPLEJO DE BABEL? DEFENSA DE UN DISCURSO DISONANTE*Myriam MONLA*

Pensar juntos “como un sólo hombre”, ¿es sinónimo de pensar bien? La noción de consenso incluye con mucha frecuencia el conformismo y la renuncia de sí mismo. Un modo de pensamiento unívoco, ¿no hace

correr riesgos a la expresión del talento y la innovación?

PUNTO DE REFERENCIA Y AVERSIÓN A LAS PÉRDIDAS, ¿CUÁL ES EL INTERÉS PARA LOS ADMINISTRADORES?*Olivier L'HARIDON y Corina PARASCHIV*

Las nociones de “punto de referencia” y de “aversión a las pérdidas” son dos elementos importantes de la prospect theory, que es la teoría más reconocida hasta el momento en los que se refiere a la representación de la toma de decisiones individuales en situaciones de riesgo. ¿Cómo pueden los administradores utilizar estas nociones con el fin de mejorar su comprensión del comportamiento de los administradores y consumidores?

Claude RIVELINE : ¿POR QUÉ EL CREADOR HA CREADO LOS ECONOMISTAS?

Comentarios sobre el libro de Pierre Noël Giraud, *La Mondialisation, émergences et fragmentations*, Sciences humaines éditions, 2008.

Francis GINSBOURGER : LA TRAVESÍA DEL ATLÁNTICO EN 82 AÑOS

Comentarios sobre el libro de Walter Lippman, *Le Public fantôme* (1927), traducido al francés por Editions Demopolis, 2008.

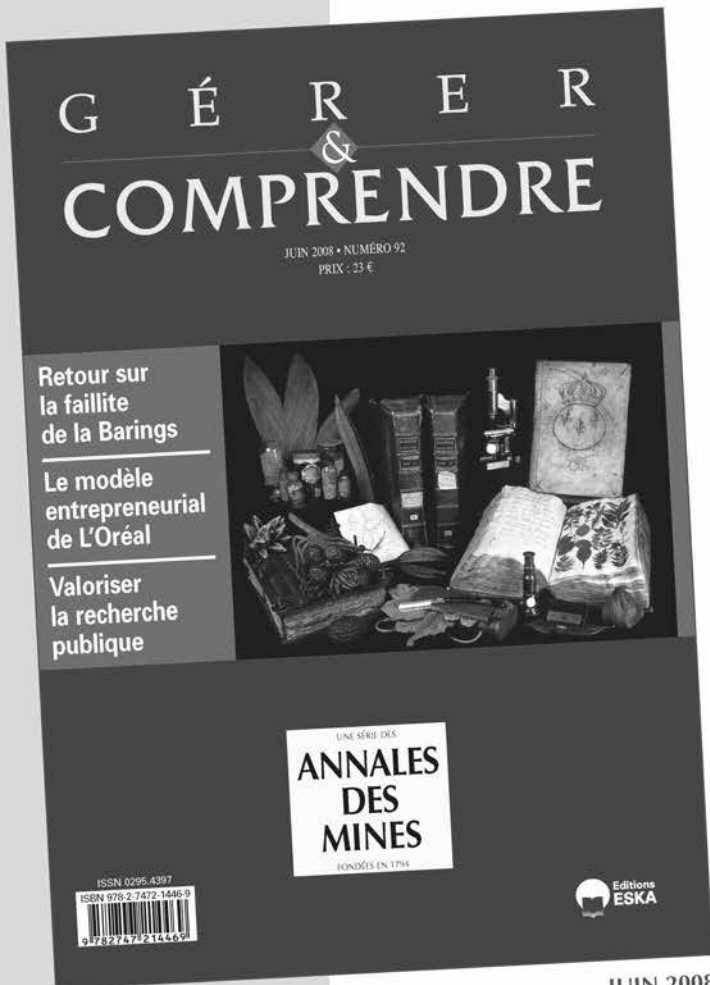
Michel VILLETTE: ÉTICA VS ÉTICA

Comentarios sobre el libro de Alain Badiou, *L'Éthique, essai sur la conscience du mal*, Nous éditeur, 2003.

G É R & E R COMPRENDRE

SOMMAIRE

- POUR UNE AUTRE THÉORIE DE LA DÉCISION :
RETOUR SUR LA FAILLITE DE LA BANQUE
BARINGS ET DE SA HIÉRARCHIE
Par Yves-Marie ABRAHAM et Cyrille SARDAIS
- LA GESTION DES SENIORS EN ENTREPRISE :
ENJEUX ET ESQUISSE DE SOLUTIONS
Par Olivier MEIER
- BATA : L'IMPOSSIBLE MUTATION
L'échec d'une stratégie de montée en gamme
Par Antony KUHN et Yves MOULIN
- LE MODÈLE ENTREPRENEURIAL DE L'ORÉAL :
SOURCE ET GENÈSE
Par Olivier BASSO, Alain FAYOLLE
et Thomas LEGRAIN
- RÉMUNÉRER LES TALENTS
Le salaire du sportif professionnel : exception
ou préfiguration ?
Par Pierre MIRALLES
- VALORISER LA RECHERCHE PUBLIQUE
Le rôle du facteur humain dans la vente
ou la cession de licences de brevets par
les universités
Par Dominique Philippe MARTIN et Lionel PUJOL
- Franck AGGERI
LA SINGULARITÉ D'UNE ŒUVRE
À propos du livre de Lucien Karpik, *L'Économie des sin-
gularités*, Paris, Gallimard, 2007



