

# G É R É R & COMPRENDRE

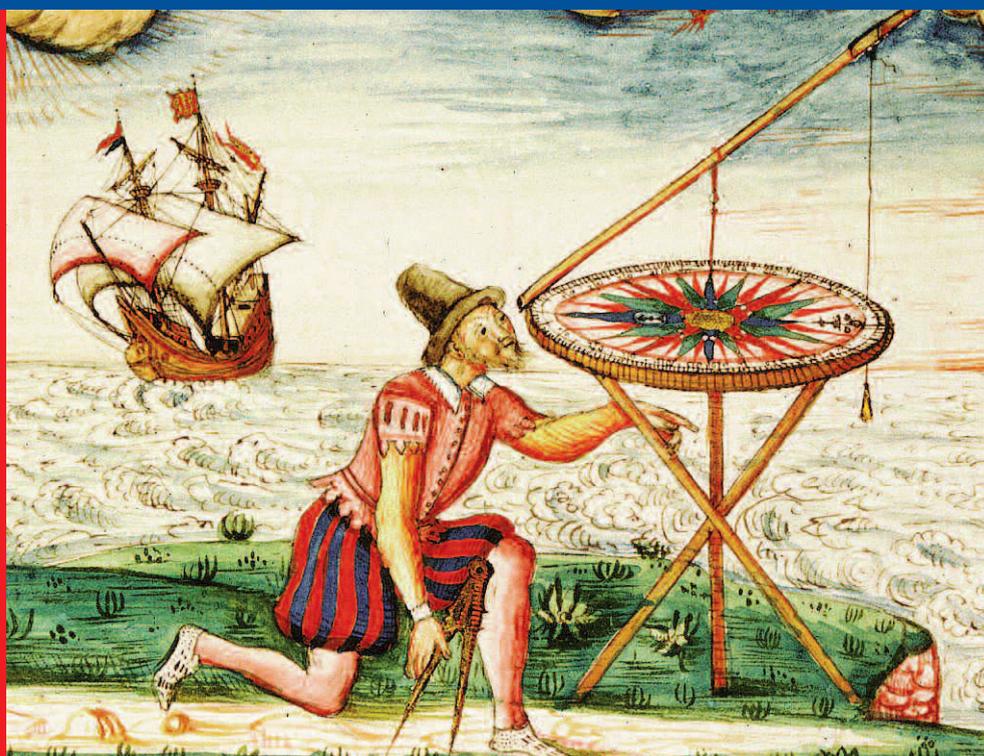
MARS 2011 • NUMÉRO 103

PRIX : 23 €

**L'iPad et la guerre  
de la « maison  
numérique »**

**Génèse et gestion  
d'une crise :  
le marathon  
de Chicago  
(Edition 2007)**

**Gestion  
d'une alliance  
avec un concurrent  
(Options réelles  
et théorie des jeux)**



UNE SÉRIE DES

## ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

*Publiées avec le soutien  
du ministère de l'Économie,  
des Finances et de l'Industrie*

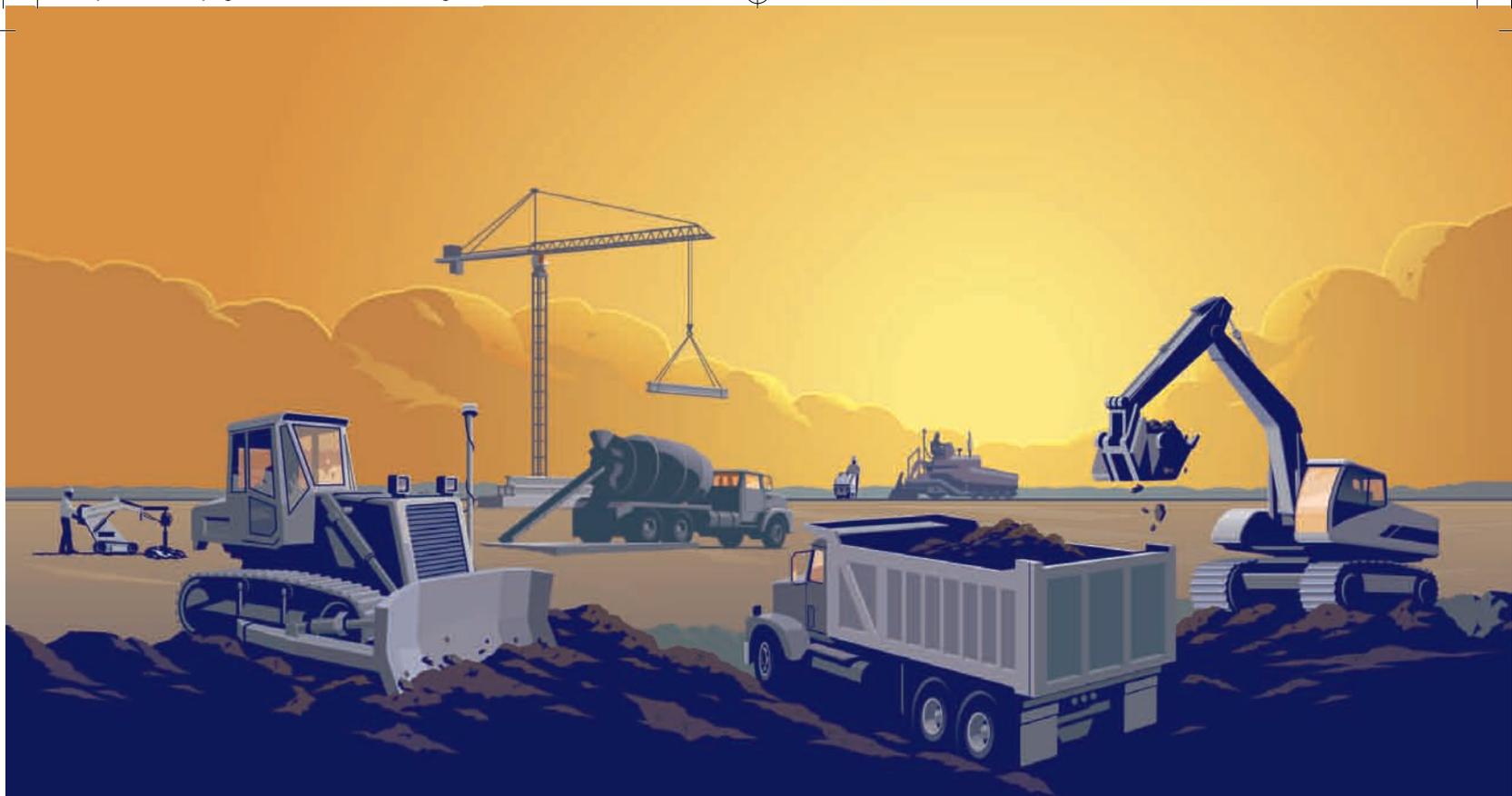
 **Editions  
ESKA**

ISSN 0295.4397

ISBN 978-2-7472-1802-3



9 782747 218023



# COMMENCEZ DÈS MAINTENANT À APPRENDRE



22 AU 26 MARS  
LAS VEGAS ÉTATS-UNIS

Posez ce magazine et allumez votre ordinateur pour visionner des webcasts gratuits de l'industrie. Ils fourmillent d'informations pratiques que vous pourrez utiliser immédiatement. L'attente de l'ouverture du salon CONEXPO-CON/AGG 2011 vous paraîtra ainsi moins longue.

Webcasts gratuits d'une valeur de 70 \$ chacun !

#### Le béton se fissure toujours

Évitez les appels de vos clients en éliminant ce problème récurrent.

#### Notions de base sur la gestion des projets

Gérez mieux vos projets en améliorant vos compétences de gestion de projets.

#### Payant : solutions de terrassement général pour des bénéfices importants

Choisissez le bon équipement pour augmenter vos bénéfices.

#### Meilleures pratiques pour la gestion du parc machines

Avec ces améliorations, économisez de 2 à 5 % sur le budget de maintenance de votre parc machines.

Inscrivez-vous pour les visionner à tout moment sur le site :

<http://www.conexpoconagg.com/intlv>



Pour le philosophe Zigmunt Bauman, notre temps est marqué par une humiliation universelle, issue d'un double sentiment d'ignorance et d'impuissance. Selon lui, cette ignorance résulte de ce que « quand nous nous levons le matin, nous ne pouvons pas avoir la certitude que notre conjoint n'en a pas marre de nous, que notre travail n'a pas été délocalisé au Bangladesh, que notre tenue vestimentaire est encore à la mode, de même que notre iPad et tous nos autres gadgets ». Quant au sentiment d'impuissance, c'est celui qui nous étreint face à la complexité d'un monde gouverné par des logiques qui sont parfois bien difficiles à appréhender.

En un temps qui apparaît aujourd'hui bien lointain, savoir et pouvoir s'articulaient pour produire un ordre permettant à l'initiative privée de s'épanouir tout en contribuant au progrès économique et social... Céline Michaïlesco nous ramène à l'époque du Second Empire, qui voyait la France afficher son opulence grâce à l'Exposition universelle de 1867. L'humiliation était alors celle du faible par le puissant, mais le rêve de grands administrateurs, tel Frédéric Le Play en charge de l'organisation de cet événement, était celui d'un monde discipliné par la raison et l'équité.

Aujourd'hui, l'économie financiarisée et internationalisée impose aux entreprises des évolutions stratégiques permanentes et une flexibilité de l'emploi qui frappe brutalement des salariés impuissants. Jean-Claude Sardas et Sébastien Gand mettent en lumière les crises identitaires profondes engendrées par des transitions professionnelles contraintes et souvent mal gérées. Ils s'interrogent sur les modalités de leur accompagnement, dans un contexte où la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) constitue un double enjeu d'image et de responsabilité juridique.

Zigmunt Bauman range l'iPad parmi les gadgets dont notre consumérisme effréné fait – très passagèrement – des objets-culte. Ramesh Caussy et Thomas Paris nous proposent une vision plus complexe de la stratégie de Steve Jobs : celle-ci consisterait à retirer son entreprise de marchés très concurrentiels pour la repositionner sur un nouveau secteur : celui de la maison numérique de demain. L'avenir nous dira si le dernier né des produits d'Apple est, ou non, une innovation majeure, mais cet article nous éclaire sur la manipulation de nos désirs par (entre autres...) la firme à la pomme, qui, depuis plusieurs années, tente d'installer ses produits et son modèle économique dans nos différents lieux de vie.

Ignorance de l'autre ? Pour Jean-Pierre Segal, c'est bien ce qui sous-tend les pratiques de ces entreprises internationales qui imposent leurs approches managériales forgées en Occident, renonçant par facilité à identifier les différences culturelles qui interfèrent avec leur fonctionnement quotidien.

Mépris de l'autre ou impuissance à intégrer la complexité du monde dans une gestion des hommes de plus en plus marquée par la domination ? Alors que les despotes mafieux de certains pays arabes font face à leurs peuples longtemps opprimés, ne serait-il pas bon de prendre en compte l'humiliation universelle de notre temps dénoncée par Zigmunt Bauman, y compris lorsqu'elle sévit à tous les niveaux dans bon nombre de nos plus prestigieuses organisations ?

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° 103 • mars 2011

**RÉDACTION  
DES ANNALES DES MINES**  
Conseil Général de l'Industrie,  
de l'Énergie et des Technologies  
www.anales.org

**Pierre COUVEINHES**,  
Rédacteur en chef  
**Gérard COMBY**,  
Secrétaire général  
**Marline HUET**,  
Assistante de la rédaction  
**Marcel CHARBONNIER**,  
Lecteur

## GÉRER & COMPRENDRE

### RÉALISATION

**Manne HÉRON (†)**,  
Maquette intérieure  
**Hervé LAURIOT dit PRÉVOST**,  
ESE, Génie Atomique

Mise en page

**Studio PLESS**,  
Maquette de couverture

**Christine de CONINCK**,  
Iconographie

**Marise URBANO**,  
Réalisation

### ABONNEMENTS ET VENTES

Éditions ESKA  
12, rue du Quatre-Septembre  
75002 Paris

Directeur de publication

**Serge KEBABTCHIEFF**  
Tél. : 04 77 43 26 70  
Fax : 01 42 60 45 35

TARIFS

Voir encart p. 107-108

### FABRICATION

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

### COUVERTURE

Un marin français utilise  
des instruments de navigation pour  
voir une étoile et fixer sa position,  
enlumineur, manuscrit de  
Jacques de Vaulx, pilote de la marine  
1583. Paris Bibliothèque nationale.  
Photo Coll. DAGLI ORTI-Picture desk.

### 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 :  
3<sup>e</sup> - 4<sup>e</sup> de couverture et page 106  
CONEXPO-CON/AGG 2011 :  
2<sup>e</sup> de couverture

## GÉRER & COMPRENDRE

### COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84

**Gilles ARNAUD**  
ESC Toulouse

**Rachel BEAUJOLIN BELLET**  
Reims Management School

**Michel BERRY**  
Président

Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**Hamid BOUCHIKHI**  
ESSEC

**Thierry BOUDÈS**  
ESCP Europe

**Françoise CHEVALIER**  
Groupe HEC

**Bernard COLASSE**  
Université de Paris-Dauphine

**Caroline ELISSEFF**  
Secrétaire de rédaction

**Pierre COUVEINHES**,  
Rédacteur en chef  
des Annales des Mines

**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

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

**Christian MOREL**  
Renault

**Frédérique PALLEZ**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**François PAVÉ**  
Centre de sociologie  
des organisations

**Jérôme TUBIANA**  
Danone

**Michel VILLETTE**  
Agro Paris Tech

**Jean-Marc WELLER**  
LATS - École Nationale  
des Ponts et Chaussées

**GÉRER & COMPRENDRE**

**RELECTEURS HORS COMITÉ**

**Aurélien ACQUIER**  
ESCP Europe

**Jean-Yves BARBIER**  
ESSCA

**Pierre-Jean BENGHOZI**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**Claire CHAMPENOIS**  
Audencia Nantes

**Florence CHARUE DUBOC**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**François ENGEL**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Gilles GAREL**  
Université Paris-Est Marne-la-Vallée

**François GINSBOURGER**  
Cabinet ATEFO

**Benoît HEILLBRUNN**  
ESCP Europe

**Alain JEUNEMAÎTRE**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**Sihem JOUINI BEN MAHMOUD**  
Groupe HEC

**Benoît JOURNE**  
Université de Nantes

**Mireille LAPOIRE**  
Université de Bourgogne

**Pascal LE MASSON**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Sylvain LENFLE**  
Université de Cergy-Pontoise

**Philippe LORINO**  
Groupe ESSEC

**Jean-Louis LOUBET**  
Université d'Évry-Val d'Essonne

**Étienne MINVILLE**  
INSERM

**Jean-Claude MOISDON**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Philippe MONIN**  
EMLYON Business School

**Nicolas MOTTIS**  
Groupe ESSEC

**Séverin MULLER**  
Université de Lille 1

**Michel NAKHLA**  
AgroParisTech

**Jean-Louis PEAUCELLE**  
IAE - Université de la Réunion

**Estelle PELLEGRIN-BOUCHER**  
Université Montpellier 1 - ISEM

**François PICHHAULT**  
Université de Liège

**Nathalie RAULET-CROZÉT**  
IAE de Paris & Centre de recherche  
en gestion de l'École polytechnique

**Claude RIVELINE**  
École des mines de Paris

**François ROUSSEAU**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**Jean-Claude SARDAS**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Blanche SEGRESTIN**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**François SERAIDARIAN**  
Wight Consulting, chercheur associé  
au PREG-CRG École Polytechnique

**Dominique TONNEAU**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Thierry WEIL**  
Mines ParisTech

# LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE GÉRER COMPRENDRE

## LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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

## LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de *Gérer et Comprendre* qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand ces avis 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 expérience 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](mailto: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.

## RÉALITÉS MÉCONNUES

**4**  
L'IPAD ET LA GUERRE  
DE LA « MAISON NUMÉRIQUE »  
Par Ramesh CAUSSY et Thomas PARIS

**15**  
CONSTRUIRE SA PLACE  
ET ORIENTER UN COLLECTIF  
EN CONTEXTE TERRITORIAL  
Par Laurence DURAT

## L'ÉPREUVE DES FAITS

**26**  
LES TRANSITIONS  
PROFESSIONNELLES CONTRAINTES  
PAR DES RESTRUCTURATIONS :  
DYNAMIQUES INDIVIDUELLES ET  
MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT  
Par Jean-Claude SARDAS et Sébastien GAND

**38**  
GENÈSE ET GESTION D'UNE CRISE :  
L'ÉDITION 2007 DU MARATHON DE  
CHICAGO  
Par Bastien SOULÉ

AUTRES TEMPS,  
AUTRES LIEUX

**49**  
LES COULISSES DE L'EXPOSITION  
UNIVERSELLE DE 1867 –  
LE DISCOURS SUR L'ORDRE  
ORGANISATIONNEL  
Par Céline MICHAÏLESCO

## TÉMOIGNAGES

**60**  
UNE DÉMARCHE  
DE CONCEPTION D'UN  
DISPOSITIF DE SENSIBILISATION  
À L'ENTREPRENEURIAT  
Par Emmanuel CHENÉ et  
Nathalie SCHIEB-BIENFAIT

## DÉBATS

**75**  
« CULTURALISTE » ?  
« CULTURALISTE, TOI-MÊME ! »  
Par Jean-Pierre SEGAL

## EN QUÊTE DE THÉORIES

**80**  
LA GESTION  
D'UNE ALLIANCE  
AVEC UN CONCURRENT  
AUTOUR D'UN PROJET  
INNOVANT :  
UNE APPROCHE  
COMBINANT OPTIONS  
RÉELLES ET THÉORIE  
DES JEUX  
Par Marie PEREZ

## MOSAÏQUE

**91**  
Claude RIVELINE  
LANGAGE ET ORGANISATIONS :  
SUR LES TRACES DE JACQUES  
GIRIN  
À propos du livre de Denis Bayart,  
Annie Borzeix et Hervé Dumez.  
Les Editions de l'École polytech-  
nique, 2010, 318 pages.

Frédéric KLETZ  
TOUT CE QUE VOUS AVEZ  
TOUJOURS VOULU SAVOIR SUR  
L'ÉNIGME DE LA CRÉATION  
Sans jamais oser le demander  
À propos du livre de Thomas Paris,  
*Manager la créativité – Innover en  
s'inspirant de Pixar, Ducasse, les  
Ateliers Jean Nouvel, Hermès.*

Thierry BOUDES  
LE QUOTIDIEN PENDANT HUIT  
ANNÉES D'UN « LANCEUR  
D'ALERTE »  
À propos du livre d'Harry  
Markolopos, *No one would listen :  
a true financial thriller*, John Wiley  
& Sons Inc., Hoboken, New Jersey,  
2010.

## AUTEURS

**97**  
BIOGRAPHIES DES AUTEURS

RÉSUMÉS  
ÉTRANGERS

**99**  
ANGLAIS, ALLEMAND,  
ET ESPAGNOL

## SOMMAIRE

# L'IPAD ET LA GUERRE DE LA « MAISON NUMÉRIQUE »

La sortie de l'iPad, la tablette numérique d'Apple, a été accompagnée d'un nombre considérable de commentaires et de pronostics sur ses chances de succès. Cet engouement se concentrait sur les qualités intrinsèques de l'objet et avait pour objet la question de la capacité de la firme à la pomme à transformer en or tout ce qu'elle conçoit. Que l'iPad marche ou ne marche pas n'est pourtant pas l'essentiel. Dans une vision d'entreprise, l'iPad ne doit pas être vu comme un objet plus ou moins révolutionnaire, mais comme un élément de la feuille de route d'une firme, appelé à jouer un rôle majeur dans un marché en devenir, celui de la « maison numérique ». L'important est alors de comprendre comment cet élément s'inscrit dans une stratégie complexe de longue haleine, aux enjeux considérables.

Dans cet article, nous proposons une lecture de l'iPad sous l'angle de la stratégie d'entreprise et des enjeux de reconfiguration industrielle. Cet exemple permet ainsi de mettre en lumière un basculement dans un monde où la stratégie devient réellement dynamique.

Par **Ramesh CAUSSY\*** et **Thomas PARIS\*\***

**M**archera ?... Marchera pas ?... Il est intrigant de constater combien le dernier-né de chez Apple, l'iPad, suscite de pronostics sur son succès futur. Son démarrage a été fulgurant, avec 3 millions d'unités vendues dans le monde en quatre-vingt jours, mais il n'en demeure pas moins que depuis son lancement les prédictions vont bon train et semblent assez divisées (le cabinet GfK estimait mi-2010, par exemple, que les ventes françaises plafonneraient à 100 000 exemplaires). Cette mobilisation autour d'un produit est intéressante parce qu'elle pose, en toile de fond, la question du savoir-faire d'Apple en matière d'innovation. Depuis plusieurs années, tout ce que touche la marque à la pomme est transformé en or et ses incursions successives dans les univers de la musique (iPod) et de la téléphonie

(iPhone) ont été des succès considérables. Aussi toute nouvelle annonce d'Apple est-elle scrutée avec intérêt à la fois par les fans de la marque et de ses produits et par ceux qu'un tel succès intrigue et pour qui un échec signifierait qu'Apple, pas plus qu'une autre entreprise, n'a en mains les recettes du succès à coup sûr en matière d'innovation.

Il est intéressant de se pencher un peu plus en détail sur ce cas, pour plusieurs raisons. D'abord, parce que

---

Note de la Rédaction : L'attention du lecteur est appelée sur le fait que cet article a été rédigé en Juin 2010.

---

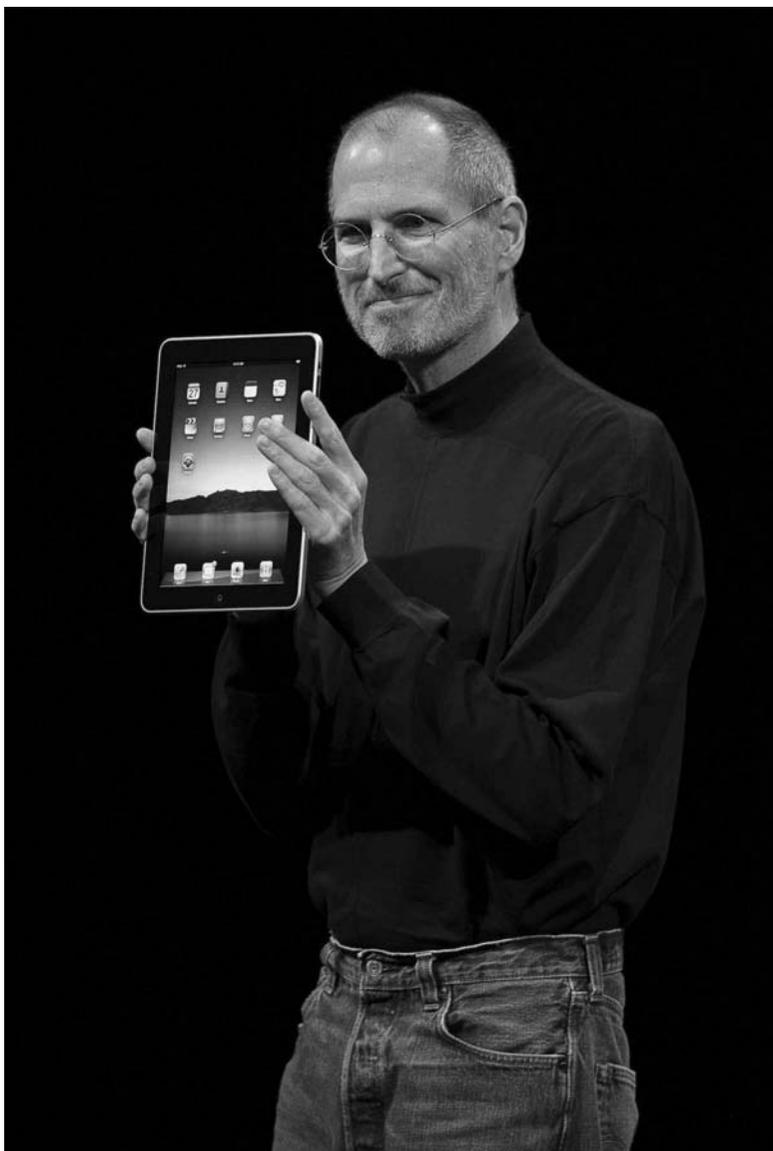
\* Partnering 3.0, Institut de l'Économie Numérique & PREG-CRG École polytechnique.

---

\*\* GREGHEC, HEC School of management & PREG-CRG École polytechnique.



l'on est justement dans une période incertaine quant aux résultats de la tablette numérique d'Apple et qu'il est certainement plus fertile de se risquer à une analyse à chaud que d'attendre de mesurer le succès ou l'échec pour expliquer *a posteriori* les raisons pour lesquelles l'iPad a marché ou non. À n'en point douter, beaucoup de *reviewers* de revues rétorqueraient que cet article est peut-être intéressant, mais que l'on ne peut juger de sa pertinence, en l'absence de résultats. On peut le comprendre : en gestion, les résultats comptent et une analyse n'est intéressante que si un chiffre peut y être associé. Alors, si l'iPad est un succès, cinquante articles sauront l'expliquer, après coup. Si c'est un échec, un ou deux articles, tout au plus, s'y risqueront peut-être. Dans tous les cas, il y aura forcément un peu de rationalisation *a posteriori*. Néanmoins, il n'est pas absurde de faire quelque infidélité au paradigme mécaniste, peut-être positiviste, et tout au moins « *aposterioriste* », qui considère inconsciemment qu'à une bonne stratégie correspondent de bons résultats et que de bons résultats découlent d'une bonne stratégie. Si l'on considère qu'une bonne stratégie peut être définie comme une stratégie débouchant sur de bons résultats, on ne peut qu'adhérer à cette approche. Mais si l'on admet (si l'on admet *vraiment*) qu'il existe des facteurs extérieurs et qu'une bonne stratégie est une stratégie qui, toutes choses étant égales par ailleurs, aurait des meilleurs résultats qu'une



« Ainsi, si l'on scrute les réactions de la presse après la présentation publique de Steve Jobs, le 27 janvier 2010, on voit ressortir, parmi les points forts : un bel objet, léger et rapide, une belle interface, des fonctionnalités nouvelles par rapport à l'iPhone, la compatibilité avec les 140 000 applications de l'AppStore, un prix bas. » *Steve Jobs, co-fondateur d'Apple, présentant l'iPad lors de sa sortie, en janvier 2010.*

mauvaise stratégie, alors on peut vouloir sortir de ce paradigme. Nous l'admettons, et nous admettons, même, que « toutes choses ne sont jamais égales par ailleurs », qu'une stratégie n'existe que dans une interaction avec un environnement et que, finalement, une stratégie ne peut s'évaluer qu'*a priori*, avant toute interaction avec l'environnement, et qu'elle s'évalue donc sous un angle purement conceptuel. Il n'y aurait pas de bonne stratégie, mais plutôt de belles stratégies, comme il y a de belles démonstrations en mathématiques, ou de beaux coups aux échecs.

tiques, ou de beaux coups aux échecs.

L'autre raison qui nous pousse à analyser le cas iPad, malgré le peu de données dont nous pouvons disposer, c'est le fait qu'il suscite deux types de réaction parfaitement opposés : c'est génial et très innovant, ou c'est décevant : révolution, pour les uns ; gros iPhone mal positionné, pour les autres. Cette ambivalence explique d'ailleurs pourquoi la notion de succès peut basculer d'un côté ou de l'autre : au final, ce seront quand même les consommateurs qui jugeront. Ainsi, si l'on scrute les réactions de la presse après la présentation publique de Steve Jobs, le 27 janvier 2010, on voit ressortir, parmi les points forts : un bel objet, léger et rapide, une belle interface, des fonctionnalités nouvelles par rapport à l'iPhone,

la compatibilité avec les 140 000 applications de l'AppStore, un prix bas.

Quant aux principaux défauts mis en avant, ce sont la taille de l'objet, qui ne tient pas dans une poche, l'ab-

© Xinhua/ZUMA-REA



sence de *webcam*, de port USB ou encore de lecteur CD/DVD, le clavier virtuel peu ergonomique, un abonnement 3G ne permettant pas les communications vocales habituelles ou d'autres problèmes d'ordre technique (connexion wifi, chargement de la batterie, chargement des applications, synchronisation). Au final, toute la question qui anime les chroniqueurs est : révolution, ou pas ? Pour les déçus, la seule révolution est dans le prix, et l'iPad n'est finalement qu'un gros iPhone qui ne prend même pas les appels.

Nous proposons dans cet article de faire porter l'analyse non plus sur l'iPad en tant qu'objet, mais sur l'iPad en tant qu'élément d'une stratégie, dans un contexte particulier, celui de la convergence, pour montrer qu'il ne constitue pas un objet de *design* supplémentaire dans la belle histoire d'Apple, mais représente un jalon d'une stratégie portant sur des enjeux considérables.

Ce faisant, notre propos n'est pas d'alimenter le débat relatif à l'aptitude de l'iPad à devenir le prochain « *blockbuster* » d'Apple, ni de faire l'apologie d'un des derniers « outils *high-tech* » de cette firme. En effet, il y aurait alors probablement beaucoup à écrire non seulement sur les qualités perçues du produit, mais aussi sur les limites intrinsèques visibles et celles, non visibles, qui se révèlent lorsque les clients sont en situation d'utilisation concrète de l'appareil. Nous proposons une analyse différente de l'iPad, qui se situe à un niveau plus global, celui de la feuille de route stratégique d'Apple sur des marchés en devenir. Il s'agit donc, d'une part, de délaissier les jugements sur l'objet au profit d'une lecture stratégique et, d'autre part, de ne pas chercher à prédire la réussite d'une telle stratégie, qui dépend de multiples critères, mais d'en proposer une lecture.

La première partie de l'article reviendra sur la notion de convergence numérique et s'efforcera de mettre en évidence les enjeux que celle-ci comporte ; la deuxième partie s'attachera à donner plusieurs lectures de l'iPad dans une perspective stratégique et dynamique ; enfin, la troisième partie montrera en quoi cet objet est au cœur de stratégies de reconfiguration industrielle.

## LA CONVERGENCE NUMÉRIQUE : UN PROCESSUS EN PLUSIEURS STRATES

La convergence « isochore »

La notion de convergence numérique s'est répandue dans le monde économique à la fin des années 1990, concomitamment à la première bulle Internet et aux mégafusions entre entreprises des contenus et entreprises des tuyaux, comme Vivendi Universal et AOL Time Warner. Elle renvoyait à des mouvements d'in-

dustries, observés ou escomptés, sous l'effet de l'unification des fonctions des téléphones, des ordinateurs et du poste de télévision (YOFFIE, 1997) par le développement de la technologie numérique. La numérisation permettait, en théorie, que les téléphones diffusent des films, que les ordinateurs communiquent entre eux et servent à téléphoner, *via* des systèmes comme Skype, ou par la ligne IP..

Le monde académique s'est intéressé à ce phénomène sous les vocables de « convergence » (KHANNA et GREENSTEIN, 1997), de « convergence technologique » (YOFFIE, 1997), de « convergence numérique » (TARJANNE, 2000), de « convergence de marché » (GAMBARDELLA et TORRISI, 1998) et de « convergence industrielle » (FAI *et al.*, 2001)... L'industrie résultante, également appelée « industrie du multimédia » (SAMPLER, 1998), serait formée de trois industries qui auraient amorcé leur mouvement de convergence il y a de cela pratiquement cinquante ans : l'industrie du téléphone (apparue dans les années 1890), celle de la télévision (dans les années 1930) et celle de l'ordinateur (dans les années 1980). Originellement, leurs contenus et leurs technologies étaient totalement distincts (COLLIS *et al.*, 1997).

L'échec des stratégies de convergence, au début des années 2000, n'a pas remis en cause le caractère inéluctable du processus ; il a simplement traduit une erreur d'appréciation du rythme de cette convergence. Car la convergence renvoie à quatre dimensions qui impliquent chacune une temporalité propre : il s'agit des dimensions technologique, réglementaire, des usages et des marchés (PARIS, 2006). Au début des années 2000, les réseaux n'étaient pas en mesure de porter les possibilités offertes par la convergence, et les consommateurs n'étaient pas prêts à adopter de nouveaux usages (PARIS, 2006).

Force est de constater que l'environnement technologique s'est transformé au cours de la dernière décennie. Le nombre de produits disponibles utilisant des fonctionnalités reposant sur des technologies numériques s'est multiplié. Cependant, il semble bien que la mise à disposition de cette abondance de produits n'ait pas encore conduit au mouvement attendu de convergence des offres et des services (CAUSSY, 2009). Les multiples initiatives touchant aux multiples marchés des technologies de l'information et des télécommunications qui ont vu le jour, ont créé encore plus de confusion sur le sens d'une possible convergence. Malgré les bénéfices potentiels qu'elle apporterait aux différents acteurs, la convergence ne se réalise donc pas (ou pas encore), mais un « contexte de convergence » subsiste (CAUSSY, 2009).

L'iPad témoigne aujourd'hui d'un pas supplémentaire vers une idée de la convergence : produit proposé par un industriel de l'informatique, il peut se connecter à Internet, il permet de regarder des films ou d'écouter de la musique et sa technologie et son *design* sont directement dérivés de l'iPhone, un téléphone. Les technolo-



gies d'un modèle de convergence se dessinent, des usages se développent et beaucoup des grandes entreprises des télécommunications, de l'informatique ou des contenus conçoivent leur marché comme intégré.

fonction des terminaux et des usages dans lesquels ils s'inscrivent. Enfin, un autre axe suggère le développement de contenus transverses à différents terminaux. Les sites Internet ou les films accessibles depuis un

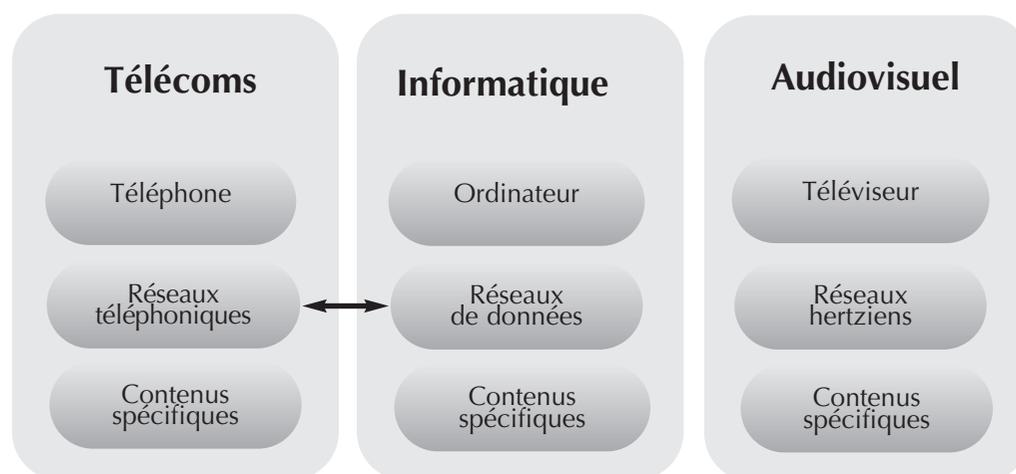


Figure 1 : La convergence « isochore »

La convergence, source d'opportunités nouvelles

Cette première définition, fonctionnelle, de la convergence s'inscrit dans une perspective « isochore », à volume constant : des secteurs séparés sont désormais réunis, des contenus qui circulaient jusqu'alors sur des réseaux et des terminaux dédiés passent maintenant de l'un à l'autre. Mais la convergence implique aussi un changement de volume, au sens où cette unification peut ouvrir sur de nouveaux usages et ainsi donner lieu à des opportunités nouvelles. Par exemple, la possibilité nouvelle de télécharger des

films *via* Internet ou de les visionner sur un écran de PC ou sur un terminal mobile (téléphone ou tablette) ne consiste pas en un simple ré-aiguillage de contenus. D'abord, il implique, dans une version minimaliste, un reformatage des contenus afin de faciliter leur circulation et leur consommation. Une autre voie réside dans le développement de contenus dédiés en

téléphone mobile sont de plus en plus des déclinaisons de sites ou de films existants, et les formats de ces contenus sont pensés en fonction des terminaux. Le succès du magasin d'applications d'Apple – AppleStore/iTunes – en est une preuve. La possibilité de faire circuler les contenus d'un appareil à un autre,

par exemple au sein de l'espace domestique, ouvre des possibilités de développement de nouveaux outils pour organiser ces contenus et leur circulation. Cette forme de convergence peut être qualifiée de « convergence diffuse » (en anglais : *pervasive*).

Cette seconde strate de convergence implique une « densification de l'espace inter-terminaux », dans la mesure où les contenus doivent

pouvoir passer d'un terminal à un autre *via* différents réseaux. Cet espace devient un marché amené à se développer, avec des usages qui doivent encore s'imposer. Il a, en outre, la particularité de fonctionner autour de standards ou de systèmes, puisqu'il s'agit d'organiser la communication entre différents terminaux.

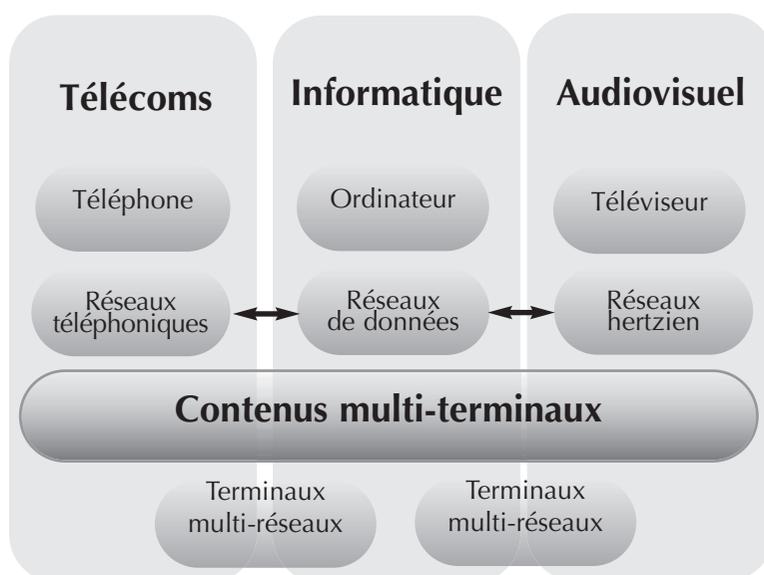


Figure 2 : La convergence « pervasive »



Nouveaux usages et standards à inventer : cela explique que la « maison numérique » constitue aujourd'hui un enjeu considérable pour tous les grands acteurs du numérique, qu'ils viennent de l'informatique, des télécommunications, voire des contenus. C'est à l'intérieur de la maison que va se jouer une guerre majeure.

La « maison numérique », la guerre de la convergence

L'histoire des applications de la domotique, que l'on peut comprendre comme les prémisses des marchés de la « maison numérique », remonte au début du XX<sup>e</sup> siècle, avec le concept d'habitation moderne formulé en 1920 par Le Corbusier. La dimension nouvelle qu'apportent les technologies du numérique apparaîtra postérieurement, pour réellement prendre corps dans la dernière partie du XX<sup>e</sup> siècle. Les « marchés de la maison », qui intègrent alors des technologies numériques, sont, depuis les années 1980 jusqu'à aujourd'hui, en permanente construction et définition.

Le nombre de terminaux qui interviennent au sein de la « maison numérique » n'a cessé d'augmenter au fil des années, en particulier au début de ce XXI<sup>e</sup> siècle (CAUSSY, 2009). Dans ce lieu stratégique que constitue notre salon, de nouveaux produits sont venus s'installer aux côtés du sacro-saint téléviseur : *box* internet, console de jeux connectée, enregistreur numérique... Les industriels n'ont pas tardé à comprendre que les marchés de la « maison numérique » représentaient une opportunité de taille pour ceux qui sauraient en prendre le contrôle. Dès lors, un fantasme s'est installé, celui de positionner un modèle technologique qui permettrait de connecter les appareils entre eux et de s'imposer ainsi dans la « maison numérique ». Des acteurs tels que Sony, Hewlett-Packard (HP), Philips, Intel ou encore Microsoft, sont entrés dans cette course.

### L'IPAD, UN COURS DE MBA (1) ? DES LECTURES STRATÉGIQUES

L'iPad est une tablette numérique, c'est-à-dire un terminal numérique large et plat, constitué d'un seul bloc rectangulaire. Il est légèrement plus petit qu'une feuille de papier de format A4 (190x243 mm) et son épaisseur est de 13,4 mm. Il se tient avec les mains et se pilote par le toucher d'écran. Il propose des fonctionnalités de bureautique (courriels, agenda, contacts, calendrier, présentations...), de loisirs (photos, vidéos, musique, livres...) et d'accès à Internet (cartes et toutes les applications Internet). Il constitue, en outre, une plateforme sur laquelle d'autres applica-

(1) Master of Business Administration.

tions peuvent être installées (les « apps »). L'iPad communique avec d'autres terminaux ou avec Internet *via* un réseau local (Wifi) ou de téléphonie mobile (3G+). Mais l'iPad n'est pas uniquement un produit doté des caractéristiques que nous venons de décrire : il se prête aussi à une lecture stratégique, en s'inscrivant dans une dynamique particulière.

*Blue Ocean... ou Darwin ?*

À partir de l'exemple du Cirque du Soleil, qui invente un spectacle d'un nouveau type, Kim & Mauborgne (2005) définissent la stratégie *Blue Ocean* (Océan Bleu) comme la démarche poursuivie par les entreprises pour s'écarter d'un champ très concurrentiel et se repositionner sur un espace exempt de toute concurrence. Dans cette stratégie, l'entreprise propose une innovation de rupture (*disruptive innovation*, CHRISTENSEN, 1997), qui ouvre sur un marché nouveau.

L'iPad est-il un ordinateur portable ? Pas vraiment. Est-il un smartphone ? Pas vraiment non plus : s'il reprend largement le *design* de l'iPhone et nombre de ses applications, l'absence frappante de fonction téléphonique le positionne très nettement comme un nouvel objet. Dans sa présentation de l'iPad, en janvier 2010, Steve Jobs a introduit ce nouveau produit en usant de l'argument qu'il y avait un espace entre l'ordinateur portable et le smartphone (2) « *everybody uses laptops and smartphones* », a-t-il ainsi expliqué, poursuivant : « *Is there room for a third category of devices, in the middle ?* »

Ce positionnement peut effectivement se lire comme une volonté d'Apple, non seulement de déplacer le jeu

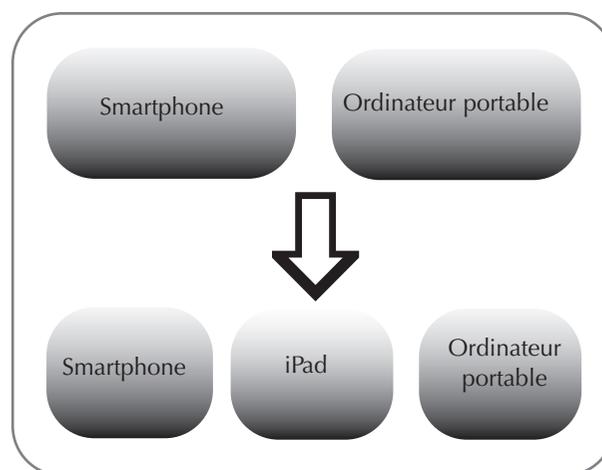


Figure 3 : Le positionnement de l'iPad pour Steve Jobs

concurrentiel, mais aussi de lui imposer ses propres règles. Le marché des ordinateurs portables est en effet engagé dans une intense guerre des prix depuis de nombreux mois, guerre des prix qui s'est accélérée avec l'apparition des *netbooks*, des portables ultra-

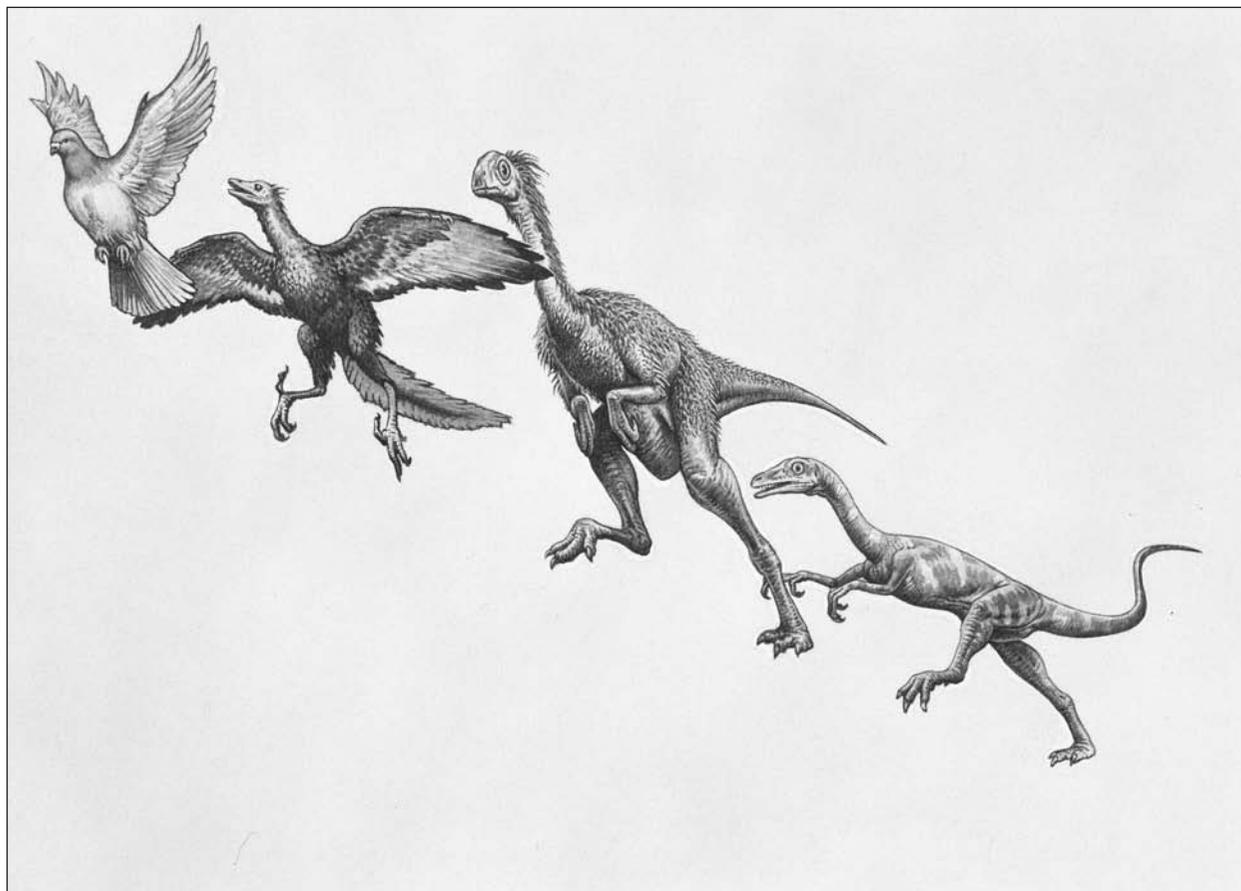
(2) <http://www.apple.com/quicktime/qtv/specialevent0110/>



légers, en 2007. L'iPad vient ainsi se positionner dans un espace – *a priori* étroit – entre les *smartphones* et les ordinateurs portables.

Dans la vie des êtres vivants, la théorie de l'évolution de Darwin a montré que les espèces avaient tendance,

dinateur en mobilité. En ce sens, la tentative d'Apple peut s'avérer une stratégie pour reconfigurer le marché des PC portables en essayant d'y prendre un rôle central, et, grâce à ses magasins d'applications – que l'on peut qualifier de vitrines numériques –, de s'y garan-



© BIOS PHOTO/Natural History Museum of London

« Dans la vie des êtres vivants, la théorie de l'évolution de Darwin a montré que les espèces avaient tendance, avec le temps, à s'éloigner les unes des autres : la sélection d'une espèce (par l'homme ou par la nature) amplifie une qualité qui la rend intéressante et chaque espèce, d'une certaine manière, se spécialise ainsi. Il peut en aller ainsi de la vie des objets numériques »  
*Illustration de la théorie de l'évolution : le passage progressif des dinosaures aux oiseaux.*

avec le temps, à s'éloigner les unes des autres : la sélection d'une espèce (par l'homme ou par la nature) amplifie une qualité qui la rend intéressante et chaque espèce, d'une certaine manière, se spécialise ainsi. Il peut en aller ainsi de la vie des objets numériques : chacun d'entre eux va évoluer autour de l'usage qui en est fait et de la valeur principale qu'il apporte.

Dès lors, l'iPad peut voir son espace s'élargir, entre le PC portable et le *smartphone*, voire dominer l'une de ces deux espèces, et donc la condamner, à terme. Steve Jobs présente ainsi l'iPad comme étant plus performant que le *smartphone* et que l'ordinateur portable pour chacun de ses usages : navigation sur le Web, courriels, photos, vidéos, musique, jeux, livres électroniques (3).