JUN 2008
ISSN 0295.4397
ISBN 978-2-7472-1446-9

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de **Gérer & Comprendre juin 2008 - numéro 92** (ISBN 978-2-7472-1446-9) 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

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

recherches débats actions

SOMMAIRE

LA VILLE DURABLE, ENTRE POUVOIRS PUBLICS ET INITIATIVES LOCALES

ÉDITORIAL – *François VALÉRIAN*

Les villes durables en Europe : conceptions, enjeux et mise en œuvre
Lydie LAIGLE

Enjeux et figures d'un tournant urbanistique en Europe
Cyria EMELIANOFF

Comprendre et maîtriser le métabolisme urbain et l'empreinte environnementale des villes
Sabine BARLES

Hanovre : un exemple de développement urbain couronné de succès
Hans MÖNNINGHOFF

La mesure du développement durable : expériences et questionnements
Yvette LAZZERI

Rennes : La Ville archipel et son corollaire : La Ville des proximités
Jean-Yves CHAPUIS

Offrir du foncier
Vincent RENARD

La maîtrise des déplacements et la ville durable
Jacques MOREL

Préserver la nature dans la ville
Philippe CLERGEAU

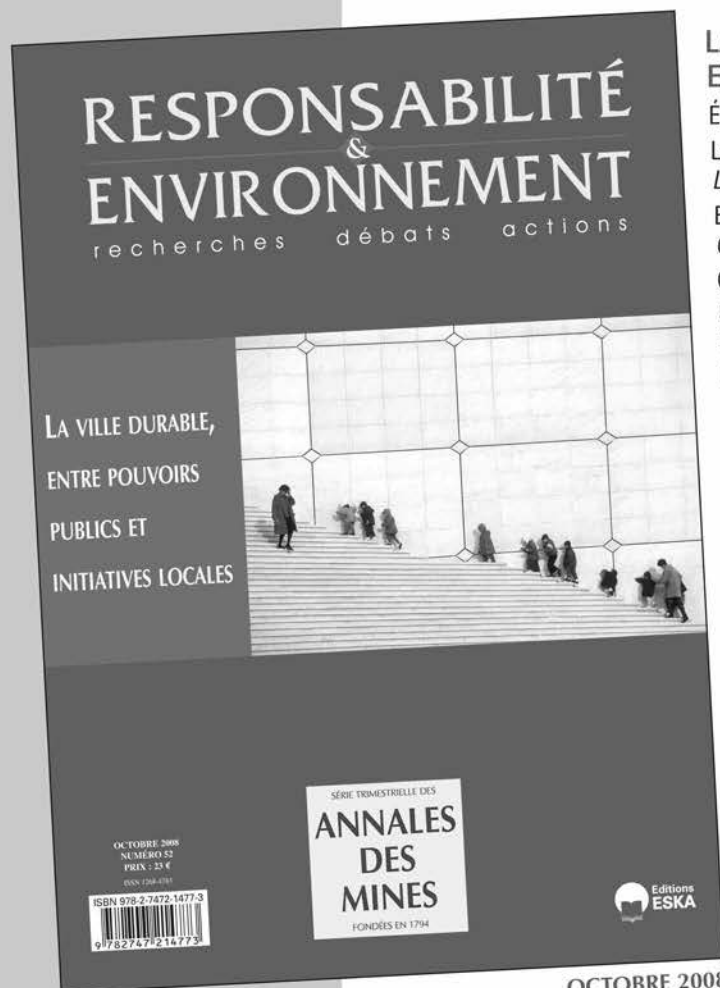
Aux origines de la ville durable : améliorer l'environnement urbain en France, fin XIX^e – milieu XX^e siècles
Stéphane FRIoux

Conclusion : la ville durable, vers un modèle d'action conjointe
Cyria EMELIANOFF

HORS DOSSIER

Zoonoses, surveillance des maladies animales et franchissement de la barrière d'espèce
Marc SAVEY

Le dossier a été coordonné par Annick HELIAS



OCTOBRE 2008
ISSN 1268-4783
ISBN 978-2-7472-1477-3

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 **Responsabilité & Environnement octobre 2008 - numéro 52** (ISBN 978-2-7472-1477-3) 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