Selon les usages qui finiront par s'imposer, l'iPad peut même devenir un nouveau dominant *design* pour l'or-

tir une part de valeur ajoutée maximale. La théorie de Darwin nous indique, au passage, que la convergence numérique peut se traduire par une divergence des terminaux, c'est-à-dire par une structuration autour de différents types d'usages.

#### Un élément de stratégie progressive

L'iPad apparaît également comme un élément de stratégie progressive, du point de vue du développement des connaissances, de l'éducation du consommateur ou du verrouillage du marché.

Le premier volet renvoie au concept de « lignée de produits » (CHAPEL, 1997 ; LENFLE & MIDLER, 2003 ; LE MASSON, WEIL & HATCHUEL, 2006), qui fait état des modes de pilotage de l'innovation dans lesquels chaque produit mis sur le marché par une entité s'inscrit dans une trajectoire d'apprentissage : chacun d'eux est l'occasion d'accumuler des connais-

(3) <http://www.apple.com/quicktime/qtv/specialevent01110/>



sances sur la technologie, les marchés, les usages..., ces connaissances permettant ensuite d'identifier de nouveaux concepts, éventuellement sur des marchés nouveaux. Exemple de cette logique : l'entreprise Tefal a mis en place une organisation de ce type, ce qui lui a permis de développer des gammes de produits innovants dans des univers connexes (cuisson, chauffe-biberons...), dans une démarche de valorisation des apprentissages (CHAPEL, 1997).

par exemple, le senseur de détection (ou capteur), qui a été développé pour l'iPhone pour gérer l'allumage de l'écran – et donc, l'économie d'énergie du terminal – en fonction de la proximité de l'utilisateur. Le tableau ci-dessous montre ainsi comment l'iPad reprend des fonctionnalités éprouvées par ses différents prédécesseurs.

Notons que ce tableau permet d'identifier une autre voie possible de divergence. Nous avons vu que l'iPad

iPod Touch	iPhone (4)	iPad	MacBook (basic)
Écran tactile	Écran tactile	Écran tactile	
0,115 kg	0,137 kg	0,680-0,730 kg	2,130 kg
Mémoire Flash	Mémoire Flash	Mémoire Flash	
	Accéléromètre Capteurs intégrés	Accéléromètre Capteurs intégrés	
Connexion internet sans fil	Connexion internet sans fil à haut débit Connexion internet sans fil	Connexion internet sans fil à haut débit Connexion internet sans fil	Connexion internet sans fil à haut débit Connexion internet sans fil
Batterie rechargeable lithium-ion	Batterie rechargeable lithium-ion	Batterie rechargeable lithium-polymère	Batterie rechargeable lithium-polymère
Capacité vidéo	Capacité vidéo et définition avancée de l'image	Capacité vidéo et définition avancée de l'image	Capacité vidéo et définition avancée de l'image
Musique, vidéo, jeux, photos	Musique, vidéo, jeux, photos, e-mail, communication, navigation internet, apps	Musique, vidéo, jeux, photos, e-mail, communication, navigation internet, e-books, outils bureautiques, apps	Musique, vidéo, jeux, photos, e-mail, communication, navigation internet, e-books, outils bureautiques, apps

Tableau 1 : Eléments de généalogie de l'iPad

L'iPad s'inscrit parfaitement dans cette logique. Les développements de l'iPod, puis de l'iPhone, ont permis à Apple de développer des connaissances nouvelles sur la technologie (écran tactile, processeur, mémoire, senseurs, accéléromètre, IHM, etc.), sur le *design* des produits, sur les modules de développement d'applicatifs (le kit de développement), sur la gestion de l'écosystème de développeurs, sur le processus logistique (la gestion des magasins en ligne, tel iTunes) et sur les usages des consommateurs, etc.

Entre l'iPod Touch et l'iPhone, le lien « génétique » est évident. Si l'iPad constitue une nouvelle espèce de terminaux et s'il incorpore des fonctions supplémentaires, comme la connexion au réseau mobile et les fonctions de communication, il se base néanmoins pour partie sur des technologies éprouvées dans l'iPhone et l'ordinateur portable. Il y a à la fois continuité d'usages et addition d'usages. L'iPad reprend,

pouvait occuper un espace amené à grandir entre le *smartphone* et l'ordinateur portable, chacun de ces appareils se structurant autour d'usages dédiés. L'autre voie, toujours dans une lecture darwinienne, est celle qui conduirait l'iPad à dominer à la fois l'un et l'autre, à accélérer l'extinction de ces « espèces » et à ouvrir la voie à de nouvelles « espèces », dont il serait l'ascendant commun. Dans cette hypothèse corroborée par le fait que l'iPad intègre la plupart des fonctionnalités proposées par l'iPhone et le MacBook et qu'il améliore leurs fonctionnalités sous bien des aspects, la structuration des usages se reconstruirait autour de différents terminaux, tous issus de l'iPad.

Sur le deuxième volet, la mise sur le marché et le succès de ces différents produits ont permis à Apple d'« éduquer » le consommateur, c'est-à-dire de lui faire adopter, petit à petit, des usages nouveaux et des compétences de maniement de ces nouveaux outils

qui minimisent l'investissement nécessaire pour adopter les prochains produits. L'iPod et l'iPhone apparaissent, de ce point de vue, comme des échelons successifs facilitant l'acquisition de l'iPad par le consommateur. En nous souvenant que la part de marché d'Apple dans les ordinateurs était réduite à la portion congrue (autour de 3 %, depuis de nombreuses années et jusqu'à fin 2009), on pourrait même oser l'hypothèse qu'Apple et Steve Jobs ont fait ces détours dans les univers de la musique et de la téléphonie afin de mieux revenir en force dans leur marché premier, celui des ordinateurs portables.

Enfin, sur le troisième aspect, l'iPad est positionné sur ce que l'on appelle un marché biface ou de plateforme, ou *two-sided market* (ROCHET & TIROLE, 2003). La particularité des plateformes est qu'elles sont dépendantes de deux types d'acteurs et que, plus le nombre d'acteurs du premier type est important, plus la plateforme a de la valeur pour les acteurs du second type, et réciproquement. Pour être concret, la tablette aura d'autant plus de clients qu'elle proposera d'applications, et les développeurs seront d'autant plus enclins à proposer des applications nouvelles que la tablette aura de clients. La difficulté, sur ce type de marché, est d'enclencher le cercle vertueux. Pour l'iPad, Apple peut s'appuyer sur les 200 000 applications développées pour l'iPhone. La leçon de MBA est parfaite (4). Elle n'a pourtant pas encore révélé toutes ses facettes.

## LA BATAILLE DE LA « MAISON NUMÉRIQUE », OU LA CONSTRUCTION D'UNE ARCHITECTURE D'INDUSTRIE

Prenons encore plus de recul. Après avoir considéré l'iPad comme l'un des produits innovants de la firme à la pomme, puis comme un élément d'une stratégie en plusieurs coups, nous allons maintenant l'analyser comme une manifestation de la bataille de la « maison numérique », en adoptant une perspective « macro » ou « méso », et en nous appuyant sur la notion d'« architecture d'industrie ».

### La notion d'architecture d'industrie

Jacobides *et al.* (2006) définissent une architecture d'industrie (5) comme le cadre dans lequel les agents économiques interagissent. Partiellement formalisée, notamment par la régulation ou les standards *de facto*, elle englobe la représentation partagée que les agents économiques se font d'un système économique incluant les comportements des agents et les compétences (*capabilities*) qui sous-tendent ces comporte-

(4) Tout au moins, sur le papier...

ments et l'ensemble des règles gouvernant les relations des agents, leurs arrangements, leurs interconnexions et leurs interdépendances. Elle intègre aussi les interfaces, artefacts qui permettent à deux ou plusieurs entités indépendantes de se diviser le travail. Les interfaces peuvent être des cadres réglementaires ou des spécifications technologiques qui permettent à différents acteurs ou parties d'interconnecter leurs produits, mais aussi des cadres contractuels non technologiques. Par exemple, un partenariat stratégique peut inclure des accords sur la manière de mettre en scène de nouveaux produits sur les stands d'un salon, ce qui conduit à organiser conjointement la structuration des usages et l'éducation des marchés. Ces cadres non technologiques constituent ce que Caussy (2009) qualifie d'interfaces clients.

La construction d'une architecture intervient en phase amont de la vie d'une industrie, pour se stabiliser par la suite. Lors de la formation d'une nouvelle industrie, différentes architectures peuvent être viables, et donc en concurrence. Progressivement, l'une d'elles se dégage et un système d'interfaces émerge entre les agents économiques. Mais elles peuvent aussi continuer à coexister et donner lieu à des « plateformes » rivales ou à des « écosystèmes d'affaires d'acteurs co-spécialisés » : les différents acteurs économiques parties prenantes sont liés entre eux par des contrats précisant la nature de leur coopération.

### Quand la firme influence l'architecture d'industrie

Une architecture s'impose aux entreprises d'une industrie, mais, dans sa phase de construction, celles-ci peuvent avoir une influence sur son évolution. Cette influence peut s'avérer d'autant plus stratégique qu'elle s'accompagne d'effets de verrouillage. Au début du processus, les acteurs établissent entre eux des règles du jeu (mécanismes de répartition des activités, de coopération et d'échange d'informations) qui conduisent, *de facto*, à le fermer à de nouveaux entrants, ce phénomène étant parfois renforcé par les décisions de la régulation qui confortent la division du travail proposée, comme ce fut le cas sur les marchés du crédit hypothécaire, aux États-Unis (JACOBIDES, 2005). Ce verrouillage peut aussi porter sur un standard technologique imposé conjointement par des acteurs : ce faisant, ils promeuvent une plus grande inter-connectivité, mais ils le font en imposant leur « plateforme standard » (SHAPIRO et VARIAN, 1999). Le verrouillage peut porter, enfin, sur la structuration du marché : les consommateurs se voient proposer des offres qui peuvent devenir des offres de référence, comme ce fut le cas pour les offres *triple play* (Internet + téléphonie + télévision à 29,99 €) ou

(5) Le terme d'industrie est entendu ici au sens anglo-saxon du terme, celui de secteur économique

pour le marché de la musique en ligne, imposé par Apple et son iTunes Music Store (prix de référence à 0,99 \$ ou 0,99 € pour un morceau). Des regroupements d'acteurs visibles ou des marques reconnues sont plus en mesure d'imposer leur standard.

Le fait d'influencer une architecture permet à une entreprise de s'accaparer une partie importante des bénéfices générés. Certaines firmes parviennent à être le point « d'étranglement » – c'est-à-dire le point de passage obligé – de leur industrie (BALDWIN et CLARK, 1997 ; FERGUSON et MORRIS, 1993 ; IANSITI et LEVIEN, 2004). Ainsi, Intel et Microsoft ont, par exemple, façonné l'architecture de l'industrie du PC en passant d'un modèle vertical à un modèle horizontal, dans lequel le rôle des acteurs était spécifié et orienté par fonction ou par module (GROOVE, 1999). Ce faisant, elles ont généré une intense compétition entre les acteurs spécialisés, par segment du système PC (BRANDENBURGER et NALEBUFF, 1996 ; CUSUMANO et GAWER, 2002), tout en les rendant dépendants du modèle de production de la valeur qu'elles avaient élaboré. Elles ont ainsi structuré l'architecture de l'industrie du PC en s'appuyant sur leur plateforme technologique et elles ont gagné un avantage architectural difficile à remettre en cause par la suite : Microsoft est protégé par des externalités de réseaux et Intel l'est par des investissements fixes et des capacités technologiques supérieures ; attaquer Intel et Microsoft sur leurs propres terrains nécessiterait des investissements phénoménaux (SUTTON, 1991).

Hormis ces cas exceptionnels, les firmes ont rarement l'opportunité de dessiner l'architecture de leur industrie. Le plus souvent, un secteur émerge au travers d'un processus de succession d'essais et d'erreurs qui engage quelques firmes, qui coopèrent et sont en compétition simultanément. Cela fait donc des périodes d'émergence d'un marché nouveau des périodes stratégiques. C'est le cas de la « maison numérique ».

#### L'iPad, au cœur de l'architecture d'industrie « maison numérique » d'Apple

L'iPad n'est pas le premier terminal qu'Apple positionne dans la « maison numérique ». Les iMac, iPod et iPhone sont bien connus. D'autres, qui le sont moins, jouent néanmoins un rôle essentiel : l'Apple TV est l'un de ces appareils, il se loge à côté des téléviseurs (TV) et permet de véhiculer des contenus divers (image, son, texte, vidéo) entre les ordinateurs (iMac) et les TV. Ce terminal apparu en 2006 fait des écrans de télévision un point d'accès à Internet et de navigation simplifié par l'usage d'une télécommande équivalente à celle d'un poste de télévision. Il est l'un des fruits d'une coopération stratégique avec Intel (CAUSSY, 2009). Il est alors intéressant de comprendre comment l'iPad s'insère dans la stratégie d'Apple vis-

à-vis de la « maison numérique » et en quoi il est porteur de changement.

Les différents terminaux d'Apple dans nos foyers présentent des compatibilités de services. Cela signifie, tout d'abord, qu'un service d'accès à un type de contenu fonctionne sur différents terminaux : on peut visionner ses photos sur son ordinateur, mais aussi sur sa télévision. Ils présentent aussi des compatibilités de contenus : des contenus identiques peuvent être visualisés sur des terminaux différents sans être dégradés, *via* un mécanisme centralisé sur l'iMac et iTunes, pour la partie logicielle. La circulation des contenus et leur sécurisation est assurée par des technologies validées par Apple, qui font que l'iPad et les autres terminaux sont imbriqués dans un réseau virtuel fédéré par des couches logicielles propriétaires. *Via* l'iMac, des contenus peuvent circuler d'un terminal Apple à un autre. Ils pourront aussi circuler sur le poste de télévision, qui n'est certes pas un terminal Apple, mais la proximité des PC avec les postes de télévision rendra cela possible, à terme.

Apple assure la spécification des usages, c'est-à-dire que l'entreprise fournit des cahiers des charges qui encadrent techniquement les interactions réseaux/terminaux/contenus pour chaque type de produit : c'est le cas, par exemple, de l'ensemble des protocoles techniques qui rendent possible la lecture d'une revue sur un iPad, après l'avoir téléchargée en wifi depuis la plateforme iTunes, en passant par l'iMac. L'entreprise garde aussi la main sur la spécification des fonctions, la gestion des mécanismes de priorisation et les questions de niveau de performance. Apple reste aussi le garant des processus de tests de services applicatifs et de la labellisation des services dans cette nouvelle donne. Ce travail de spécification est important, car il permet à des acteurs tiers de proposer des services applicatifs et des modules de produits complémentaires. *Via* cette « interface technologique », l'entreprise (ici, Apple) définit ainsi les règles de division du travail et de structuration des interactions.

L'iMac est un ordinateur certes performant, mais il reste... un ordinateur : il est d'un usage beaucoup moins simple qu'une télévision et conserve son image de produit « technique ». Cela constitue un frein à son adoption par une partie de la population et limite le déploiement de services numériques et la diffusion de nouveaux usages. C'est dans ce contexte qu'entre en scène l'iPad, dont l'utilisation est simplifiée, qui permet d'accéder à Internet et à sa myriade de services du bout des doigts, et qui pourrait trouver ainsi une place dans de nombreux foyers, plus facilement que l'iMac ou le MacBook. L'iPad peut se substituer à l'iMac comme centre de la « maison numérique » d'Apple.

En outre, l'iPad à la fois bénéficie d'effets de réseau et accroît ceux-ci, car son usage s'inscrit dans une dynamique globale portée par des terminaux existants de différentes natures. Le client déjà équipé de terminaux Apple bénéficie plus encore de cet effet. Cette dyna-

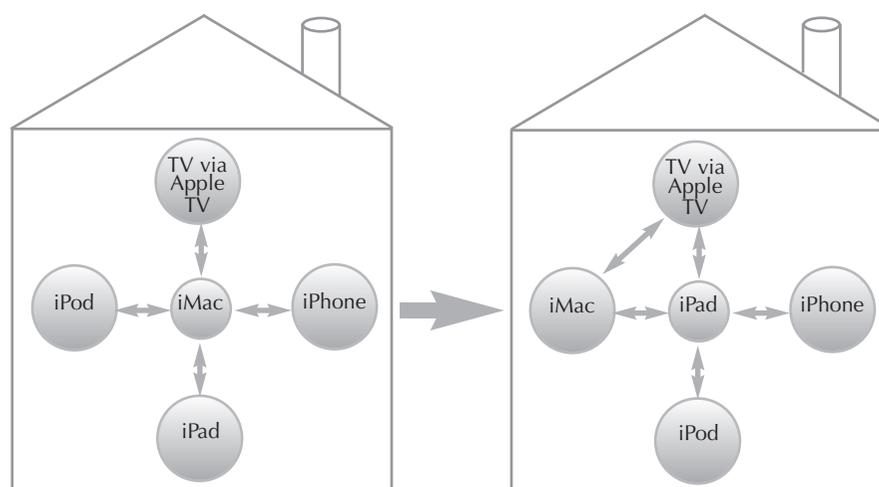


Figure 4 : Le positionnement de l'iPad : au centre de la maison.

mique est soutenue par l'impressionnante base installée composée de « acheteurs précoces » Apple, qui, au fil des lancements de nouveaux terminaux, s'est densifiée et élargie.

Sur l'autre face du marché, celui des applications, Apple a diffusé son kit de développement pour iPhone auprès de nombreux développeurs. Il reste valable pour l'iPad, ce qui lui permet d'avoir une « base installée » de développeurs, qui n'ont pas besoin de faire un investissement supplémentaire pour proposer leurs applications pour l'iPad. Cela constitue une interface technologique essentielle dans la stratégie d'Apple.

Dans cette stratégie de conquête, la notion d'interface client (CAUSSY, 2009) est un autre élément fondamental qui permet à Apple d'imposer un nouveau terminal comme l'iPad. Chaque nouveau produit d'Apple bénéficie directement du levier d'attractivité que constitue la marque, ainsi que d'une exceptionnelle capacité à scénariser ses modèles d'usages et à stimuler « l'expérience client ». Ce n'est là que l'un des aspects de cette interface client. L'entreprise s'appuie aussi sur des processus d'éducation des marchés, de création de visibilité dans les réseaux de vente, de formation des partenaires et d'animation des points de vente, de co-élaboration de modèles d'affaires impliquant la mise en avant de sa capacité à augmenter le trafic ou les revenus de ses partenaires. Cette interface client est l'une des armes d'Apple.

## CONCLUSION

Depuis plusieurs années, Apple tente d'imposer son architecture d'industrie dans la « maison numérique », c'est-à-dire de se rendre progressivement incontournable dans l'usage simplifié de contenus convergents qui seront consommés par les clients dans leurs différents lieux de vie. En s'appuyant sur une batterie de terminaux reliés par une infrastructure

logicielle, elle entend en être le garde-barrière qui décide de l'accès des partenaires à ses technologies et à l'opportunité de générer de nouveaux revenus, et elle impose ainsi son standard. Pour cela, Apple propose une forme d'interopérabilité fermée sur ses produits. En parallèle, l'entreprise attire et fidélise des clients en communiquant sur les *designs* des terminaux, sur les nouveaux modes de consommation de services numériques, en positionnant des messages positifs sur l'usage de ses plateformes par contexte d'utilisation, sur sa marque, ou encore en proposant une vision sociétale des modes de consommation des divers contenus.

L'architecture d'industrie d'Apple n'est pas encore stabilisée, mais chaque adjonction de nouvelle technologie ou de nouvelle plateforme la renforce. Une société comme Intel, qui historiquement entretenait des rapports très étroits avec Microsoft, a finalement conclu un accord de partenariat stratégique avec Apple qui va largement au-delà des iMac, de l'Apple TV et inclura d'autres générations de produits à venir. D'autres noms reconnus des secteurs liés à la « maison numérique » (LG, Samsung ou Google) semblent prendre la même direction, ce qui pourrait être un signal de la durabilité de l'architecture d'industrie d'Apple dans les foyers. Apple peut ainsi devenir un nœud technologique incontournable des foyers, un créateur d'habitudes de consommation de services numériques, un orchestrateur des rôles d'acteurs dans la « maison numérique ». Bref, un leader d'architecture d'industrie (CAUSSY, 2009). Si l'entreprise semble animée d'une réelle force d'influence, rien ne garantit le succès de sa stratégie dans un contexte très concurrentiel où d'autres appareils, tels que les téléviseurs ou les consoles de jeux, présentent un potentiel de développement majeur, où les usages restent incertains et où de nombreux acteurs issus d'environnements différents entendent se faire une place.

Marchera ? Marchera pas ? L'engouement sympathique autour du dernier joujou d'Apple dissimule, en réalité, les enjeux d'une guerre redoutable. Au-delà, ce



cas met en évidence les nouvelles pratiques du jeu concurrentiel, qui dépassent largement les concepts traditionnels associés à la stratégie d'entreprise – matrice BCG, positionnement, segmentation, chaîne de valeur... L'iPad et la guerre de la « maison numérique » marquent peut-être le basculement dans un monde où la stratégie devient réellement dynamique, et non plus statique. Les recherches actuelles autour des notions de coopération, d'architecture d'industrie, de standard, de stratégies de plateformes, de lignées, de stratégies non concurrentielles semblent faire entrer la notion de stratégie dans une nouvelle ère beaucoup plus subtile, beaucoup plus complexe, dans laquelle un produit comme l'iPad est un simple pion, que l'on déplace. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- BALDWIN (C. Y.) & CLARK (K. B.), "The Architecture of Participation: Does Code Architecture Mitigate Free Riding in the Open Source Development Model?", *Management Science*, 52(7), 1116p., 2006.
- BRANDENBURGER (A. M.) & NALEBUFF (B. J.), "INSIDE Intel", *Harvard Business Review*, 74(6), 168p., 1996.
- CAUSSY (R.), « Processus de construction d'une architecture d'industrie : le cas Intel Viiv de la maison numérique », Thèse de doctorat, École polytechnique, 2009.
- CHAPEL (V.), « La croissance par l'innovation intensive : de la dynamique d'apprentissage à la révélation d'un modèle industriel, le cas Téfal », Thèse de doctorat, École des Mines de Paris, 1997.
- CHRISTENSEN (C. M.), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Cambridge, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1997.
- CUSUMANO, (M. A.) & GAWER (A.) (2002), "Platform Leadership. How Intel, Microsoft and Cisco Drive Industry Innovation", *Harvard Business School Press*, 2002.
- FAI (F.) & VON TUNZELMANN (N.), "Industry-specific competencies and converging technological systems: evidence from patents", *Structural Change and Economic Dynamics*, 12(2), 141p., 2001.
- FEDRIGSON (C. H.) & MORRIS (C. R.), "Computer Wars: How the West can Win in the Post-IBM World", *Time Books*, New York, 1993.
- GAMBARDELLA (A.) & TORRISI (S.) (1998), "Does technological convergence imply convergence in markets? Evidence from the electronics industry", *Research Policy*, 27(5), 445p., 1998.
- GROOVE (A.), "Only the Paranoid Survive", *TW*, 1999.
- IANSITI (M.) & LEVIEN (R.), "The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability", *Harvard Business School Press*, 2004.
- JACOBIDES (M. G.), "Industry change through vertical disintegration: How and why markets emerged in mortgage banking", *Academy of Management Journal*, 48(3), 465p., 2005.
- JACOBIDES (M. G.), KNUDSEN (T. R.) & AUGIER (M.), "Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures", *Research Policy*, 35(8), 1200p., 2006.
- KHANNA (T.) & GREENSTEIN (S.), "What Does Industry Convergence Mean", *Competing in the Age of Digital Convergence*, pp.201-226, 1997.
- KIM (C.) & MAUBORGNE (R.), *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Paris, Pearson, 2005.
- LE MASSON (P.), WEIL (B.) & HATCHUEL (A.), *Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Lavoisier, 2006.
- LENFLE (S.) & MIDLER (C.), « Management de projet et innovation », in *Encyclopédie de l'innovation*, MUSTAR (Ph.) & PENAN (H.) (eds), Paris, Economica, 2003.
- PARIS (Th.) (2006), « De la numérisation à la convergence : le défi réglementaire », *Réseaux*, n°139, septembre-octobre 2006.
- ROCHET (J.-C.) & TIROLE (J.), "Platform Competition in Two-Sided Markets", *Journal of the European Economic Association*, 1(4), pp.990-1029, 2003.
- SAMPLER (J. L.), "Redefining Industry Structure for the Information Age", *Strategic Management Journal*, 19(4), pp.343-355, 1998.
- SHAPIRO (C.) & VARIAN (H. R.), "Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy", Boston, *Harvard Business School Press*, 1999.
- SUTTON (J.), "Sunk Costs and Market Structure", *MIT Press*, Boston, 1991.
- TARJANNE (P.), *Convergence and Implications for Users, Market Players and Regulators*, International Telecommunications Union-Elsevier Science B.V, 2000.
- YOFFIE (D.), "CHESS and Competing in the Edge of Digital Convergence", in YOFFIE (ed), "Competing in the Edge of Digital Convergence", Boston, *Harvard Business School Press*, 1997.

# CONSTRUIRE SA PLACE ET ORIENTER UN COLLECTIF EN CONTEXTE TERRITORIAL

RÉALITÉS MÉCONNUES

Cet article porte sur l'analyse de l'activité de dirigeants territoriaux en vue de la définition d'une offre de formation adaptée. Il permet de se pencher sur l'activité réelle (et non prescrite) des dirigeants telle qu'elle peut être observée en situation dans leurs interactions quotidiennes, avec leurs collaborateurs et leurs divers partenaires dans l'activité. Il propose une modélisation de l'activité managériale et des actes de direction, montre l'élaboration cognitive de la situation et la construction d'un diagnostic permettant d'organiser l'action. Cette recherche permet d'enrichir la connaissance des processus de direction, en montrant des pratiques plus complexes que ne le laisseraient à penser les théories rationnelles de la décision (encore largement enseignées aujourd'hui) et permet d'alimenter les débats sur les compétences des dirigeants, ainsi que sur les dispositifs de formation au management à mettre en œuvre.

Par **Laurence DURAT\***

**D**e nombreux travaux en sciences de gestion ont été réalisés sur le dirigeant au niveau des caractéristiques de son travail et, en particulier, de ses activités quotidiennes (MINTZBERG, 1971, 1975, 1990 ; KOTTER, 1983), de ses rôles (MINTZBERG, 1996 ; ROMELAER, 1996 ; CALVO-RYBA, 2004 ; DELPEUCH et LAUVERGEON, 1988), du processus de prise de décision (BARNARD, 1956 ; ISENBERG, 1984 ; HANNAWAY, 1989), du style de direction (BLAKE et MOUTON, 1969 ; LICKERT, 1974 ; TANNENBAUM et SCHMIDT, 1973) ou encore des comportements stratégiques individuels (PIGÉ, 1998 ; SCHLEIFER et VISHNY, 1989). Dans leur majo-

rité, ces travaux se focalisent sur les dirigeants du privé et comportent de nombreuses prescriptions. Ainsi, on s'y attache beaucoup à ce que les dirigeants « doivent ou devraient faire », mais beaucoup moins à ce qu'ils font réellement et aux conséquences que ces actes produisent sur un collectif. L'activité des dirigeants est pourtant essentiellement dirigée vers les autres, les différents partenaires de l'activité (notamment les équipes de direction en charge des destinées des organisations) et l'étude. La rareté de la produc-

\* Professeur Associé délégué à la recherche, Université Paris-Est, IRG, ESIEE Management.

tion scientifique concernant la dimension collective de la dirigeance s'explique aisément par la grande difficulté d'accès aux traces d'activité des équipes de direction et des méthodologies à mettre en œuvre pour produire un matériau scientifiquement exploitable. La tradition d'analyse du travail reprend, précisément, cet objectif.

La spécificité de notre démarche est triple. Tout d'abord, la production de travaux scientifiques portant sur les dirigeants de la sphère publique s'est surtout attachée aux dirigeants de l'État (CHARREAUX, 1996 ; BOZEMAN, 1987) ou des universités (MARCH, 1958 ; HANNAWAY, 1989) ; les dirigeants de la fonction publique territoriale restant peu étudiés (LAMARZELLE, 1997 ; ROUBIEU, 1999 ; LE SAOUT, 2008), une étude sur l'activité réelle de cette population permet ainsi d'enrichir le champ des recherches. L'intérêt de ces questions nous semble manifeste, des points de vue du management et de l'ampleur des effets de ces décisions émanant du sommet hiérarchique sur l'activité d'une organisation tout entière. L'attention portée à la formation des dirigeants rend cette orientation de plus en plus nécessaire ; en effet, ce sont bien les individus qui transforment leurs compétences par des apprentissages formels ou informels et par des expériences. Le processus d'acquisition de ces compétences (celles-ci n'étant pas innées) mérite donc toute notre attention.

Ensuite, en mobilisant une approche par l'activité, nous nous écartons des chemins empruntés traditionnellement en gestion des ressources humaines pour appréhender la situation des dirigeants. L'approche par l'analyse de l'activité semble d'autant plus pertinente que, si l'on dispose de fiches de postes ou de référentiels métiers des fonctions dirigeantes, ceux-ci restent descriptifs et n'éclairent pas la manière dont les professionnels déploient et articulent les compétences en situation. Enrichir une vision classique et normative du manager (en tant qu'acteur nécessairement rationnel et stratégique) nous semble une voie intéressante pour les questions de formation au management et nous souhaitons nous pencher ici sur la question de l'élaboration des actes de direction pour en montrer la densité sur le plan social et cognitif, en analysant le type d'intervention que le dirigeant produit pour agir sur autrui.

Enfin, par le recours à une méthodologie qualitative prenant en compte l'analyse des traces de l'activité (messagerie, agenda, organigrammes, configuration des espaces), l'observation en situation de travail et les discours sur l'activité (des entretiens, bien sûr, avec le dirigeant, mais aussi avec son entourage), nous souhaitons permettre une compréhension fine des interactions déterminantes dans l'acte de diriger.

Dans le contexte des collectivités territoriales, qu'est-ce que diriger, en quoi consiste l'activité de direction et comment les dirigeants territoriaux construisent-ils leur activité ? En regard de ces enjeux, cette recherche

permet de se pencher sur l'activité réelle des dirigeants telle qu'elle peut être observée en situation ; elle propose une modélisation de l'activité managériale et des modes opératoires disponibles, afin de participer au débat sur l'identité managériale et sur les dispositifs de formation au management.

## LE CADRE THÉORIQUE DE NOTRE RECHERCHE

Cette perspective a conduit le Réseau des Écoles de Service Public (RESP) à envisager un programme de recherche ayant pour but d'analyser l'activité de dirigeants de la sphère publique (centres hospitaliers, collectivités territoriales, directions départementales/régionales du travail, secteur de l'économie sociale) avec une visée comparatiste. Nous mobiliserons ici des perspectives issues de disciplines connexes aux sciences de gestion (comme la psychologie du travail, dont s'inspire le cadre théorique mobilisé, issu à la fois de la tradition d'analyse du travail de l'ergonomie française et de certains travaux sur la formation des adultes).

### L'approche managériale

Mintzberg a été le premier à s'intéresser à ce que les dirigeants font réellement ; son approche, descriptive, marque une rupture avec le courant normatif initié par Fayol (les fonctions à assumer et les principes à respecter). D'emblée, ses travaux montrent à quel point l'activité des dirigeants est tournée vers les autres, puisque ces dirigeants travaillent rarement seuls (70% de leur temps est passé avec autrui) et que leur activité est en grande partie constituée d'interactions verbales avec de nombreux acteurs internes et externes. Il a également montré la fragmentation, la variété, la brièveté et la discontinuité des activités des managers qu'il a observés.

Sur la base de ses observations (1973-1984), Mintzberg distingue ainsi dix rôles regroupés en trois catégories : les rôles caractérisés par la collecte, la maîtrise et la transmission de l'information (observateur, diffuseur, porte-parole), les rôles caractérisés par la relation à autrui (rôle de symbole, rôle de relations, rôle de leader), les rôles caractérisés par la prise de décision (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur). Dans ce même courant descriptif, Delpuech et Lauvergeon (1988) ont distingué la sphère rituelle, la sphère des remontées liées au rôle hiérarchique et la sphère de créativité. Barabel et Meier (2007) ont renforcé ce constat en pointant des activités managériales fortement orientées vers autrui et vers l'action, et caractérisées par une grande autonomie d'organisation du temps de travail que contrebalancent non seulement un contrôle *ex post* des résultats, mais aussi les

tensions, les conflits, les rôles antagonistes et les pressions des multiples parties prenantes.

Tout en notant l'importance de la relation à autrui, ces travaux ne se sont pas donné pour objet d'analyser les formes et impacts de ces interactions entre les dirigeants et leurs collaborateurs respectifs. Les activités des dirigeants en tant que membres de groupes au sein d'organisations très structurées n'ont fait l'objet que de très rares recherches, essentiellement sous l'angle de la performance des firmes (BENNETT et ANTHONY, en 2001 ; BAUMARD, 2002) ou sous celui de la formation de la décision stratégique (LAURIOL, 1995).

Dans le secteur public, les travaux portant sur les dirigeants territoriaux (LAMARZELLE, 1997 ; ROUBIEU, 1999 et LE SAOUT, 2008) s'intéressent au jeu politico-administratif et à la collaboration délicate entre élus et dirigeants, dont ils relèvent l'ambiguïté.

C'est la raison pour laquelle il nous a semblé opportun d'aborder l'activité des dirigeants sous l'angle de l'analyse de leur travail au sein de leur équipe, en essayant de comprendre la manière dont s'élaborent les actes de direction, ce qui les fonde et ce qui leur permet d'exercer une influence sur l'activité d'autrui.

### L'analyse du travail

Le cadre théorique de l'analyse du travail en vue de la formation (LEPLAT, 1997 ; DE MONTMOLLIN, 1984) nous paraît adapté, car il permet d'aborder les liens entre acteurs et situation, ainsi que la dimension collective de l'activité. La psychologie du travail (OMBREDANE et FAVERGE, 1955 ; LEPLAT, 1997 ; WISNER, 1995 ; DE MONTMOLLIN, 1994), ainsi que l'école russe (LÉONTIEV, GALPÉRINE, OCHANINE) se sont intéressées à la dimension cognitive de l'activité professionnelle, et l'ergonomie de tradition française a fourni les outils méthodologiques de l'analyse du travail. Partant du constat maintes fois renouvelé que le travail réel ne se réduit pas à la prescription, mais déborde toujours de la tâche et que celle-ci comporte sa propre structure cognitive, les ergonomes ont mis au jour les stratégies et les compromis opératoires réellement activés par les opérateurs pour réaliser leur travail. De Montmollin (1994) pose l'hypothèse que les savoirs sont non pas juxtaposés (comme un catalogue de réponses stéréotypées), mais organisés afin de dégager des régularités ; « l'intelligence de la tâche » serait donc au fondement de l'ergonomie cognitive. C'est cette organisation que nous avons cherché à distinguer en observant les Directeurs généraux des Services (DGS) placés à la tête de grandes collectivités territoriales.

Pour ce faire, nous ne considérerons qu'une partie de l'activité des DGS, celle qui se déroule dans l'interactivité avec leurs collaborateurs (en particulier l'équipe de direction), bien que cette activité soit fortement empreinte de la prise en compte de demandes émanant d'autres acteurs.

## MÉTHODOLOGIE ET CONTEXTE

### Modes d'investigation et échantillon

Pour notre terrain d'étude, nous avons opté pour une stratégie de recherche qualitative. Pour chaque dirigeant des douze collectivités territoriales étudiées (deux régions, un département de plus de 900 000 habitants et un autre de moins de 900 000 habitants, trois grandes communautés d'agglomérations (de plus de 150 000 habitants), deux grandes communes (de plus de 150 000 habitants) et trois communes moyennes (comptant entre 35 000 et 65 000 habitants), il s'est agi de développer plusieurs axes de recueil de données portant sur :

- le contexte organisationnel et l'exercice de l'activité du dirigeant dans leurs évolutions (nature des activités, éléments de prescription de tâches...),
- la trajectoire du dirigeant (expérience, choix de carrière, incidents de parcours...),
- les représentations du dirigeant relatives à son activité (ce qu'il dit faire/ce qu'il a à faire/ce qu'il a fait ; le sens de son activité),
- l'exercice effectif de l'activité (description exhaustive et de proximité, description distanciée),
- l'identification des actes de direction par le dirigeant et le chercheur (unités pertinentes).

L'observation, le recueil de traces (CV, fiches de postes, organigrammes) et de discours (entretiens semi-directifs et entretiens de retour sur activité) se sont déroulés, dans la plupart des cas, sur une semaine (et au minimum sur deux journées consécutives).

Un groupe de vingt-cinq dirigeants observés (DGS/DGA) et un autre de vingt-trois partenaires de leur activité (élus, cabinets, chargés de mission, secrétaires et conjoints, quand cela a été possible) ont été les objets de l'enquête ; le groupe des dirigeants se décline en quinze dirigeants cœurs de cible de la recherche, et dix membres de direction générale supplémentaires, rencontrés sur leur lieu d'exercice essentiellement pour des entretiens (groupe témoin en vue de la vérification des hypothèses dégagées lors de l'observation longue intéressant les quinze premiers). L'observation participante a été menée par « filature de l'acteur » en recherchant sur chaque terrain : le traitement des informations entrantes, le type d'interactions entre acteurs, le type d'interventions du dirigeant dans son activité propre, dans les modalités d'organisation de son agenda, dans les réunions de l'équipe de direction et dans les entretiens bilatéraux avec ses collaborateurs.

Pour l'ensemble du recueil par entretiens (soixante-six entretiens) et observations (vingt-huit journées d'observation *in situ*), les investigations de l'enquête ont porté sur vingt réunions, parmi lesquelles la réunion de la direction générale est apparue comme un temps

fort du management : des réunions bilatérales, des réunions de pilotage de projet, d'encadrement ou de cadrage avec les élus. Les données recherchées sur tous les terrains ont été mises en perspective par triangulation des trois types de sources : l'interprétation proposée par les dirigeants eux-mêmes sur leur pratique, le recueil de traces et de documents et, enfin, l'observation.

ral des services, faisant varier le système de délégation en vigueur en fonction des attentes de chacun et de la confiance établie (DURAT, 2007b).

La présence des élus est prévue par le système démocratique pour veiller aux destinées des politiques publiques locales ; cette légitimité électorale est d'ailleurs largement brandie par les élus dans les conflits avec les fonctionnaires. Si les fonctionnaires « font



« La première condition spécifique au champ territorial est liée aux acteurs en présence. Les collectivités territoriales ont la particularité d'être des espaces d'activités investis par des partenaires très divers, dont les intérêts et les logiques ne se superposent pas nécessairement. » *«Le conseil municipal d'Escargoville», caricature d'Edmond Lavrate (1829-1888).*

### Diriger en contexte territorial

La première condition spécifique au champ territorial est liée aux acteurs en présence. Les collectivités territoriales ont la particularité d'être des espaces d'activités investis par des partenaires très divers, dont les intérêts et les logiques ne se superposent pas nécessairement. Il y a, d'une part, la sphère politique, représentée par les élus de la commune, du conseil général ou du conseil régional, qui ont la responsabilité des orientations de la collectivité considérée dans le cadre strict des attributions fixées par le législateur et, d'autre part, la sphère administrative, composée des fonctionnaires de la collectivité concernée, qui mettent en œuvre les directives des élus. Cette collaboration est assez complexe dans les faits, les interventions des uns et des autres se présentant comme très entremêlées. Le partage des rôles entre élus et dirigeants territoriaux dépend dans une large mesure des relations qui s'établissent entre le chef de l'exécutif et le directeur générale

avec » cette donnée, l'acceptation n'en est pas aisée pour autant dans tous les cas de figure : d'autres rationalités, ne recouvrant pas nécessairement les intérêts des élus, sont portées par les professionnels (par exemple, sur la manière de conduire un projet, sur la qualité des travaux à mener, sur la notion d'intérêt général). Cela est très prégnant auprès des personnels non mobiles (« les élus passent, les fonctionnaires restent »).

La troisième condition spécifique de l'activité des dirigeants est assez récente : depuis 1995, les élus entrants procèdent au remplacement quasi systématique du DGS installé par l'équipe politique précédente. L'horizon temporel de l'action du DGS est donc en moyenne de quatre ans, après quoi la mobilité est souvent de mise. Si c'est là une reconnaissance de l'importance stratégique du DGS, cela lui dénie aussi une neutralité qui a été longtemps évidente, ce qui renouvelle l'identité professionnelle perçue des dirigeants. Cela induit aussi des contraintes d'action particu-

lières : méfiance et suspicion réciproques sont le lot commun des débuts de mandat, les politiques doutant de la loyauté des fonctionnaires, et ceux-ci appréhendant l'irréalisme des nouveaux entrants. La constitution et le renforcement d'une cohérence de l'équipe de direction, ainsi que l'établissement de relations de travail avec les élus, sont donc des activités essentielles du dirigeant d'une collectivité territoriale.

## LES RÉSULTATS

Conformément à notre projet, nous ne cherchons pas ici à répertorier des rôles, mais à comprendre la manière dont les actes de direction se présentent et s'articulent entre eux pour produire leurs effets.

### Déterminer la zone d'intervention

Une des constatations faites a été qu'avant même d'agir sur les processus en cours, les dirigeants cherchent à déterminer le périmètre sur lequel portera leur activité : sur quoi agiront-ils, sur quels projets leur action est-elle recevable et leur intervention légitime ? Les sollicitations (que le dirigeant reçoit directement, ou par l'entremise de ses adjoints) sont sélectionnées, hiérarchisées.

Il donne une réponse qui permet le traitement de la sollicitation par d'autres. « La DG, c'est une gare de triage : il est vital d'éviter l'embolie ; donc, j'essaie de rediriger rapidement ce qui peut être traité ailleurs »,

indique ainsi le DGS d'une commune, ces propos étant corroborés sur tous les terrains. De même, dans les temps collectifs, le dirigeant opère une délimitation du périmètre d'intervention de l'activité de l'équipe de direction.

Des interventions qui peuvent apparaître minimes, sont en fait déterminantes, car elles visent la désignation du périmètre de l'activité des collaborateurs du dirigeant. Les dirigeants construisent donc leur rapport à la situation dès ces premières actions de délimitation de leur zone d'intervention. Dans ces interventions, le dirigeant fait des propositions à ses collaborateurs. Lors des réunions de direction générale consacrées à des thèmes nouveaux et à des projets en cours, les discussions portent sur différentes finalités : identification des situations, proposition d'interprétations, orientation et interrelations des objets entre eux (voir le tableau 1). Les critères qui président à cette opération de tri et de hiérarchisation sont ceux de la centralité, et/ou de la sensibilité (LAUDE *et al.*, 2008), et/ou de la priorité du dossier ou du projet.

Les interventions d'identification visent à se positionner en regard d'une situation émergente : celle-ci est-elle du ressort de la collectivité, de la DG, ou est-elle à réorienter ? Bien entendu, en arrière-fond perdure la question des limites de la légitimité à agir du dirigeant aux yeux des autres partenaires présents dans l'activité (cabinet, politiques, autres cadres territoriaux). Les interventions d'interprétation visent à offrir aux partenaires des significations en qualifiant (ou en requalifiant) les situations et les problèmes à traiter. Les interventions d'orientation permettent de hiérarchiser

<sup>d</sup> Interventions	Traces observables	Résultats	Exemples
IDENTIFICATION	Formulation	Entrée/sortie de situation-problème dans le cadre de l'activité	<i>Il y a la question de l'affaire S, on s'en saisit ou pas ?</i>
INTERPRÉTATION	Qualification ou requalification	Offre de signification aux partenaires	<i>C'est un exercice de gestion de projet./C'est une lutte fratricide, chacun veut se distinguer.</i>
ORIENTATION	Énonciation de critères (centralité, sensibilité, priorité)	Hiérarchisation, catégorisation de l'activité	<i>Sur ce dossier, moins de personnes gravitent et mieux on se porte. C'est un dossier sensible. La principale difficulté est d'ordre juridique.</i>
	Énonciation des priorités		<i>Dans cette histoire, ce que je souhaite, c'est qu'on regagne un peu de marge de manœuvre vis-à-vis des F.</i>
MISE EN RELATION DES OBJETS	Liens établis avec d'autres situations-problèmes ou partenaires	Recomposition d'une cohérence propre à l'entité	<i>Je vous rappelle qu'en 98 nous avons eu des ennuis sur d'autres actes./Attendez, vous travaillez tout seul ! Je veux un groupe de travail là-dessus !</i>

Tableau 1 : désignation du périmètre de l'activité

les activités par l'énonciation de critères de catégorisation et proposent des directions (ou des finalités) pour l'action à poursuivre, selon le dirigeant. Les interventions de mise en relation des objets ont pour effet de recomposer une cohérence entre des objets auparavant distincts dans l'activité et de susciter un décentrement du regard vers un niveau plus transversal de l'activité.

Ces interventions visant à transformer les représentations sur le périmètre de l'action revêtent pour le dirigeant un intérêt d'autant plus grand que son action s'adresse à des partenaires multiples et se réfère à des logiques irréductibles, et qu'il est dans un processus de recherche constante de légitimité propre (DURAT, 2007). Les offres de significations exprimées par le dirigeant lors de ses interactions se caractérisent par une forte cohérence interne formant une culture de l'action.

Le dirigeant participe à l'élaboration de la situation, en s'appuyant sur ses engagements et expériences antérieurs et sur leur mémoire des expériences auxquelles il se réfère dans son discours. Par ces actes, il se réapproprie la capacité de désigner son territoire, de dire ce qui est, ou non, de son ressort.

des jugements qui soient clairs et acceptables et permettent l'évaluation des résultats de l'action ; elles ressortissent à un besoin de point de référence stabilisé permettant de légitimer les pratiques et de stratégies privilégiées, parce que fondées sur la possibilité de la réussite de l'action (heuristiques d'ancrage : NADISIC, 2008).

Les représentations finalisantes énoncées concernent la conduite des actions elles-mêmes ; elles aboutissent notamment à des images anticipatrices et rétrospectives relatives aux objectifs, aux projets, aux évaluations. Nous trouvons les interventions de définition des attentes quant à l'activité produite par l'équipe dirigeante sous la forme d'une image de l'évaluation sans cesse répétée (en envisageant les conséquences des actions à venir). Les traces recueillies au cours des entretiens et des réunions concernent l'anticipation des effets, la vérification et le contrôle des tâches, la mesure des écarts entre l'attendu et le réalisé sur le plan des résultats et des processus, ainsi que la validation (ou l'invalidation) tant des tâches que des personnes. Ces traces mettent en place les critères de pilotage de l'action, ou elles les réaffirment. Si ces interventions se retrouvent chez tous les dirigeants

<i>Interventions</i>	<i>Traces observables</i>	<i>Résultats escomptés</i>	<i>Exemples</i>
ÉVALUATION PROSPECTIVE ET RÉTROSPECTIVE	Anticipation des effets	Signification / rappel des normes, attentes et critères d'évaluation de l'activité	<i>Attention, ils vont se braquer sur ce point. / L'expérience de la 1<sup>re</sup> ligne : à vouloir brûler les étapes, on a débouché sur l'annulation du DVP.</i>
	Vérification - Contrôle		<i>On en est où du GIP ?</i>
	Mesure écarts résultats/ processus Rappel consignes		<i>Que les choses soient claires, il faut que l'on se tienne à ce qui a été défini.</i>
	Validation (accord - soutien)		<i>OK, on confirme notre orientation.</i>
	Invalidation (alerte - recadrage)		<i>Je ne suis pas d'accord avec ton analyse. / Est-ce que X tient la route sur ce thème ?</i>

Tableau 2 : Définition des attentes

#### Définition des attentes et des normes

L'ajustement et le pilotage de l'activité d'interprétation par le DGS ont pour finalité d'agir sur les représentations de ses collaborateurs, en termes de buts à atteindre. Nous avons observé que cela se traduit par l'énonciation de critères sur lesquels leur action sera évaluée, de normes valables dans leur espace d'activité. Les transactions portant sur ces normes et sur ces attentes visent à faire reconnaître par les partenaires des valeurs « défendables » à des fins d'élaboration de jugements sur une situation donnée,

observés, le choix des attentes est, quant à lui, adapté aux contextes spécifiques.

La gestion du risque potentiel (juridique, financier et/ou politique) des retombées de l'action revient fréquemment comme l'une des préoccupations majeures des dirigeants de la fonction publique territoriale. Dans les discours énoncés, l'intention de sécuriser les processus de production de l'action est quasi permanente, comme en témoigne ce verbatim : « Je veux apporter au Maire une rose sans épines », comme l'est, conséquemment, la mise en scène de la maîtrise et du contrôle qu'exercerait le dirigeant sur la collectivité : « Je veux donner l'image



d'une administration stable », ou bien encore : « Les réunions avec le Président, ce n'est jamais en *live* et en vrac [...] ; la non-préparation n'est pas pensable ». Les

images anticipatrices sont donc doublement adressées aux politiques et aux collaborateurs en charge de la conduite de l'action.

<b>Interventions</b>	<b>Traces observables</b>	<b>Résultats escomptés</b>	<b>Exemples</b>
MODULATION DE LA TEMPORALITÉ	Planification	Détermination du rythme de l'action	<i>Du fait qu'on a une consultation avec l'avocat à remettre fin août, on prépare le calendrier.</i>
	Temporisation		<i>On ajourne le rapport, la ville tergiverse un peu.</i>
	Accélération		<i>On lui avait dit octobre. / Il y a des solutions à trouver pour raccourcir les délais.</i>
	Séquence des actions		<i>On identifie les concours des communes, on caractérise juridiquement, on demande l'avis du Président et on y va.</i>
	Durée des actions		<i>Il faut maintenir une semaine, quitte à se voir après.</i>
ATTRIBUTION	Interpellation collaborateurs	Engagement des acteurs	<i>Est-ce que tu as réussi à savoir pour la cotisation retraite ?</i>
	Distribution des tâches		<i>N'y a-t-il pas la possibilité de déléguer à d'autres personnes, car A et moi avons beaucoup de signatures ?</i>
OFFRE ET DEMANDE D'INFORMATION, DE PARTICIPATION	Échange d'information	Enrichissement et contextualisation de la situation-problème	<i>J'ai cru comprendre qu'ils s'apprêtent à bloquer le projet.</i>
Appel à idées, propositions, besoins, opinions critiques	<i>Qu'est que tu en penses de cette affaire ? / JS a dit que c'est le bordel, y a pas de pilote.</i>		
COMMUNICATION	Choix et type de com	Préparation de la réception des actions	<i>Il faut faire une note de clarification. / Je vais faire une note sur ce qui peut être amélioré. / On fera une conférence de presse.</i>
	Choix intervenants		<i>Il faut laisser la place aux élus / aux services.</i>
	Agencement des prises de parole		<i>Le Pdt présentera de façon plus stratosphérique, ensuite AF plus technique puis des questions-réponses.</i>
MODALITÉS PRATIQUES DE L'ACTION	Mise en scène	Adaptation aux enjeux	<i>Quelle sera la position des élus dans la salle de réunion ? / Attention à l'équité des élus sur les temps de parole !</i>
	Choix des méthodes		<i>Il est sympa ou il nous casse les pieds ? On la joue procédurale s'il nous casse les pieds.</i>
	et des dispositifs		<i>On va montrer la plus value des communes qui collaborent avec la communauté d'agglomération.</i>
			<i>On va essayer de le régler par le DG, en dernier recours par le VP.</i>

Tableau 3 : Définition des modes de traitement de l'activité



Leurs interventions fixent les bornes de l'action attendue, laquelle est sans cesse réajustée afin de préserver, autant que possible, à la fois la légitimité professionnelle de leurs équipes, les demandes exprimées par les élus et ce qu'eux, dirigeants, jugent pertinent et efficace dans leur espace d'activité.

---

#### Modification des dispositifs pour l'action

Le travail d'élaboration du cadre structurant l'action se poursuit par des échanges sur les modalités de celle-ci. Les dirigeants enquêtés interviennent sur les ressources disponibles dans les situations réelles, s'adaptant ainsi aux conditions d'exercice de la collectivité. Les processus en cours sont donc constamment retravaillés par les dirigeants.

Ayant institué préalablement les règles d'action spécifiques à leur espace d'activité, ils transforment les relations entre les positions des différentes variables du système. Leur activité, dans les situations complexes où ils se trouvent, est essentiellement une activité de repérage des indices pertinents (voir le tableau 3).

Ainsi, les dirigeants vont tenter de redéfinir continuellement l'articulation des ressources disponibles pour leurs collaborateurs en intervenant sur plusieurs éléments. Les interventions de modulation de la temporalité visent à déterminer le rythme de l'action : la temporalité politique liée au mandat est primordiale (il importe aux élus que l'action soit réalisée et visible pendant la durée du mandat, afin qu'ils puissent se voir attribuer la paternité de cette action) : « J'impose mes rythmes. L'efficacité repose sur la variation des rythmes, sur le savoir dominer le rythme. Il ne faut pas succomber au rythme des élus ».

Les interventions d'attribution visent à engager les partenaires dans l'action par leur interpellation et la distribution des tâches à accomplir. Lors des réunions de direction générale, les nombreuses interventions d'offre et de demande d'information ou de participation permettent la contextualisation des activités par l'échange, et probablement une identification précoce des difficultés pouvant survenir. Dans ce contexte de régulation permanente entre les groupes d'acteurs, les interventions de communication visent à préparer la réception des actions par une attention portée à la forme, au contenu et à un séquençage des actions tout à fait remarquable (tout processus décisionnel est accompagné d'un « plan » de communication, comme si l'action n'était pas légitime en soi, mais que les partenaires dans l'activité l'intégraient à leurs logiques de signification). Les interventions sur les modalités de l'action se donnent pour objectif, dans l'interprétation de leurs actions par les dirigeants, de choisir les méthodes les plus adaptées aux enjeux et de les faire

évoluer au fur et à mesure du déroulement du processus.

Il apparaît que le dirigeant investit du temps et des moyens pour tenter d'élaborer des équilibres relatifs, variables selon les situations, les ressources disponibles au regard de ces situations et, surtout, l'identité des partenaires concernés par l'action.

---

## DISCUSSION

La question de l'élaboration des actes de direction nous a amené à analyser les types d'interactions dans l'équipe dirigeante, ainsi que leurs effets attendus. Dans ces processus, nous pouvons voir à l'œuvre deux compétences particulières.

---

### Une compétence critique : construire des représentations collectives

Nous avons pu observer que l'activité collective des dirigeants se propose d'agir, par la parole, sur l'action d'autrui par la voie d'énoncés discursifs qui ont pour finalité d'orienter les choix des partenaires. Les objets transformés sont des représentations. Opérateur conceptuel qui tente d'élucider le passage du niveau individuel au niveau collectif, la représentation sociale est à la fois « le produit et le processus d'une activité mentale et sociale, par lesquels un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique » (ABRIC, 1987).

La multiplicité des partenaires en présence et leur légitimité propre venant rencontrer, concurrencer (voire contester) celle du dirigeant de la fonction publique territoriale (élus, directeur de cabinet, par exemple, ou autres institutions), celui-ci est amené à créer les conditions d'acceptation de son action tout en agissant. Pour diriger, il a besoin d'asseoir sa crédibilité, d'instaurer la confiance et il travaille, de ce fait, à construire sa légitimité managériale, ainsi que des équilibres relatifs avec ses partenaires dans l'activité. C'est la raison pour laquelle il semble si attentif à éviter les comportements antagonistes, à créer les conditions du dialogue, à faire advenir les compromis. La coopération à laquelle il est enjoint n'est pas naturelle ; elle est le fruit d'une construction laborieuse. Ni simple reproduction d'un paradigme qui serait véhiculé par toute hiérarchie, ni génération autonome de représentations organisationnelles, la production de représentations semble nécessaire pour l'action, mais celles-ci n'existent dans leur spécificité que sous l'impulsion de l'élaboration collective dans une situation donnée ; elles ne sortent pas toutes, en effet, construites de la tête du dirigeant, telle Athéna sortant de la cuisse de Jupiter. La compétence managériale tient justement à ce travail d'élaboration progressive.

Mais comment la représentation prend-elle forme ? Ni stable, ni durable, la représentation « est une organisation signifiante » qui constitue « un guide pour l'action », elle « oriente les actions et les relations sociales » (ABRIC, 1994). C'est à travers le modèle opératif du dirigeant que cette mise en commun est possible.

#### De l'image opérative au modèle d'action

Dans une situation donnée, tout acteur est amené à sélectionner un nombre limité d'éléments du contexte pour prendre ses décisions. Pour adapter cette notion aux situations professionnelles, la psychologie cognitive recourt à la notion d'image opérative, proposée par Ochanine, qui postule que le traitement de l'information est médiatisé par un système de représentation et que celui-ci est modelé par les nécessités de l'action en cours. Les travaux d'Ochanine sur l'image opérative (1969) lui ont permis de distinguer trois catégories d'images : l'image mentale ordinaire, l'image cognitive (produite par la connaissance scientifique) et l'image opérative servant à agir dans une situation concrète et spécifique (sur un objet, un matériau ou un dispositif donné). Ainsi, dans la salle de contrôle d'une centrale thermique, un ouvrier, auquel Ochanine demande de dessiner son usine, omet toutes les installations dont il ne s'occupe jamais et grossit tel robinet qui fuit, ou telle vanne défectueuse, sur lesquels il doit effectuer des réparations. Cette représentation est pertinente pour lui puisqu'elle lui permet d'orienter son action de travail. Ochanine a aussi observé la manière de représenter, par moulage, une glande thyroïde malade par des médecins qualifiés ou par des médecins débutants (SPÉRANDIO, 1984) ; il a constaté que les premiers proposent une vision moins juste anatomiquement que les seconds, mais que cette vision est néanmoins plus opérative, du fait qu'ils font figurer des écarts importants par rapport à la réalité en exagérant les symptômes significatifs de la pathologie en cause. Pastré utilise l'expression de modèle opératif pour désigner les stratégies des opérateurs pour organiser leur activité en fonction de l'expérience construite par chacun d'entre eux. Solé (1995) propose d'appliquer le concept d'opérativité aux dirigeants en faisant l'hypothèse que les décisions stratégiques sont liées à des images opératives relatives au marché, au client, à la concurrence, aux structures de l'entreprise. Les caractéristiques de l'image opérative sont la finalisation (qui a pour conséquence directe la sélection de l'information pertinente), le laconisme (l'image ne retient que ce qui est directement utile à l'action, elle est sélective) et les déformations fonctionnelles (qui accentuent temporairement les points informatifs les plus importants en fonction de la tâche visée). Dans le cas des dirigeants sujets de notre enquête, il ressort pleinement des échanges que leur attention est

fortement polarisée autour de certaines propriétés des processus en cours, en particulier sur la visibilité politique des dossiers. Pour reprendre les mots d'un DGS : « Tout ce qui est public est critique ». Le modèle opératif du dirigeant territorial s'organise tout entier autour de cet impact politique. Finalisées vers l'évitement du risque, la vigilance et la prudence se déclinent en une cascade d'actions de repérage, d'identification des risques potentiels, de précautions prises sur le déroulement des activités pour éviter tout retentissement auprès des élus (voire auprès des citoyens) : « La Mairie, c'est une maison de verre, vous savez : on se doit d'être exemplaires ». Ainsi, un dossier anodin peut générer une grande activité de la part du dirigeant, en raison des répercussions possibles au sein de la collectivité : « Aucun dossier n'est un petit dossier. Selon le DGS d'un département, le diable est dans le détail, je ne peux pas me permettre d'avoir ma binette dans le journal pour un problème, même [pour un problème] de file d'attente à un guichet ». Pour les projets majeurs (ceux de l'équipe politique), il en va de même, surtout s'ils sont suivis par la presse. L'intensité de focalisation est alors maximale, pour le DGS et son équipe. On retrouve ici la sélectivité et la déformation fonctionnelle propres à l'image opérative.

#### CONCLUSION

Nous avons cherché à voir s'il existait des régularités dans l'activité des dirigeants dans des contextes différents et comment ils parviennent à produire une coordination des activités de leurs collaborateurs par les actes de direction.

Comme on l'a vu, la compétence critique des dirigeants réside dans les manières qu'ils trouvent pour construire collectivement les représentations de la situation et instaurer des équilibres relatifs avec la sphère politique, principalement avec les élus et le directeur de cabinet du chef de l'exécutif. Dans la pratique, un modèle opératif est repéré, qui agit comme guide de l'action des partenaires dans l'activité.

Des compétences métacognitives, ainsi que des compétences sociales élevées, sont donc requises, qui soient de nature à permettre l'institutionnalisation des choix effectués collectivement ; c'est sans doute ce que recouvre le management stratégique en actes, à savoir la capacité à « créer et réguler sur la durée les conditions de congruence économique, financière et technique, mais aussi sociale, culturelle et écologique dans la construction simultanée de l'entreprise et de son environnement » (MARTINET, 2008, p.104), en procédant à des rationalisations composites et multidimensionnelles entre des parties prenantes aux intérêts à la fois coopératifs et compétitifs.

La question de l'identité managériale se pose également. Plutôt que de considérer le dirigeant comme un

être doué d'une vision qu'il insufflerait à ses troupes, il faut se rendre à l'évidence : le dirigeant déploie son activité dans l'espace partagé avec ses collaborateurs ; il n'élabore ni seul ni une fois pour toute une visée pour l'action, mais il opère des diagnostics successifs, puis des ajustements au moyen de transactions incessantes, pour rendre acceptables les actions menées. Il agit en zone d'incertitude, et l'efficacité de son activité dépend de sa capacité à ouvrir aux différentes logiques en présence et à faire advenir un compromis entre celles-ci. Hendry (2006) soutient que pour une bonne part, la distance toujours plus grande entre pratiques réelles des managers et enseignement du management provient de la non prise en compte de l'évolution des organisations par l'éducation au management, celle-ci négligeant la dimension politique du rôle du manager ; en effet, la connaissance diffusée réfère à un statut de technicien, au lieu de favoriser une identité fondée sur l'exercice du jugement, la conciliation d'intérêts divergents et la construction des conditions de la coordination, de la confiance, de la direction.

Notre analyse se donnant pour finalité la formation des dirigeants, il apparaît que la formation des dirigeants territoriaux (notamment celle des administrateurs, effectuée au sein de l'Institut National des Études Territoriales (INET), en ce qui concerne les dirigeants des grandes collectivités) est actuellement très centrée sur des compléments de connaissances juridiques, financières, alors même que ces connaissances sont un préalable à la réussite au concours. Or, la pratique effective des dirigeants observés fait ressortir surtout les compétences cognitivo-relationnelles fines : ils ont à se situer en permanence par rapport à leurs partenaires de travail, à déterminer le champ souhaitable de leur action, à qualifier les dossiers et à agir sur la temporalité en procédant à des ajustements, comme à une succession de micro-évaluations, de micro-régulations, nécessairement sélectives et singulières. Cette dimension à la fois complètement inscrite dans le collectif et foncièrement subjective (1) pose des problèmes complexes aux dirigeants lors de leurs prises de fonction : comment stabiliser un diagnostic, comment faire partager la représentation de celui-ci, quelles sont les marges de manœuvre dont ils disposent ? Un décodage de la situation dans ses évolutions s'opère, les dirigeants privilégiant certains indicateurs au dépens d'autres selon le contexte dans lequel ils se trouvent et en fonction de leurs préférences personnelles, avec le risque de mésestimer le poids relatif des indicateurs. La difficulté étant que les variables sur lesquelles agissent les dirigeants sont à la fois des contraintes et des ressources pour l'action et pour les finalités de cette action (puisque l'activité menée va les modifier).

(1) Non pas dans une acception de non-objectivité, mais dans le sens où ils incarnent les choix et orientations, ce qui renvoie le sujet à ses propres valeurs et à ses principes d'action.

Les dispositifs de formation pourraient prendre en compte ces éléments de plusieurs façons. L'analyse des pratiques et les études de cas sont les formes privilégiées de partage de connaissance et d'expérience pour la formation à ces différents éléments. Qu'il s'agisse de la relation fondatrice aux élus, à présenter comme une composante essentielle et problématique, en soulignant les effets sur l'activité des diverses modalités possibles de la collaboration entre services et élus, ou de préparer les futurs dirigeants à repérer les rôles des acteurs et leurs rapports d'influence et à identifier les modes de coopération possibles. Quant à la sensibilisation des apprenants à la dimension métacognitive du management, une forme pédagogique nouvelle est à construire, qui soit fondée, idéalement, sur des traces d'activités de dirigeants (enregistrements, à la fois, de prises de vue en situation réelle d'animation d'équipe et de retour sur des incidents critiques), afin de faciliter le repérage de types d'intervention, du modèle opératif à l'œuvre et d'analyser des effets potentiels sur les partenaires dans l'activité. Mais ce type de recommandation demanderait à l'INET une réingénierie éducative partielle, si elle devait être retenue.

Pour leur développement professionnel, il y a toujours intérêt à proposer aux praticiens (c'est le parti pris d'Argyris et de Schön) de travailler, non pas sur la théorie professée, mais sur la théorie en acte, détectable entre autres à travers l'analyse de l'activité. L'analyse réflexive et rétrospective de l'action potentialise alors l'apprentissage par l'action. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ABRIC (J.C.) (1994), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, Psychologie Sociale, 1994.
- ABRIC (J.C.), *Coopération, compétition et représentations sociales*, Cousset Del Val, 1988.
- BLAKE (R. R.) & MOUTON (J. S.) (1969), *Les deux dimensions du management*, Paris, Éditions d'organisation, 1969.
- BOZEMAN (B.), *All Organizations are Public : Bridging Public and Private Organizational Theories*, San Francisco, Josey-Bass Inc, 1987.
- CHARREAUX (G.), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue française de Gestion*, n°111, Paris, Lavoisier, 1996.
- CALVO-RYBA (J.), « Le travail du dirigeant, vers une analyse en termes de rôles », *Actes de la conférence de l'AIMS*, 2004.
- DELPEUCH (J.L.) & LAUVERGEON (A.), « Sur les traces des dirigeants », *Gérer & Comprendre*, 1988.
- DURAT (L.), *Profession manager*, Paris, Ellipses, 2007a.

- DURAT (L.), *Activité des dirigeants de la fonction publique territoriale*, Rapport de recherche CNFPT/INET-MRRP/CNAM, 2007 b.
- HANNAWAY (J.), *Managers Managing*, New York, Oxford University Press, 1989.
- HENDRY (J.), "Educating managers for Post-bureaucracy: The Role of the Humanities", *Management learning*, vol.37, n°3, 2006.
- ISENBERG (D.J.), "How senior managers think", *Harvard Business Review*, November-December, pp.81-90, 1984.
- JODELET (D.), *Les Représentations sociales*, Paris, PUF, Collection sociologies d'aujourd'hui, 2<sup>e</sup> ed, 1991.
- KOTTER (J.P.), *The General Managers*, New York, Free Press, 1982.
- LAMARZELLE (D.), *Le Management Territorial - Une clarification des rôles entre élus et cadres territoriaux*, Éditions du Papyrus, 1997.
- LAUDE (L.), CHAUVIGNE (C.) & TOURMEN (C.), *L'activité des dirigeants des établissements publics de santé*, rapport de recherches EHESP-MRRP/CNAM, 2008.
- LEPLAT (J.), *Regards sur l'activité en situation de travail*, Contribution à la psychologie ergonomique, Paris, PUF, 1997.
- LE SAOUT (R.), « L'intercommunalité et mutation des liens entre les directeurs des services municipaux et les maires », *Revue Française d'Administration Publique*, n°128, 2009.
- LIKERT (R.), *Le Gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villard, 1974.
- MARTINET (A.-C.), « Gouvernance et management stratégique », *Revue française de Gestion*, n°183, Lavoisier, 2008.
- MINTZBERG (H.), "Managerial Work: Analysis from Observation", *Management Science*, vol.18, n°2, October, pp.B97-B110, 1971.
- MINTZBERG (H.), "The manager's job: Folklore and fact", *Harvard Business Review*, 53 (4), pp.49-61, 1975.
- MINTZBERG (H.), "Strategy formation: schools of thought", chapter 5 in (J.W.) FREDRICKSON, ed., *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York, 1990.
- MINTZBERG (H.), « Une journée avec un dirigeant », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, pp.106-114, 1996.
- MONTMOLLIN DE (M.), *L'Intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive*, Peter LANG, Berne, 1986.
- MONTMOLLIN DE (M.), *La Compétence*, in MONTMOLLIN DE (dir.), sur le travail, choix de textes, Octares, Toulouse, 1994.
- NADISIC (T.), « Pourquoi les managers ajoutent-ils de l'injustice à l'injustice ? », *Revue française de Gestion*, n°183, Lavoisier, 2008.
- OCHANINE (D.A.), « Rôle de l'image opérative dans la saisie du contenu informationnel des signaux », *Questions de Psychologie*, 4, 1969.
- PIGE (B.), « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°3, Septembre, pp.131-158, 1998.
- ROMELAER (P.), « Rôles des dirigeants et structures des entreprises », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, pp.65-75, 1996.
- ROUBIEU (O.), « Des managers très politiques. Les secrétaires généraux des villes », in DUBOIS (V.) & DULONG (D.), *La Question technocratique. De l'invention d'une figure aux transformations de l'action publique*, Presses Universitaires de Strasbourg, pp.218-229, 1999.
- SHLEIFER (A.) & VISHNY (R.W.), « Management Entrenchment: the case of managers-specific investments », *Journal of Financial Economics*, 25, pp.123-139, 1989.
- SOLÉ (A.) (1995) « La décision des possibles : à quoi sert un dirigeant ? », *Management stratégique et compétitivité*, Bruxelles, De Boeck Université, 1995.
- TANNENBAUM (R.) & SCHMIDT (W.H.), *Choisissez votre style de management*, Harvard l'Expansion, Volume « Management », collection des hors séries, pp.66-72, 1976.

# LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES CONTRAINTES PAR DES RESTRUCTURATIONS : DYNAMIQUES INDIVIDUELLES ET MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT

Les restructurations sont devenues quasi permanentes dans de nombreuses grandes entreprises soumises à des mutations profondes. Ce phénomène renforce le besoin d'accompagnement des reclassements et des trajectoires professionnelles. Cet article cherche à mieux saisir la manière dont les individus soumis à des transitions professionnelles contraintes peuvent reconstruire une trajectoire professionnelle et à dégager des conditions permettant à des dispositifs d'accompagnement de faciliter cette reconstruction. Quatre études de cas de salariés à statut protégé sont tirées d'une expérimentation d'un dispositif d'accompagnement des parcours professionnels mis en œuvre dans une grande entreprise de services. Elles permettent de mettre en lumière la profondeur de la crise identitaire engendrée par le caractère contraint de la transition, en dépit de la sécurité de l'emploi. Un accompagnement pertinent doit contribuer à limiter les risques psychosociaux, tout en soutenant le processus de transition professionnelle. Les conditions d'efficacité d'un tel accompagnement sont précisées ici.

Par **Jean-Claude SARDAS** et **Sébastien GAND\***

---

\* Mines Paristech – Centre de Gestion Scientifique.

Quelles modalités d'accompagnement pour les transitions professionnelles contraintes ? Depuis maintenant plus de vingt ans, l'évolution de l'environnement des entreprises vers une économie de la variété, financiarisée et caractérisée par une concurrence internationale accrue et une prépondérance des enjeux d'innovation, a imposé aux entreprises de nouvelles exigences en matière de flexibilité. La reconfiguration permanente des activités et des frontières de la firme elle-même devient une nécessité pour sa performance, sa compétitivité, voire sa survie (1) ; elle conduit à des formes de restructuration qui ne répondent plus uniquement aux crises industrielles (AGGERI et PALLEZ, 2002), mais sont également associées à des évolutions stratégiques, souvent récurrentes, voire permanentes (RAVEYRE, 2005). Ce phénomène s'inscrit également dans un contexte où la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est à la fois un enjeu d'image et un enjeu de responsabilité juridique (2) (IGALENS et VICENS, 2005 ; BEAUJOLIN-BELLET, 2003). Enfin, les risques inhérents à une flexibilité de l'emploi non gérée sont nombreux : baisse de l'implication, syndrome des « survivants » (BOURGUIGNON *et al.*, 2008), effets sur l'efficacité et sur la santé de salariés reclassés de façon inadéquate.

Or, l'efficacité des modalités d'accompagnement des restructurations fait l'objet de critiques et d'interrogations majeures : focalisation sur le plan quantitatif et court-termiste du retour à l'emploi (BEAUJOLIN-BELLET *et al.*, 2006 ; MAZADE, 2005 ; TÜCHSZIRER, 2005), critique du travail des cabinets de reclassement, absence d'évaluation des mesures d'accompagnement et de perspectives en matière de pérennité des reclassements (MALLET *et al.*, 2000 ; BEAUJOLIN-BELLET *et al.*, 2006 ; BRUGGEMAN, 2005 ; GINSBOURGER 2006).

Il y a donc un double besoin : d'une part, d'invention de nouvelles pratiques de reclassement (déjà expérimentées par certaines entreprises (3)) et, d'autre part, d'enrichissement des grilles d'analyse des dynamiques individuelles à l'occasion de ces reclassements. Nous nous proposons d'apporter ici des contributions sur ces deux dimensions à partir des résultats d'une étude qualitative de cas individuels longitudinaux qui permet de comprendre et de modéliser un processus de transition professionnelle contrainte (TPC) dans la durée, ainsi que les apports d'un dispositif d'accompa-

gnement interne mis en œuvre au sein d'une grande entreprise de services.

## CADRE D'ANALYSE, TERRAIN ET MÉTHODOLOGIE

Les transitions professionnelles contraintes (TPC) vues comme une remise en cause des dynamiques identitaires

L'appréhension des restructurations du point de vue des processus individuels en cause, avec la visée de leur accompagnement, oblige à se poser deux questions :

- Quel modèle d'analyse utiliser pour comprendre la manière dont un individu opère une TPC ?
- Dans quelle mesure est-il possible d'accompagner une TPC afin de faciliter une issue positive pour l'individu concerné ?

Les enjeux de recherche portent donc à la fois sur la compréhension longitudinale et micro-analytique des dynamiques individuelles et sur les effets réels de mesures d'accompagnement, qui ont été régulièrement soumises au feu de la critique. Des travaux allant dans ce sens ont été engagés. Ainsi, O. Mazade (2003, 2005) a étudié les processus de reconversion en tant que processus subjectifs (à partir de la notion de transition biographique de DUBAR, 1991) et, dans ce cadre, le rôle des dispositifs d'accompagnement. En se basant sur le cas de la fermeture des houillères du Nord-Pas-de-Calais, il distingue les « conversions » (investissement fort dans un nouveau métier) des « accommodations » et des « adaptations minimales », au cours desquelles la transition professionnelle n'est pas vraiment aboutie, en raison de causes subjectives (absence de rupture identitaire) ou objectivables (absence de valorisation des savoirs antérieurs, déqualification, absence de formation qualifiante).

Pour notre part, nous définissons la notion de « transition professionnelle contrainte » (TPC) comme le processus vécu par un individu subissant un changement d'emploi forcé. Si cette notion inclut le reclassement en tant que mobilité d'emploi, elle englobe également l'ensemble du processus de reconstruction professionnelle et identitaire de l'individu au travail. Au-delà du reclassement en termes d'emploi, il convient notamment d'analyser la manière dont un individu reconstruit sa place et son rapport au travail dans un nouveau collectif, dans une nouvelle organisation. C'est pourquoi nous proposons ici d'appréhender l'analyse des TPC en mobilisant une modélisation de la dynamique d'un acteur au travail, qui questionne la place de celui-ci dans l'organisation en articulant représentation subjective et enjeux objectifs de la situation, et en croisant l'échelle individuelle avec celle des collectifs.

1) D'après une enquête menée auprès de 200 directeurs des ressources humaines (MONSAVOIR, 2000), ces derniers considèrent désormais les restructurations comme une étape récurrente de la vie des entreprises engagées dans des processus de changement.

(2) Lois sur la formation continue, sur les Plans de Sauvegarde de l'Emploi, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...

(3) Cf., par exemple, les cas suivants : Saint-Gobain (RAVEYRE, 1999), Aventis-Pharma (CAMPINOS-DUBERNET, 2003), AXA (GARAUDEL, NOËL et SCHMIDT, 2005), Areva (LE BOULAIRE, 2006).

Le modèle de la « dynamique identitaire globale de l'acteur » (DIGA) au travail (SARDAS, 1994, 2008) a pour objet de répondre à la question : « Dans quelle mesure un individu assume-t-il ou peut-il assumer (tout en le transformant) le rôle qui lui est offert (de façon plus ou moins explicite) par une organisation ? » On s'intéresse ici au rôle réel de l'individu, incarné par une fonction ou une place tenue dans une organisation ; un rôle qui est, bien sûr, influencé par la prescription organisationnelle, mais qui dépend également de la façon dont le salarié habite ce rôle, le transforme et arrive à le faire reconnaître par les autres acteurs.

Trois caractéristiques de ce modèle, importantes pour notre objet de recherche, rendent celui-ci *a priori* approprié :

- Il est question de dynamique identitaire, c'est-à-dire d'un processus toujours en cours et toujours inachevé, proche en cela d'autres approches de l'identité au travail (DUBAR, 1991 ; KREINER *et al.*, 2006) ;
- Cette dynamique identitaire est « globale », en ce qu'elle prend en compte des dimensions non prises en considération par la plupart des travaux portant sur l'identité professionnelle : cette dernière est généralement appréhendée dans un sens purement subjectif, celui de la représentation qu'a un individu de son identité (voir, par exemple, GIOIA, 1998). Or, s'intéresser à la qualité de la dynamique identitaire d'un individu au travail conduit à ne pas se limiter au plan subjectif. Dans le modèle de la DIGA, la question globale « l'individu peut-il assumer (tout en le faisant évoluer) son rôle au sein de l'organisation ? » se décompose selon trois dimensions :

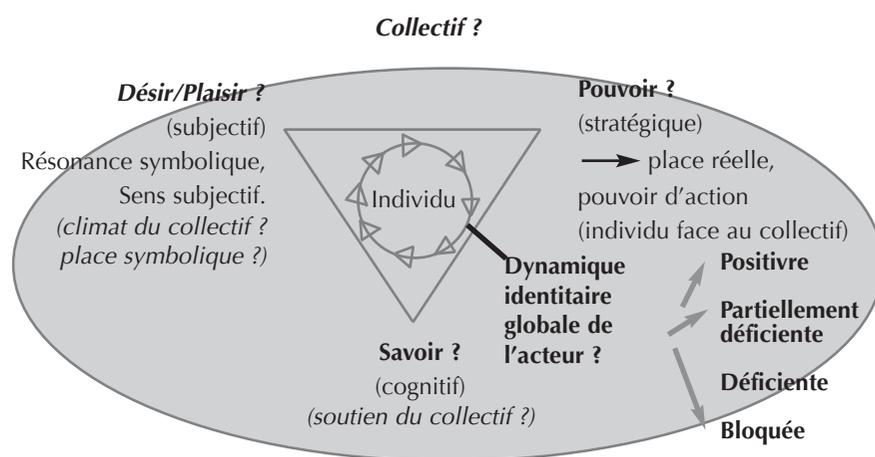
– « savoir » : l'individu dispose-t-il objectivement des ressources cognitives nécessaires ?

– « pouvoir » : l'individu dispose-t-il objectivement des ressources stratégiques et relationnelles susceptibles de se traduire par un pouvoir d'action ? (CROZIER et FRIEDBERG, 1977).

– « désir/plaisir » : l'individu dispose-t-il des ressources subjectives lui permettant d'investir son rôle au travail ? (C. Dejours parle de « résonance symbolique » (1990), ce qui inclut la question du sens de ce rôle pour l'individu, ce sens restant en grande partie inconscient pour l'individu et incluant sa trajectoire passée et projetée ?).

Ces trois dimensions représentent chacune une sous-dynamique de la dynamique globale et il est alors possible de caractériser des situations de travail posant problème du fait d'un déficit dans une ou plusieurs de ces trois dimensions, et d'interpréter la façon dont ce déficit se propage aux autres dimensions, ce qui peut aller jusqu'à provoquer un blocage de la dynamique globale.

c) Enfin, la DIGA se positionne à l'échelle de l'individu, mais elle prend nécessairement en compte les interactions entre l'individu et les collectifs dans lesquels celui-ci évolue. Considérer le rôle des collectifs de travail est en effet indispensable pour analyser chacune des sous-dynamiques. La question posée est de savoir dans quelle mesure un individu est ou non soutenu par son environnement sur les plans cognitif (quelle aide reçoit-il de la part des collègues et des managers ?), stratégique (est-il en bonne position au sein du collectif ? bénéficie-t-il d'une position stratégique favorable acquise par son collectif ?) et subjectif (bénéficie-t-il de relations intersubjectives favorables, en termes de climat du collectif et de place symbolique qu'il occupe au sein du collectif ?).



- **Question centrale** : l'individu arrive-t-il à assumer (tout en le faisant évoluer) le rôle offert par l'organisation et d'où viennent les éventuelles difficultés ?
- Une analyse à l'échelle de l'individu (singulier ou générique) plongé dans des *collectifs* (travail, métier,...) (en italiques sur ce schéma).

Figure 1 : Le modèle de la dynamique identitaire globale de l'acteur (DIGA).



La DIGA est considérée comme positive si les trois sous-dynamiques sont positives et se renforcent mutuellement. Dans ce cas, l'individu trouve un certain bien-être au travail et matière à se construire comme sujet. En revanche, une déficience importante sur l'une des sous-dynamiques risque d'entraîner un blocage de l'ensemble de la dynamique : concrètement, le risque est alors de déboucher sur des troubles psychosociaux et sur des dysfonctionnements risquant d'affecter la performance de l'organisation.

L'entreprise S : dans une grande entreprise de services en proie à d'importantes restructurations stratégiques

S (Services) est une grande entreprise de services, autrefois monopole d'État et aujourd'hui confrontée à une concurrence nationale et internationale très forte, qui lui impose d'adopter un nouveau positionnement stratégique. Cela entraîne de nombreux bouleversements en termes de structuration de l'activité et des métiers et soulève de multiples enjeux de gestion des ressources humaines : nécessaire évolution de certains métiers, réallocation de compétences des métiers « non prioritaires » vers les métiers en croissance (client, innovation...) et forte réduction des effectifs en France.

L'ensemble de ces évolutions a justifié la mise en œuvre par l'entreprise d'un programme innovant de gestion des parcours, dont l'objectif affiché est de permettre l'accompagnement des salariés dans cette transformation et, inversement, l'accompagnement de cette transformation par les mouvements de compétences et d'emplois. Le dispositif d'accompagnement des parcours (DAP) initial propose, d'une part, d'aider les salariés dans la construction et la concrétisation de leurs projets professionnels volontaires et, d'autre part, des mesures d'accompagnement des salariés dont le poste est supprimé dans le cadre des restructurations. Le DAP comprend une antenne (appelée Espace de Développement) dans chacune des régions, où des conseillers (« Conseillers de Développement ») accueillent les salariés et leur proposent une série d'entretiens individuels et de participer à divers modules de travail en groupe (exploration des compétences, construction du projet professionnel, rédaction de CV, préparation d'entretiens...).

Le DAP n'est pas censé assumer directement la gestion des reclassements induits par les restructurations. Pendant la période étudiée (de 2005 à 2007), le DAP voit croître fortement la part des salariés touchés par les restructurations, mais il ne se substitue pas au dispositif de reclassement (DR). Ce dernier, piloté par les responsables RH d'entité, a pour mission d'informer en temps voulu les salariés de la suppression programmée de leur poste, puis de leur proposer deux ou trois nouvelles affectations possibles en interne et de suivre leur dossier jusqu'à ce que les salariés aient accepté

une nouvelle affectation. Par rapport au DR, centré sur le reclassement à court terme, le DAP a pour objectif d'aider le salarié à élargir sa réflexion au-delà du reclassement en y incluant la perspective plus vaste de son projet professionnel. Ainsi, il arrive souvent qu'un salarié en reclassement ait déjà accepté une nouvelle affectation avant d'engager avec le DAP une réflexion sur son parcours, ce qui peut le conduire ensuite à se réorienter très différemment, en interne ou en externe.

Étude de cas individuels longitudinaux en vue de l'évaluation des apports d'un dispositif d'accompagnement

La mise en œuvre de ce dispositif a fait l'objet d'un accompagnement par les chercheurs (4), sous la forme d'une recherche intervention (HATCHUEL, 1996 ; DAVID, 2000 ; SARDAS et LEFEBVRE, 2004) menée de février 2006 à juillet 2007. La demande adressée aux chercheurs portait essentiellement sur une analyse fine des effets de la mise en œuvre du dispositif afin de valider les options retenues et/ou de les modifier autant que nécessaire. Nous ne reprendrons pas ici l'ensemble des travaux qui ont été réalisés dans le cadre de ce programme ; nous nous focaliserons sur une partie, centrale, de ces travaux, qui visait à comprendre les effets d'un tel dispositif à un niveau individuel. Pour ce faire, il nous est apparu nécessaire d'analyser qualitativement et de façon approfondie des cas longitudinaux. Un échantillon de vingt-deux dossiers a été constitué : il n'ambitionnait pas d'être représentatif de l'ensemble des salariés, au sens statistique de ce terme, ni même des salariés passés par les Espaces de Développement (ED), mais de couvrir la variété des TPC en cause et de permettre l'analyse approfondie de leur déroulement et des enjeux associés d'accompagnement des parcours. Nous avons choisi de nous intéresser à la population majoritaire, composée de salariés ayant un statut de fonctionnaire non cadre, anciens dans l'entreprise (justifiant de 20 à 30 ans d'ancienneté). Le fait que les individus aient un statut de fonctionnaire est important et intéressant : l'emploi n'est pas en jeu ; seul l'enjeu du travail est présent. Nous avons, par ailleurs, fait en sorte d'avoir à la fois des reclassements internes et des reclassements externes, ainsi que des cas dont l'issue était plutôt positive et des cas dont l'issue restait problématique, afin de pouvoir cerner les facteurs en conditionnant le caractère plus ou moins positif.

Entre septembre 2006 et avril 2007, des entretiens longs (de 2 à 4 heures) ont été réalisés, au cours desquels le vécu par les salariés de la dernière phase de leur transition professionnelle était resitué dans l'en-

(4) L'équipe était constituée d'Analie Hugues (à qui la constitution et la mise en forme du matériau empirique doivent beaucoup) et de Jean-Claude Sardas.



semble de leur trajectoire professionnelle. Ainsi sont apparus non seulement les enjeux et les effets de l'accompagnement offert par le DAP, mais aussi les conséquences d'une absence ou d'une insuffisance d'accompagnement dans des étapes antérieures de mobilité contrainte. La méthode d'entretien utilisée est à rapprocher des histoires (ou récits) de vie (BERTAUX, 1997), dans la mesure où l'on a cherché à reconstituer le vécu de la transition professionnelle dans ses dimensions tant objectives que subjectives. Comme nous le verrons dans les exemples présentés plus loin, la prise en compte d'éléments de l'histoire personnelle et professionnelle sur la longue durée offre des éléments de compréhension des processus à l'œuvre au niveau de l'individu et de ses interactions avec le DAP et son environnement professionnel. Dans le cadre de cet article, nous présenterons quatre cas individuels significatifs permettant de donner à voir la nature des processus à l'œuvre. Les cas sélectionnés sont distincts dans leurs processus et leurs résultats : réussite ou échec de la TPC, reclassements internes, externes ou inaboutis ; ils couvrent bien la variété des types de situations rencontrés dans les vingt-six dossiers étudiés.

#### QUATRE CAS DE PRISE EN CHARGE DE SALARIÉS PAR LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS

1 – ÉRIC, 50 ans : une mobilité interne avec changement de métier, accompagnée et réussie

- *La suppression du poste : une lourde déstabilisation*  
Éric occupait un poste d'analyste qualité. Lors de la restructuration de son secteur, le nombre de postes de ce type est réduit. Il participe aux entretiens visant à sélectionner les personnes qui resteront, mais il n'est pas retenu. Il n'a reçu aucune explication de ce refus, ni de la part du manager, ni de celle du RH : « [...] J'avais la meilleure progression du semestre, donc c'est pas une histoire d'efficacité. C'est un choix comme un autre ; mais, quand il n'est pas expliqué, c'est difficile [...]. Je partais un peu en "live", on a l'impression d'être plus capable de rien. Cette instabilité, faut pas que ça dure des mois : quand on commence à douter, ça joue sur tout... »

- *Un accompagnement important est engagé par l'Espace de développement*  
Éric entame alors, en lien avec l'Espace de développement (ED), un processus d'élaboration de projet professionnel qui l'amène à s'orienter vers une activité de vente en agence commerciale, face au public.  
« La Conseillère de Développement [CD] est venue voir quels étaient mes aspirations, mes souhaits [...]. C'est une personne en face, en direct, on travaille sur de l'humain [...]. Ce que je trouvais frustrant, c'était d'avoir

*envie d'aller là [à l'entité commerciale] et l'impression d'être abandonné, de devoir me débrouiller seul. La CD m'a apporté un soutien. »*

L'accompagnement de l'ED est ainsi venu étayer un désir d'évoluer vers la vente, un métier prioritaire dans l'entreprise, et il a permis de sécuriser la transition professionnelle. En conséquence, Éric a pu retrouver rapidement une dynamique positive. Dans le même temps, les troubles qui commençaient à l'affecter (stress, perte de sommeil...) ont disparu.

- *Réussite du ré-ancrage professionnel et identitaire*  
Éric semble avoir retrouvé une DIGA positive. Il ressent du plaisir à travailler à la vente et apprécie la diversité des activités (dynamique subjective). Sa montée en compétences s'effectue progressivement (dynamique cognitive), avec un soutien de l'ED, qui a proposé une phase de stage suivie d'une affectation temporaire sous forme de « prêt de compétences » (dynamique relationnelle). Pendant cet apprentissage, le soutien est également important de la part du manager responsable de son entité et il reste suivi par un CD : « C'est bien aussi qu'elle [la CD] s'intéresse à ce que je deviens ; je suis pas juste un dossier. [...] Ça m'a enlevé quelques doutes. [...] Le responsable de mon entité prend le temps de m'expliquer, il me transfère les activités, me donne des responsabilités ; ça donne confiance. [...] Le responsable de département demande des nouvelles, régulièrement. »

Ce cas met donc aussi en évidence l'importance d'un accompagnement qui se poursuit lors de la phase de ré-ancrage, un accompagnement qui doit impliquer la hiérarchie de l'entité d'accueil.

2 – DENISE, 53 ans : une mobilité interne subie, traumatisante, suivie d'une mobilité externe volontaire accompagnée et réussie

- *Première phase (quelques années auparavant) – Une mobilité contrainte vers le commercial : un réel traumatisme*  
Denise était dans une dynamique professionnelle positive de montée en compétences sur un nouveau poste de chargée de qualité, après dix-sept années d'activité satisfaisantes. Elle a alors vécu une première rupture avec une mutation contrainte vers le commercial (service Réclamations).

« Le subit de la chose..., qui fait que l'on peut pas l'accepter [...] J'ai été virée dans le commercial. Vingt-six personnes étaient concernées, il y a eu deux tentatives de suicide. On était les premiers déportés, le premier wagon. Je ne voulais pas y aller [...] : ça a été un vrai traumatisme, le même choc qu'à la mort de mon père. [...] Ce n'est pas tant le déploiement, mais surtout la façon dont ils l'ont fait... Jamais j'oublierai. »

Denise tombe en dépression pendant près de deux ans (perte de vingt-trois kilos, antidépresseurs, crises de



larmes au travail, développement de nodules). Elle occupe son nouveau poste pendant deux ans et demi, mais elle entame, au bout de dix-huit mois, une recherche d'emploi pour quitter l'entreprise vers un autre poste de la fonction publique.

• *Seconde phase – Mobilité (finalement réussie) vers la fonction publique territoriale : un ré-ancrage professionnel et identitaire*

Les motivations de Denise pour quitter l'entreprise S sont doubles : tout d'abord, elle éprouve une rupture de confiance envers S ; elle craint l'instabilité de son organisation et ressent une incertitude sur son avenir. De plus, elle voit la mobilité comme un moyen de dynamiser sa carrière : « *J'avais l'envie de m'investir, d'apprendre, de m'impliquer autre part que dans la sphère familiale (les enfants étaient grands).* »

Cette sortie de l'entreprise met plus de trois années à aboutir. Après une première tentative, avortée à la veille de la prise de poste, elle obtient un détachement en tant que conservatrice de cimetière, poste qu'elle occupe pendant deux ans. Elle s'y plaît beaucoup, mais, suite à un redéploiement au moment où elle aurait dû être titularisée, son poste est confié à une autre personne. Denise doit alors réintégrer S.

Dès sa réintégration, elle fait part de son intention de repartir et elle est alors accompagnée dans son projet par un CD. La recherche dure plus d'une année, passant par une quinzaine de candidatures infructueuses et de difficiles périodes de découragement. Finalement, elle obtient un poste de responsable des travaux d'entretien au SDIS (Service Départemental Incendie et Secours) de sa ville. Au moment de notre entretien, avec un recul d'une année, cela se passe très bien : elle aime beaucoup son travail, elle y consacre beaucoup d'énergie et de temps (douze heures par jour), elle assume bien ses responsabilités, notamment de management de l'équipe d'entretien, et elle se sent appréciée. Denise considère que l'accompagnement de cette dernière phase par un CD a été précieux.

« *Je suis fonctionnaire depuis dix-neuf ans, donc je ne savais rien concernant le marché de l'emploi, ce qu'on doit mettre dans une lettre de motivation... [...] J'appelais juste pour dire que j'en avais marre, quand j'étais découragée ; j'avais l'impression d'être nulle [...]. La présence de Mme [X] (la CD), c'était indispensable..., une grande sœur, un peu ; elle m'a écoutée (on a besoin d'être rassuré quand on fait des choses un peu longues comme ça, avec des hauts et des bas).* »

Au total, la TPC de Denise apparaît réussie et elle a passé par une véritable reconversion professionnelle de longue durée. Parmi les facteurs essentiels de réussite, il y a tout d'abord la forte motivation personnelle de Denise à retrouver un emploi qui lui convienne, renforcée par des compétences d'organisation et de management démontrées lors de sa mobilité effectuée en tant que conservatrice de cimetière. Mais, selon elle, l'accompagnement de l'ED a été également un

ingrédient déterminant par l'aide technique et le soutien psychologique qu'il lui a apportés. Enfin, Denise semble avoir réussi à faire son deuil de l'entreprise S. Elle a pris conscience du fait que son profil (non cadre, peu diplômée) ne lui aurait pas permis d'y exercer un rôle valorisant.

« *À [S] je savais que où j'irais, je n'existerais plus, alors que là, au SDIS, je suis vraiment bien. Je [ne] me sens même plus fonctionnaire ; je me sens comme un artisan, un chef d'entreprise.* »

Denise retrouve *in fine* une DIGA positive : elle a toutes les capacités cognitives nécessaires au nouveau poste et y trouve une véritable reconnaissance tant de l'institution que des acteurs de son environnement de travail (dimension stratégique). Sur le plan subjectif, son nouvel emploi est en accord avec ses valeurs de service public, mais aussi (et surtout), elle tire un réel plaisir du fait d'assumer une importante responsabilité de gestion de l'entretien du SDIS.

3 – JANINE, 43 ans : une mobilité contrainte, non accompagnée et douloureuse, suivie d'une mobilité externe volontaire, accompagnée et réussie

Janine est employée depuis dix ans comme opératrice d'information téléphonique, poste où elle se plaît notamment du fait qu'elle forme les nouveaux opérateurs, mais cette activité décroît progressivement et son service est fermé. Elle est alors reclassée sur un poste de service clients en téléphonie mobile, avec des objectifs commerciaux. Si Janine est attachée au service public et si elle ne se sent pas du tout à l'aise dans un univers commercial en contradiction avec ses valeurs, ce n'est néanmoins pas là que se situe le point de rupture. En effet, Janine effectue trois premiers mois, durant lesquels elle prend la mesure du poste et « tient le coup », avant de partir en congés d'été. En revanche, quand à son retour de congés, tout en la félicitant d'avoir démontré sa compétence dans les premiers mois, on l'affecte à un poste spécialisé dans le traitement des appels provenant des clients haut de gamme, elle se rend vite compte qu'elle n'est pas à la hauteur. Les clients sont exigeants, ils en savent souvent plus qu'elle sur le matériel qu'ils ont acheté et sur les clauses contractuelles qui les lient à l'opérateur (déficience de la sous-dynamique cognitive). De plus, elle se retrouve dans une situation où elle ne reçoit plus d'aide : ses collègues sont des intérimaires qui n'ont ni le temps ni l'envie de coopérer ; son responsable hiérarchique sous-estime ses difficultés et lui dit simplement que « ça va bien aller ». Quant aux experts techniques positionnés en deuxième ligne, après quelques sollicitations, ils lui ont vite fait sentir qu'elle était insuffisamment compétente (déficience de la sous-dynamique relationnelle).

Au bout d'un mois, Janine a perdu le sommeil et sombre dans une sévère dépression, qui va durer neuf



mois. La mise en incompétence (dimension cognitive), qui engendre un sentiment d'incompétence (dimension subjective), est le facteur déterminant de la rapidité de la survenue de cette dépression.

Heureusement pour Janine, l'histoire ne s'arrête pas là. Alors que l'entreprise s'est peu préoccupée de son état pendant neuf mois, si ce n'est pour s'informer sur les prolongations de son congé maladie, une assistante sociale de l'entreprise vient enfin la voir : « *Je me suis dit : "ouf ! Y'a quelqu'un qui s'occupe de moi, quand même !"* »

Elle lui propose de reprendre un poste d'information téléphonique, qui lui permet de sortir progressivement de sa dépression. Malheureusement, au bout d'un an, son service ferme et elle perd à nouveau son poste.

*« On ne s'y attendait pas trop [...] ; on a été surpris de la fermeture complète. Ça a mis KO pas mal de monde [...] ; on a mis un ou deux mois à s'en remettre. »*

Heureusement, Janine bénéficie, outre le fait d'être bien entourée sur le plan familial, de l'accompagnement d'un conseiller de développement. Cela lui permet d'explorer plusieurs pistes et de choisir, finalement, de sortir de l'entreprise. Elle se lance dans une activité d'assistante maternelle à domicile. Elle a bénéficié d'un soutien pour élaborer son projet et le mettre en

œuvre, consistant en un soutien en termes de conseil et en une aide financière octroyée par l'entreprise pour ce type de projet.

*« Il [le CD] a été dans mon sens, il m'a laissée libre de mon choix. [...] Ma décision, elle était prise [...]. J'avais besoin d'un petit soutien pour me dire qu'est-ce qu'il fallait que je fasse, dans quel ordre [...]. Le CD, il avait déjà eu ce cas-là pour d'autres personnes ; il avait l'air de connaître son sujet. Il a appuyé ma demande : ça a été un soutien, quand même ».*



« JEAN, 50 ans : Une succession de mobilités internes contraintes mal accompagnées ».

Au total, même si elle garde une certaine amertume d'avoir ainsi perdu sa place dans son entreprise, elle s'est dite heureuse d'avoir pu se reconverter et semblait avoir retrouvée un certain équilibre : elle maîtrise sa nouvelle activité, elle s'est donné des moyens d'action et est profondément attirée par ce nouveau travail.

#### 4- JEAN, 50 ans : une succession de mobilités internes contraintes mal accompagnées

Jean a occupé un grand nombre de postes au cours de sa carrière à S (comptabilité, fonctions RH, qualité, réclamations,...). Spécialisé depuis deux ans

dans des produits destinés aux personnes handicapées, Jean est dans une évolution professionnelle positive avec un poste valorisant, mais ce dernier est alors supprimé et c'est le début d'une succession de difficultés.

*« Ça m'a occasionné beaucoup de questionnements très pénibles, de remises en question, etc. On m'a fait comprendre qu'il fallait que je me cherche autre chose, mais on me disait jamais la raison. »*

Jean accepte un poste d'adjoint préventeur, mais il n'y reste pas plus de quatre mois.

*« Je savais qu'il y avait une formation à terme pour devenir préventeur, un vrai métier, reconnu par un diplôme national... et puis, on m'a fait comprendre que je n'aurais jamais cette formation [...] ; donc j'ai dit : "je ne peux pas rester là"... »*

Jean prend alors un poste de superviseur dans une équipe d'après-vente où il réorganise le traitement des réclamations, ce qui correspond à ses compétences antérieures. Au bout de six mois, il apprend que le poste n'est pas pérennisé.



« On m'a dit après coup que c'était une mission, mais sur l'intranet, c'était décrit comme un poste pérenne ».

Jean se porte ensuite candidat pour un poste orienté vers le service client, mais : « Lors de l'entretien de recrutement, il s'est avéré qu'il avait plus besoin de quelqu'un sur la plateforme [technique]. Donc, quand je suis sorti de l'entretien, j'étais en fait pris à un poste sur lequel j'avais pas candidaté. »

Le problème fut que le manager et le responsable RH ont exercé une pression pour que Jean trouve un poste. Dans ce contexte, l'accompagnement de l'ED a été insuffisant : la relation avec le CD a même été vécue comme participant de la pression subie.

Le repositionnement plutôt contraint de Jean sur ce poste technique est d'ailleurs un échec. Du point de vue de sa DIGA, des défaillances sur plusieurs dimensions sont présentes. Sur la dimension subjective : « Ça correspond pas du tout à ce que j'aime », dit-il. Sur le plan cognitif, il ne maîtrise pas les applications informatiques qu'il est censé utiliser et son apprentissage n'est pas organisé (formation insuffisante, pas de tuteur désigné). De plus, son manager direct ne lui accorde pas de droit à l'erreur.

« J'ai commis des erreurs, erreurs réparables mais on m'a tout de suite demandé des comptes. C'est à ce moment-là que j'ai compris que j'y arriverais jamais. J'ai pas droit à l'erreur et, de toute façon, je suis pas apte pour le poste, donc, autant qu'on arrête là. »

Enfin, l'ED ne le suit pas : Jean ne reçoit pas d'appel, alors qu'il en est au troisième repositionnement en un an. « J'étais très très dévalorisé, j'ai fait une espèce de déprime. J'ai eu le minimum d'arrêt de travail, j'ai pas voulu m'arrêter, pour pas tomber dans cette spirale. Alors, je me suis accroché ; mais j'étais très mal. »

Finalement, la hiérarchie au niveau n+2 de son nouveau poste prend la mesure de son malaise et permet d'éviter que la situation de Jean ne continue à s'aggraver.

« La responsable est venue me voir et m'a dit de ne pas hésiter à demander des formations supplémentaires, à parler de mes difficultés et qu'à l'issue de la période d'apprentissage, on ferait le point, pour éventuellement envisager autre chose. Ça a fait un déclic ; ça m'a remis en confiance... C'est pas grand-chose ; mais c'était beaucoup. »

La situation de Jean reste donc incertaine au moment de l'entretien. Son regard sur le DAP est ambivalent : il a pu le percevoir par moment comme une courroie de transmission directe de la politique de restructuration de S, tout en reconnaissant certains apports à la construction de son projet professionnel.

### EFFETS DES MOBILITÉS CONTRAINTES ET CONDITIONS DE L'EFFICIENCE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES TPC

Ces quatre cas représentent les différentes configurations rencontrées durant notre étude qualitative.

L'analyse proposée ici du processus de TPC pour cette population de l'entreprise S doit permettre d'en comprendre la nature et de préciser les apports d'un dispositif d'accompagnement des parcours.

Des risques psychosociaux importants tout au long du processus de TPC, malgré l'absence de risque de perte d'emploi

Les restructurations qui ont cours dans l'entreprise S engendrent de gros besoins de redéploiements et de réduction des effectifs. Il en résulte des obligations d'évolution professionnelle fortes pour les salariés. Du fait que le plus gros des effectifs de S a un statut de fonctionnaire, les réductions d'effectifs ne peuvent pas se traiter par des plans sociaux. L'entreprise doit se donner les moyens de trouver, pour chaque salarié concerné, un nouveau poste, en interne ou en externe, et que ce nouveau poste convienne au salarié. Nos études de cas montrent que les TPC peuvent avoir une issue positive, avec, en particulier, la possibilité de conduire à de véritables reconversions (cas d'Éric, de Denise et de Janine). De telles reconversions sont d'autant plus remarquables dans les cas où le salarié a précédemment subi des pertes de postes, avec des atteintes importantes à sa dynamique identitaire et des répercussions sur sa santé (cas de Denise et de Janine).

Aussi, si les TPC sont possibles, les processus comportent des risques importants pour les individus, risques que l'on peut qualifier de « psychosociaux » (SARDAS, 2008), qui sont en fait des risques pour la santé psychique, à partir de facteurs liés tant à la nouvelle situation de travail qu'à la façon dont la transition se déroule. Ces transitions passent toujours par une forte remise en question identitaire, souvent formulée par les intéressés en termes de traumatisme. Ce phénomène est comparable à celui que l'on observe dans les cas où il y a perte d'emploi (LINHART, 2002 ; ROUSSIGNOL, 2009). Le traumatisme subi est donc lié au sentiment subjectif d'être nié dans son existence professionnelle, et donc sociale. Dans les cas où les TPC sont non accompagnées (mobilités antérieures de Denise et de Janine) ou mal gérées (mobilité actuelle de Jean), une grande souffrance est observée, avec des risques importants pour la santé des individus concernés.

Plusieurs facteurs en sont à l'origine. Le premier est directement induit par la suppression du poste, et les deux suivants concernent les tentatives de repositionnement sur un nouveau poste :

– La négation du sujet : Denise et Jean étaient très investis au travail et la suppression de leur poste a été décrétée de façon brutale. En termes de DIGA, les dimensions stratégique et subjective sont simultanément atteintes. Privé de poste, le salarié n'a plus aucun moyen de se faire reconnaître par les autres acteurs (dimension stratégique) et il est très vite envahi par un sentiment d'inutilité (dimension subjective).



– La mise en incompetence du salarié : l'acceptation d'un poste de reclassement permet au salarié de retrouver des ressources stratégiques et subjectives. Il est alors essentiel d'examiner la dimension cognitive : si celle-ci est déficiente, les risques pour la santé psychique sont très élevés, à très court terme. Ce sont les cas de Janine lors de son affectation au service de clients haut de gamme et de Jean, affecté à un poste technique qu'il ne maîtrise pas.

– La mise en déficit au niveau subjectif : elle intervient quand le nouveau poste ne correspond plus aux valeurs du salarié ou à ses envies. Les effets peuvent alors être délétères à moyen et long terme. On en perçoit les prémises pour Janine et Jean.

Le premier objet de l'accompagnement d'une transition professionnelle contrainte est donc la reconnaissance par l'entreprise (à travers ses différents acteurs : hiérarchie, Responsable RH (RHH), Conseiller de

Conditions de l'efficacité du dispositif d'accompagnement interne

Trois enseignements, qui définissent des conditions requises et des erreurs à éviter, peuvent être tirés de notre étude sur le rôle du dispositif d'accompagnement des TPC : 1) la nécessité d'une posture de tiers spécifique, 2) la compétence spécifique des conseillers de parcours et, enfin, 3) l'investissement de l'entreprise en ressources et en temps.

Une posture de tiers interne informé/informant

Le dispositif d'accompagnement (et donc, les conseillers de parcours) doivent être en posture de tiers par rapport aux autres acteurs, hiérarchiques et responsables RH (RHH). L'indépendance des Espaces de Développement par rapport au management et à la



© Fanny Tondre/REA

« Trois enseignements, qui définissent des conditions requises et des erreurs à éviter, peuvent être tirés de notre étude sur le rôle du dispositif d'accompagnement des Transitions Professionnelles Contraintes : 1) la nécessité d'une posture de tiers spécifique, 2) la compétence spécifique des conseillers de parcours et, enfin, 3) l'investissement de l'entreprise en ressources et en temps. »

Parcours), du fait que l'individu subit un traumatisme au nom d'un besoin collectif : sa valeur et ses apports ne sont pas en cause et il sera soutenu dans cette épreuve. L'accompagnement peut non seulement apporter un soutien psychologique, comme dans la plupart des démarches d'accompagnement (STEVENS, 2005), mais également apporter une aide à l'orientation.

ligne RH doit être affirmée. En effet, l'évolution générale des fonctions RH vers des fonctions de conseiller RH pour le manager fait que le RRH est, le plus souvent, vécu comme une courroie de transmission qui ne prend pas suffisamment en compte le point de vue du salarié. La diminution des effectifs RH empêche également ces derniers de suivre les salariés de manière personnalisée et dans la durée. Les ED peuvent alors



tenter de renouer ce lien à un moment délicat dans les carrières.

Cependant, même quand les ED sont clairement dissociés de la ligne RH, cette posture de tiers n'est pas évidente à percevoir pour les salariés. Les CD étant eux-mêmes salariés de l'entreprise, ils peuvent être perçus comme étant au service de celle-ci. De plus, pour être efficaces en termes d'orientation, ils doivent être en contact avec les responsables des réorganisations et avec les managers qui offrent des postes à la mobilité. Aussi, ce rôle de médiation entre le salarié et les autres parties prenantes que sont les hiérarchies dites cédantes et accueillantes, leur RRH associé et les chefs de projet réorganisation, n'est pas (et de loin) le plus facile à tenir. Cela exige un grand savoir-faire, ainsi qu'une déontologie rigoureuse, notamment autour de la confidentialité des échanges.

Tenir cette posture du tiers est d'autant plus exigeant quand les tensions induites par les restructurations sont importantes et quand le redéploiement attendu est rapide. Grand est alors le risque que les CD ne soient plus en mesure de travailler sereinement en laissant aux salariés le temps de surmonter leur traumatisme et d'élaborer leur projet. Le cas de Jean, où le CD a participé (sans nécessairement en avoir conscience) à une forme de harcèlement, en est une parfaite illustration.

Malgré ces risques, et à condition que ceux-ci soient repérés et gérés, il reste préférable de positionner de tels dispositifs en interne. Les CD ont une bonne connaissance des différentes activités, de la nature des postes disponibles et des compétences des salariés en recherche de poste, contrairement aux cellules de reclassement externes *ad hoc* (MAZADE, 2003), auxquelles on reproche de ne pas les connaître. C'est donc la posture d'un tiers informé, car inscrit dans les réseaux de l'entreprise, et informant, en ce qu'il oriente également le salarié concerné, qui doit être recherchée. La neutralité « stratégique » (en termes de jeux de pouvoir) n'est pas nécessairement un atout suffisant dès lors qu'elle s'accompagne d'une faiblesse des connaissances et des moyens d'action.

---

Développer la compétence des conseillers de parcours par la professionnalisation : organisation et animation d'un collectif de pairs

Les compétences requises convoquant une large palette de compétences (accompagnement et soutien psychologique, orientation et connaissance du marché du travail et des dispositifs d'aide,...), elles ne peuvent donc pas être le simple fruit de programmes de formation. Il s'agit donc d'une activité professionnelle correspondant à un niveau élevé de qualification, qui suppose une formation en psychologie et de l'empathie, alliée à une capacité d'orientation, sans oublier de bonnes capacités de négociation avec les différents acteurs impliqués dans les mobilités. Dans l'entreprise

S, au-delà d'un programme initial de formation court, l'accent a été mis sur la mise en place de groupes de pairs. Ces groupes permettent un travail collectif de confrontation des expériences des CD. L'enjeu est de permettre le développement d'un collectif de métiers, ce qui suppose de faire émerger des profils « d'experts/animateurs » en charge de ces groupes de pairs, tout en veillant à limiter la rotation des postes de CD. Face aux limites des cellules de reclassement *ad hoc* où l'impossible est parfois demandé à des consultants inexpérimentés et peu formés (MAZADE, 2005), le dispositif étudié offre une perspective différente, tenant compte des temps d'apprentissage longs et non entièrement formalisables nécessaires à l'exercice de ce type de fonction.

---

Des investissements en temps et en ressources d'accompagnement

L'accompagnement et l'orientation des parcours demandent du temps. Il faut laisser au salarié un temps qui lui est propre pour cheminer et favoriser la réussite de sa TPC. Cette période commence par le traumatisme initial de la perte du poste. S'engage alors un processus de deuil, qui, même accompagné, se déroule de façon singulière pour chaque individu (DUBOULOY et FABRE, 2002). Au-delà, l'accompagnement d'une TPC équivaut à l'accompagnement du mouvement propre au salarié, sans que cela exclue la composante d'orientation. Ce temps a bien sûr un coût pour l'entreprise, mais on peut penser que la qualité de l'accompagnement des TPC diminue ce coût à moyen terme, dans le cas où il n'y a pas de licenciements. La phase de ré-ancrage dans une nouvelle situation de travail fait également partie du processus d'accompagnement, et les salariés ont besoin de conserver un lien avec un CD qui puisse les aider à surmonter les éventuelles difficultés. Un recul de plusieurs mois est nécessaire, avant de pouvoir clore un dossier.

Le nouvel environnement du salarié joue un rôle important dans la réussite (ou dans l'échec) de la TPC. Le conseiller n'a que peu de moyens pour agir directement sur le nouveau collectif de travail et le manager. Sa présence et son écoute permettent néanmoins d'aider le salarié à interpréter d'éventuelles difficultés et elles peuvent également jouer un rôle de garde-fou dans les cas où les conditions d'accueil seraient inappropriées.

En conséquence, un CD ne peut s'occuper (au grand maximum) que d'une cinquantaine de salariés en même temps, à supposer qu'ils ne soient pas tous en phase « aiguë » au même moment, sachant qu'un accompagnement dure en moyenne six mois. Pour de grandes entreprises où des milliers de salariés sont touchés par les restructurations et où tous les salariés sont incités à la mobilité, les effectifs de CD peuvent donc se chiffrer par centaines, à l'en-



contre de la tendance actuelle à la réduction des effectifs des RH. Il s'agit alors d'un véritable investissement de la part de l'entreprise, un investissement dont le fondement encourt souvent le risque d'être remis en cause au gré des réorientations stratégiques et conjoncturelles.

## CONCLUSION

Les cas étudiés de salariés non menacés en termes d'emploi lors de reclassements ont permis de préciser les conditions d'un accompagnement adapté aux enjeux des Transitions Professionnelles Contraintes :

- une posture de tiers entre l'individu, d'une part, et la direction des ressources humaines et le management, d'autre part, doit être assurée. Le fait que le dispositif soit interne présente des avantages en termes de proximité et de connaissance des entités et des postes en demande de ressources ;
- des compétences, pour les conseillers, associant capacités d'accompagnement psychologique et capacités d'orientation professionnelle (connaissances des métiers et des marchés du travail) ;
- des ressources suffisantes en nombre de conseillers, afin d'accompagner le processus de la perte du poste à un ré-ancrage durable dans un nouveau rôle en respectant la temporalité propre au salarié.

Le fait d'élargir la notion de reclassement à celle de Transition Professionnelle Contrainte offre l'opportunité d'appréhender les restructurations en y intégrant la prise en compte de certaines dimensions qualitatives du processus, depuis la perte du poste jusqu'à la stabilisation dans un nouveau poste.

Des études complémentaires sont nécessaires pour appréhender les effets à long terme d'un dispositif d'accompagnement des parcours en termes de développement de l'employabilité et d'apprentissage de la mobilité. Qu'il s'agisse des salariés engagés dans une démarche volontaire de mobilité ou de ceux qui y sont contraints, dans quelle mesure ce type de travail de réélaboration du projet et du parcours professionnels prépare-t-il les salariés à être à l'avenir plus flexibles et plus nomades, et à vivre plus facilement d'autres réorganisations ? Autant nous pouvons interpréter, sur la base de nos études de cas, la qualité du processus de TPC et nous prononcer ainsi sur son issue plus ou moins positive, autant il est difficile de savoir si les individus vont simplement retrouver une nouvelle dynamique identitaire qui leur convienne ou s'ils vont également engranger de nouvelles capacités de mobilité professionnelle.

Les spécificités de l'entreprise S, avec cette obligation de reclassement durable de ses salariés au statut protégé, représentent une configuration dans laquelle beaucoup de conditions étaient réunies pour parvenir à des résultats positifs. Il conviendrait d'étudier la via-

bilité d'autres variantes dans la façon de combiner ces différentes conditions de réussite (posture de tiers, compétences, temps et moyens disponibles...), éventuellement en les répartissant différemment, par exemple entre l'interne et l'externe, entre l'entreprise et les dispositifs publics de gestion de l'emploi.

Enfin, le fait qu'un tel dispositif d'accompagnement ait pu faire la preuve par l'expérience de son efficacité pour prévenir des risques psychosociaux ne doit pas nous amener à négliger une condition essentielle pour que son impact soit effectif à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise : il faut que les individus subissant les mobilités contraintes puissent réellement bénéficier d'un tel accompagnement. Cela implique, outre la décision stratégique d'investir à une hauteur suffisante dans les ressources du dispositif d'accompagnement, que les managers et les responsables RH favorisent l'accès à ce dispositif, et donc que leurs comportements ne s'avèrent pas en contradiction avec les principes de la démarche d'accompagnement, que ce soit pour des raisons culturelles ou pour des raisons conjoncturelles. ■

## BIBLIOGRAPHIE

AGGERI (F.) & PALLEZ (F.), « Les nouvelles figures de l'État dans les mutations industrielles », *Cahier de Recherche du Centre de Gestion Scientifique*, n°20, Paris, 2002.

BARREAU (J.) & DUMAS (M.), *La Réussite sociale d'une restructuration dans l'Union européenne : du quantitatif au qualitatif, de l'emploi au travail*, colloque de l'AGRHR, Reims, 2006.

BEAUJOLIN-BELLET (R.), *Le Pilotage des restructurations : l'innovation est dans les processus*, colloque de l'AGRHR, Grenoble, 2003.

BERTAUX (D.), *Les Récits de vie*, Paris, Nathan, 1997.

BOURGUIGNON (R.), CORNOLTI (C.), FABRE (C.) & PHILIP DE SAINT-JULIEN (D.), « Vingt-cinq ans de travaux consacrés aux survivants des restructurations : bilan et analyse des connaissances actionnables », in BEAUJOLIN-BELLET (R.) & SCHMIDT (G.) (Eds.), *Restructurations d'entreprise – Des recherches pour l'action*, pp.49-66, Paris, Vuibert, 2008.

BRUGGEMAN (F.), « Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ? », *Revue de l'IRE*, 47(1), pp.215-231, 2005.

CAMPINOS-DUBERNET (M.), « Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation », *Travail et Emploi*, n°95, 2003.

CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

DAVID (A.), « La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in DAVID (A.), HATCHUEL (A.) & LAUFER (R.) (éds), *Les*

- Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, pp.193-213, 2000.
- DEJOURS (C.), « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations », in CHANLAT (J.F.) (dir.), *L'Individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa, Les Presses de l'Université Laval et Éditions ESKA, 1990.
- DUBAR (C.) (1991), *La Socialisation – Construction des identités professionnelles et sociales*, Paris, Armand Colin, 1991.
- DUBOULOY (M.) & FABRE (C.), « Les restructurations d'entreprises. De la rationalité économique à la souffrance des hommes », *Gérer et Comprendre*, n°67, pp.43-55, mars 2002.
- DUPUY (R.), « Transitions et transformation des identités professionnelles. Le cas des adultes en situation de formation continue », in « Transitions, vie professionnelle et vie personnelle », *Revue Connexions*, n°76, 2002.
- GINSBOURGER (F.), « L'usine qui pourrait échapper à la délocalisation : intervenir pour l'emploi "par la compétence" », *Gérer et Comprendre*, n°83, 2006.
- GIOA (D. A.), "From individual to organizational identity", in WHETTEN (D. A.) & GODFREY (P.) (Eds.), *Identity in organizations: developing theory through conversation*, Thousand Oaks, Sage, 1998.
- GLEE (C.), *Projets professionnels des salariés et relation d'emploi : la mise en œuvre d'un outil de GRH dans deux grandes entreprises*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin – Lyon 3, 2003.
- HATCHUEL (A.), « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprises et Histoire*, n°7, pp.59-75, 1994.
- GARAUDEL (P.), NOËL (F.) & SCHMIDT (G.), *Restructurer sans licencier. Le dispositif Cap Métiers 2003-2005 chez AXA France*, 2006.
- www.mire-restructuration.eu
- IGALENS (J.) & VICENS (C.), « Vers des restructurations socialement responsables ? », *Revue Management & Avenir*, n°3, pp.101-119, 2005.
- KREINER (G. E.), HOLLENSBE (E. C.) & SHEEP (M. L.), « Where is the "Me" among the "We" ? Identity work and the search for optimal balance », *Academy of Management Journal*, 49(5), pp.1031-1057, 2006.
- LE BOULAIRE (M.), *Tous mobiles ? Organisations flexibles et politiques d'employabilité*, Rapport d'Entreprise & Personnel, 2006.
- LINHART (D.), RIST (B.) & DURAND (E.), *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonville-Saint-Agne, Erès, 2002.
- MALLET (L.), MORIN (M-L), REYNES (B.), TEYSSIER (F.) & VICENS (C.), *Licenciement économique et exclusion sociale*, Rapport pour la Commission européenne, 2000.
- MAZADE (O.), *Reconversion des salariés et plans sociaux*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- MAZADE (O.), « Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage. Le cas de Metaleurop et des Houillères du Nord », *Revue de l'IRES*, 47(1), pp.195-214, 2005.
- MONSAVOIR (M.), « La fonction RH dans la tourmente », in LEMASLE (T.) & TIXIER (P. E.) (Eds.), *Des restructurations et des hommes*, pp.21-38, Paris, Dunod, 2000.
- RAVEYRE (M.), *Les grandes entreprises acteurs du développement local*, Rapport pour le Commissariat général du Plan et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Centre d'études de l'emploi/GIP-Mutations industrielles, 1999.
- ROUSSIGNOL (P.), « Accompagner une transition professionnelle dans une perspective clinique », *Le journal des psychologues*, n°266, pp.60-62, avril 2009.
- SAINSAULIEU (R.), *L'Identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985.
- SARDAS (J-C.), *Dynamique de l'acteur et de l'organisation*, Thèse de l'École des Mines, Paris, 1994.
- SARDAS (J-C.) & LEFEBVRE (P.), « Théories des organisations et interventions dans les processus de changement », in SARDAS (J-C.) & GUENETTE (A-M.) (éds), *Conception et dynamique des organisations : Sait-on piloter le changement ?*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- SARDAS (J-C.), « La "dynamique identitaire globale" comme analyseur des risques de non performance et des risques psychosociaux », in *Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail*, Éditions Anact, 2008.
- STEVENS (H.), *Entre désenchantement social et réenchantement subjectif, le développement personnel dans l'entreprise*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, 2005.
- TÜCHSZIRER (C.), « Le reclassement des salariés licenciés pour motif économique : responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique ? », *Revue de l'IRES*, 47(1), pp.158-173, 2005.

# GENÈSE ET GESTION D'UNE CRISE : L'ÉDITION 2007 DU MARATHON DE CHICAGO

Des conditions climatiques particulièrement éprouvantes ont entraîné l'interruption de l'édition 2007 du marathon de Chicago (MC). Mal maîtrisé, cet arrêt de la course a généré son lot de controverses quant au degré de préparation à la crise des organisateurs. Ce cas est intéressant à analyser sous l'angle de la genèse et de la gestion de la crise, envisagée ici comme un processus de fragilisation et de déstabilisation organisationnelle. Une méthodologie combinant analyse documentaire et entretiens semi-directifs a permis d'aboutir aux principaux résultats suivants : le développement exponentiel du MC a accru sa vulnérabilité ; l'histoire climatique caniculaire de la région de Chicago a été « oubliée » ; les aménagements opérationnels et logistiques consentis par les organisateurs se sont révélés inadéquats ; des prévisions alarmantes ont été insuffisamment prises en compte ; une forme de culture de l'infailibilité peut être évoquée ; enfin, l'absence de critères sportifs de sélection pour pouvoir participer au MC a été mise évidence. L'article se termine par une discussion consistant en une mise en perspective théorique des résultats.

Par **Bastien SOULÉ\***

**A**u même titre que Berlin, Boston, Londres ou New York, Chicago peut s'enorgueillir d'accueillir un marathon figurant au nombre des cinq World Marathon Majors. Son parcours relativement plat en fait l'un des plus rapides au monde (les

records personnels y sont fréquemment battus) (1) et un choix réputé idéal pour les débutants (un tiers des inscrits n'a jamais couru de marathon auparavant). Le 7 octobre 2007, pour la 30<sup>e</sup> édition, 36 000 coureurs (sur les 45 000 inscrits cette année-là (2)) ont

\* Maître de Conférences, Centre de Recherche et d'Innovation sur le Sport (EA 647), Université Lyon I Claude Bernard.

(1) Outre les coureurs venant à Chicago dans le but de réaliser le temps

minimal exigé pour participer à d'autres marathons (Boston, en tout premier lieu), cinq records mondiaux y ont été battus.

(2) Les inscrits qui sont blessés, empêchés ou qui n'ont pu se préparer correctement, renoncent.



pris le départ à 8 heures. La température caniculaire (un pic à 37 °C a été relevé), couplée à un taux d'humidité très élevé (de 86 %) et à l'absence de vent, entraîna un nombre considérable de malaises (coups de chaleur, déshydratations, épuisements à la chaleur) dès les premiers *miles* et, incidemment, un dépassement des capacités de prise en charge médicale et d'évacuation. Le rythme particulièrement lent adopté par les coureurs amateurs faisant craindre une exposition prolongée à la chaleur, la course a été interrompue au bout de trois heures et demie (seulement 1 363 coureurs avaient alors franchi la ligne d'arrivée. Les

## LES BOULEVERSEMENTS INDUITS PAR L'ENGOUEMENT CONTEMPORAIN POUR LES MARATHONS URBAINS

Une réinvention du marathon est à l'œuvre depuis une trentaine d'années : le simple fait d'être capable de tenir la distance prenant le pas sur le « chrono » réalisé, des néo-marathoniens plus ou moins préparés côtoient massivement des compétiteurs professionnels (LAPEYRONNIE, 2007 ; SUOZZO, 2002). Le marathon serait devenu un rite d'auto-validation

BASTIEN SOULÉ



© Inge Morath/Magnum Photos

« Les organisateurs du Marathon de Chicago souhaitent en faire le plus grand rassemblement de coureurs au monde. Cette volonté s'inscrit dans la tradition de gigantisme de Chicago, une ville dont plusieurs des réalisations architecturales sont particulièrement imposantes. » *Vue du marathon de Chicago – Édition 2007.*

autres furent orientés vers la zone d'arrivée, après s'être vu signifier l'obligation de marcher ou d'embarquer à bord de bus affrétés par le comité d'organisation).

Sans se révéler catastrophique, le bilan n'en est pas moins grave : deux coureurs sont décédés, trois cents quinze ont été transportés en ambulance vers des centres médicaux et cent quatre-vingt-cinq seront finalement admis dans des services d'urgences, dont soixante-six dans un état sérieux et une douzaine dans un état critique (3). Ce cas est intéressant à analyser sous l'angle de la genèse et de la gestion de la crise, en s'interrogeant sur l'interaction multiforme entre les faits et leur contexte.

pour privilégiés (4) remplissant une fonction de compensation de la banalité de la vie ordinaire. Dans un pays comme les États-Unis, fortement concerné par l'obésité, et où le challenge représente une valeur transcendante, cette mutation représente

(3) *Chicago Star Tribune*, 17 octobre 2007. Si tout marathon est physiquement éprouvant, l'impact sanitaire de l'édition 2007 du MC est exceptionnel. Les décès au cours d'un marathon ne sont, par ailleurs, pas rares (incidence d'environ 1 décès pour 50 000 participations). L'autopsie a révélé qu'un des deux décédés (âgé de 35 ans) souffrait de longue date de problèmes cardiaques. L'autre a péri des suites d'un épuisement à la chaleur.

(4) 36 % des participants au MC gagnent de 50 000 à 100 000 dollars par an, et 20 % gagnent entre 100 000 et 200 000 dollars par an.



une opportunité pour les directeurs de course visant l'accroissement du nombre d'inscrits à leur marathon (SUOZZO, 2006).

Au fur et à mesure de leur développement, les marathons posent des problèmes grandissants d'organisation aux villes qui les accueillent. Celles-ci restent néanmoins attachées à ces courses, qui concourent à la valorisation de leur image et contribuent à l'instauration d'une dynamique événementielle sur leur territoire (LAPEYRONNIE, 2007).

### LE MARATHON DE CHICAGO : UN CAS À PART

À la fin de la décennie 1980, la ville de Chicago, qui souffrait d'une image négative (tensions raciales, histoire mafieuse), a fondé sa stratégie de redressement sur la tenue de célébrations publiques censées témoigner du dynamisme et de l'unité de la ville. Parallèlement, le marathon de Chicago (MC), considéré dans les années 1980 comme une nuisance, connut une renaissance, avec l'arrivée (en 1994) de la Banque LaSalle en tant que sponsor principal, arrivée qui fut synonyme d'ambitions et de moyens revus à la hausse ; le nombre de participants a dès lors rapidement augmenté, à tel point qu'en 2003, un seuil maximum d'inscriptions a été instauré (fixé initialement à 40000, puis porté à 45 000 en 2006). Le soutien municipal se traduit par de nombreuses prestations gratuites ou faiblement tarifées (signalisation, nettoyage, transport, police, etc.), faisant de la ville un sponsor officiel. En retour, l'impact économique local est estimé dans une fourchette allant de 90 à 140 millions de dollars, pour le seul week-end de la course.

Les organisateurs du MC souhaitent en faire le plus grand rassemblement de coureurs au monde. Cette volonté s'inscrit dans la tradition de gigantisme de Chicago, une ville dont plusieurs des réalisations architecturales sont particulièrement imposantes.

En cohérence avec cette ambition, l'inscription au MC n'a jamais été conditionnée à un niveau minimum de performance sportive du participant, au contraire de Boston : au MC, chacun peut s'inscrire, tant que le seuil des 45 000 participants n'a pas été atteint.

(5) Quinze stations de ravitaillement jalonnaient le parcours, soit une station tous les 1,7 miles. Pour d'autres marathons, le choix est fait d'installer ces zones de ravitaillement, cruciales pour le bon déroulement de la course, à chaque mile.

(6) Plusieurs bénévoles confirmèrent ce constat, tout en le précisant : des coureurs peu coutumiers des événements de masse que constitue ce type de marathon « encombrèrent » les premières tables des SR, accentuant le phénomène de congestion, alors que des tables situées quelques dizaines de mètres plus loin étaient davantage accessibles (THIGPEN, 2008).

(7) *The New York Times*, 8 octobre 2007.

### POLÉMIQUE AUTOUR DE LA PRÉPARATION DU MARATHON ET DE LA GESTION DE LA CRISE

L'organisation de l'édition 2007 du MC a fait l'objet de vives critiques. Plusieurs stations de ravitaillement (SR) se sont trouvées dans l'impossibilité de fournir des boissons aux coureurs, ce qui n'a pas permis de leur assurer une bonne réhydratation. Bousculades aux abords des SR, participants s'écartant du tracé de la course pour se procurer à boire : la plus grande confusion a régné, notamment dans les premières SR, littéralement prises d'assaut (interviewé E5).

D'autres reproches émergèrent (effectifs restreints de bénévoles, éloignement important entre les SR (5)...), s'accompagnant parfois d'une demande d'excuses officielles, voire de remboursement des droits d'inscription.

La direction de la course et les représentants de la banque LaSalle relativisèrent fortement ces problèmes, affirmant qu'ils relevaient surtout du comportement des coureurs : absorption excessive et usage détourné des boissons (afin de s'asperger pour se rafraîchir), attitudes responsables de l'épuisement rapide des stocks de fluides. Certains marathoniens n'auraient, par ailleurs, pas trouvé de gobelets disponibles (6) ; des commerçants auraient amplifié le désordre en prenant l'initiative de vendre de l'eau ; les bénévoles affectés au ravitaillement auraient moins manqué de fluides qu'éprouvé des difficultés à satisfaire la demande des coureurs, concentrée sur quelques minutes (7).

Les producteurs de l'événement rappelèrent *a posteriori* les précautions prises en raison de la chaleur étouffante : nombre de boissons servies porté de 1,6 à 1,8 million, mise à disposition de glace en quantité supplémentaire, d'éponges imbibées d'eau, de vaporisateurs et de bus climatisés (8).

« *Nous étions préparés, nous avons fait face de manière très adaptée et satisfaisante* », déclara ainsi Pinkowski (le directeur de la course) au cours d'une conférence de presse. D'autres mesures, d'ordre davantage préventif que logistique, ont été énumérées : chaque coureur avait été averti des difficultés potentielles liées au climat et de ce qu'il pouvait faire pour s'en prémunir (9). Bref, la pro-activité de l'organisation et la parfaite

(8) *USA Today*, 8 octobre 2007.

(9) « Nous avons informé tous les participants des conditions, des problèmes potentiels, nous avons communiqué sur ce qui a été ajouté [...] ; c'était déjà une préparation à ces conditions spéciales » (précisions apportées par Shawn Platt, directeur de la banque LaSalle, en conférence de presse). Une alerte à la chaleur a été diffusée aux coureurs par courriel une semaine avant l'événement. La veille de la course, un second courrier électronique a été envoyé par le directeur de la course et par son directeur médical. L'importance de l'hydratation et de l'adaptation du rythme aux conditions particulières régnant lors du marathon a notamment été rappelée (WILLEY, 2008).

coopération avec les services de la ville de Chicago et le département des pompiers ont été soulignées.

Faisant front avec l'organisation de la course, le maire de Chicago affirma pour sa part : « *Notre ville n'a pas réellement de responsabilité dans la crise. Les coureurs doivent prendre leurs propres responsabilités. Les gens ne réalisent pas ; ils devraient savoir que la chaleur est très dangereuse ; on le leur a répété à plusieurs reprises. Tout a extrêmement bien fonctionné, en termes de réactivité, du côté des secours* ».

Cette autosatisfaction, combinée à la centration des facteurs explicatifs sur les coureurs, a déclenché une vague de réactions offusquées et ce, d'autant plus qu'en cas de forte chaleur, seule la combinaison d'une hydratation par ingestion et d'une aspersion externe est à même d'éviter une élévation dangereuse de la température corporelle. De plus, la portée symbolique des propos tenus à l'encontre des participants a suscité chez eux un certain émoi et accentué leur ressentiment.

### LES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS PERMETTANT DE CONSIDÉRER CET ÉVÉNEMENT COMME UNE CRISE

La chaleur étouffante, combinée au manque de fluides, a généré un nombre important de victimes présentant des pathologies spectaculaires. La forte visibilité des opérations de secours a accentué cette inquiétude collective grandissante, tout comme le fait d'apprendre l'interruption de la course par le biais de représentants des forces de l'ordre (interviewés E4 et E6).

Par ailleurs, le degré inadéquat de préparation aux conditions exceptionnelles a contribué à déstabiliser le système organisationnel, générant une situation de crise (LAGADEC, 1991). Outre les carences en boissons, le nombre insuffisant d'ambulances disponibles est révélateur de la sous-estimation du potentiel de crise inhérent à cette manifestation (10). Le rapide épuisement des stocks de glace, d'aliments énergétiques et de produits pharmaceutiques constitue un autre indice de la difficulté éprouvée par plusieurs décideurs à prendre la mesure, en temps et en heure, de l'ampleur des problèmes sanitaires rencontrés : autant de lacunes accentuant l'impression générale d'absence de maîtrise de la situation.

La mise en œuvre du plan d'urgence s'est par ailleurs traduite par la formulation de messages contradictoires, accentuant la confusion tant parmi les coureurs que chez les bénévoles (interviewé E5). Les agents de police chargés de mettre fin à la course se heurtèrent

(10) Dans un premier temps, dix véhicules supplémentaires ont été mobilisés. Une heure plus tard, ce sont trente autres ambulances provenant de plusieurs banlieues de la ville, qui seront à nouveau requises par les organisateurs.

par exemple à l'incrédulité, voire à la désobéissance des participants, dont une large majorité a poursuivi le marathon...

L'organisation d'urgence des réseaux d'acteurs (KERVERN, 1995) ne s'est révélée efficace que grâce à la mobilisation et à la résilience des spectateurs et des habitants. Alors que plusieurs éléments renvoient bel et bien à ce que Weick (1993) considère comme les ingrédients constitutifs d'une crise (fragilisation de la structure organisationnelle, brouillage des rôles, perte de la capacité à donner du sens aux événements), c'est finalement grâce à un ensemble de régulations (formelles et informelles) qu'un équilibre relatif a pu être préservé.

Il convient néanmoins de souligner que, dans ce contexte critique, l'action des secouristes et des médecins a permis d'éviter un bilan beaucoup plus lourd. Des conséquences plus dramatiques furent évitées grâce à une prise en charge prompte et efficace, sur place, d'une dizaine de cas de forte hyperthermie. Si la course n'avait pas été interrompue, c'est, du reste, le système de prise en charge des urgences médicales de toute la ville qui aurait été à terme saturé (THIGPEN, 2008).

Enfin, les contextes de crise génèrent immanquablement leur lot de controverses, dont l'origine est parfois à rechercher dans les stratégies visant à atténuer, voire à nier, la responsabilité de certains acteurs, quitte, pour cela, à partir en quête de boucs émissaires. Sur ce point encore, il semble judicieux d'évoquer une crise pour caractériser l'édition 2007 du MC.

### LE RECOURS À UNE PERSPECTIVE D'ANALYSE SYSTÉMIQUE

L'objectif de cette analyse est d'identifier les dysfonctionnements qui, en s'accumulant, ont conduit à la désorganisation (LIBAERT, 2009). Les terrains favorables à l'émergence de crises ont en effet connu au préalable un processus de fragilisation et de déstabilisation plus ou moins long et complexe. Ce constat plaide pour une approche processuelle (et non pas uniquement événementielle) de la crise : il convient de rechercher les facteurs de vulnérabilité à travers des signaux faibles, de rupture ou de changement (ROUX-DUFORT, 2005).

Cette conception de la crise fait écho au modèle cindynique de Kervern (1995), sur lequel s'appuie cette étude de cas. Celui-ci permet, en effet, de décrire la manière dont la dégradation des systèmes est propice à l'occurrence d'accidents et/ou de crises, en recensant les facteurs de vulnérabilité et en explicitant leur articulation. Il est basé sur les postulats suivants :

- toutes les parties prenantes (en l'occurrence : la direction de la course, les représentants des sponsors, le maire et son équipe municipale, les médecins, les

policiers, les pompiers, sans oublier les bénévoles, les coureurs et les spectateurs) poursuivent chacune des objectifs, qui peuvent aussi bien diverger que converger avec ceux des autres acteurs ;

– elles disposent de connaissances permettant l'anticipation, l'interprétation et l'explication des événements redoutés ;

– elles conservent en mémoire les faits problématiques antérieurs (incidents, accidents, crises), y compris éventuellement ceux qui se sont produits dans des contextes comparables ;

– elles élaborent, font respecter et se conforment plus ou moins strictement à des règles ;

– enfin, elles ne sont pas insensibles à certaines valeurs et peuvent chercher à agir en conformité avec elles ou à les protéger, quand celles-ci semblent menacées.

Chacun de ces domaines (téléologique, épistémique, mnésique, déontologique et axiologique) sous-tend les actions et décisions, ainsi, incidemment, que la genèse de situations critiques. C'est dans l'identification de certaines ambiguïtés que réside l'apport essentiel du modèle. En dressant un état des lieux des cinq dimensions précitées, l'analyste est à même non seulement de constater d'éventuelles lacunes, mais surtout de mettre en évidence des incohérences entre certaines de ces dimensions et/ou des décalages entre acteurs : ce sont autant d'indicateurs de la vulnérabilité du système, qui augmentent sa propension à générer une crise. En déclinant plusieurs registres de facteurs propices à l'occurrence d'une crise et en permettant une approche combinatoire de ces facteurs, cette grille de lecture fournit un cadre de modélisation à même d'approfondir la réflexion sur les processus de crise, tout en la structurant.

Ancrée dans une perspective décisionnelle et managériale, cette approche présente en outre l'intérêt de décentrer son regard de l'individu. Mais cette posture intellectuelle pourtant devenue classique dans bien des secteurs à risque peine à s'imposer dans le domaine sportif, où dominant encore les approches actancielles. Quelques accidents de sport retentissants ont néanmoins été analysés sous l'angle systémique des cindyniques (SOULÉ, 2009 ; LEBIHAIN, 2001), qui illustrent l'apport heuristique de ce modèle. Toutefois, les crises, dans ce même secteur, n'ont pour leur part jamais fait l'objet d'approches mobilisant cette grille de lecture.

## LA MÉTHODE

Chaque description de l'enchaînement des événements est partielle, influencée par le rôle assumé par le locuteur au sein du système, la zone du parcours fréquentée et l'expérience vécue le jour de la course. De surcroît, les intérêts et préoccupations gravitent autour de cet événement mal maîtrisé divergent. Pour toutes ces raisons, il aurait été souhaitable de consul-

ter suffisamment de parties prenantes pour atteindre une représentativité fonctionnelle, sinon statistique, au sein du système observé (HUBERMAN & MILES, 1991). Il n'a toutefois pas été possible d'aller directement à la rencontre de tous les membres de la « trame systémique » évoquée plus haut. Ce sont par conséquent des données de seconde main, dont le recueil a débuté au surlendemain du marathon et s'est étalé sur quatre mois, qui ont été mobilisées.

De nombreux articles de la presse nord-américaine ont ainsi été collectés. Par ailleurs, le contenu de quatre forums de discussion sur Internet a été systématiquement analysé (11). Cette consultation a donné accès à des prises de position très contrastées mettant l'accent sur des facteurs de crise pluriels. Héas et Poutrain (2004) soulignent néanmoins que ce mode de recueil de données n'est pas dénué de pièges : l'absence d'interaction physique et la communication sous pseudonyme contribuent probablement à faire basculer certains contributeurs vers l'exagération, ce qui contraint l'analyste à procéder à un recoupement raisonné des sources afin de ne pas donner plus d'importance qu'il n'en faut à des propos particulièrement acerbes (d'où la nécessité de confronter les données ainsi obtenues à un décryptage critique). L'enquête a donc été prolongée par la conduite d'entretiens avec deux participants, deux bénévoles et deux experts. Malgré plusieurs sollicitations, il a été impossible d'obtenir un entretien des organisateurs de la course. D'une durée moyenne d'une heure et demie, ces interviews ont consisté à vérifier la véracité des premières données recueillies, à affiner certaines descriptions, à éprouver leur pertinence et à obtenir des informations complémentaires relatives à des aspects peu documentés lors des deux étapes antérieures.

## LES RÉSULTATS

Le développement que nous proposons reprend les cinq dimensions du modèle de Kervern (1995). La plupart des données recueillies concernent les trois premières dimensions de ce modèle (téléologique, mnésique et épistémique), particulièrement cruciales dans l'analyse.

### La dimension téléologique

#### • *L'impact du succès du MC sur sa vulnérabilité*

La direction du MC a eu pour objectif constant, depuis la fin des années 1990, de dépasser New York et ses 35000 à 38000 coureurs (interviewé E1). C'est ce qui a conduit, en 2006, à rehausser le nombre maximal d'inscriptions. De l'aveu général, le seuil des

(11) [www.marathonguide.com/races/MoreReviews.cfm](http://www.marathonguide.com/races/MoreReviews.cfm) ; [www.coursea-pied.net/forum](http://www.coursea-pied.net/forum) ; [courirlemonde.org](http://courirlemonde.org) ; [www.realbuzz.com/en-us/forum/index?pageID=1996&topic=61433](http://www.realbuzz.com/en-us/forum/index?pageID=1996&topic=61433)

<b>E1</b>	Charles Suozzo	Universitaire de l'Université De Paul à Chicago Spécialiste du marathon (en particulier de celui de Chicago).
<b>E2</b>	Allen Sanderson	Économiste du sport à l'Université de Chicago (correspondance électronique).
<b>E3</b>	David Reithoffer	Responsable de la 4 <sup>e</sup> SR ( <i>mile</i> 8) justifiant de 20 ans d'expérience (s'est vu confier la mission de formation des responsables de SR, après 2007).
<b>E4</b>	Coureur souhaitant conserver l'anonymat	Coureur dont le MC 2007 constituait le 13 <sup>e</sup> marathon, et le 10 <sup>e</sup> à Chicago (temps visé : 4h50 ; abandon au 20 <sup>e</sup> <i>mile</i> ).
<b>E5</b>	Bénévole souhaitant conserver l'anonymat	Bénévole en place sur la 8 <sup>e</sup> SR justifiant de 3ans d'expérience.
<b>E6</b>	Coureur souhaitant conserver l'anonymat	<i>First time marathoner</i> , interrompu, puis dérouté à mi-parcours.

Tableau 1 : Codage et caractéristiques des interviewés

40 000 inscrits, fixé en 2003, était déjà des plus délicats à gérer (notamment aux moments du départ et des ravitaillements) et il était, de ce fait, considéré comme une limite à ne pas dépasser (SUOZZO, 2006). La concurrence entre marathons a néanmoins eu raison de cette réserve, entraînant les organisateurs dans une certaine démesure. Le MC est ainsi devenu un événement de plus en plus difficile à maîtriser, surtout en cas de situation inattendue et/ou de fluctuations dans son environnement.

Par ailleurs, la volonté délibérée d'accueillir un très grand nombre de coureurs altère le profil de ces derniers. Avec pour seul critère limitatif le seuil de 45 000 inscrits, sans même que ne soit exigé un certificat médical d'aptitude à l'effort (interviewé E3), les organisateurs sont confrontés à des temps projetés, à des niveaux de préparation et à des besoins de ravitaillement extrêmement variés. Les contraintes organisationnelles en sont d'autant plus fortes. De surcroît, le manque d'expérience de nombreux coureurs s'est traduit par des comportements attestant d'une méconnaissance du fonctionnement des SR, ainsi que par une adaptation parfois hasardeuse aux conditions (en termes de tenue vestimentaire, de rythme adopté, de mise à profit des zones ombragées, etc.) (interviewé E4).

Enfin, si le MC a une longue histoire, ce n'est que récemment qu'il est redevenu un événement majeur. La croissance des effectifs a ainsi été de 450 % de 1995 à 2003. Or, un progrès rapide accroît les vulnérabilités et génère son lot de problèmes managériaux. Fréquemment associée à ce type de développement exponentiel, la crise témoigne d'un stade de développement au-delà duquel l'organisation ne peut plus continuer sur les bases qui l'avaient jusqu'alors portée (ROUX-DUFORT, 2005).

(12) Ne pouvant s'aligner au départ de toutes ces épreuves, les athlètes opèrent des choix. Afin de les faire fléchir, le MC offre des primes particulièrement alléchantes de participation, de victoire (125 000 dollars, en 2005) et de record du monde (100 000 dollars, en 1999). Des récompenses sont également accordées pour les temps proches du record du monde (30 000 dollars, en 2005). Ce sont ainsi plus de 715 000 dollars qui ont été distribués en 1999, faisant du MC, à partir de cette date, le marathon le plus richement primé au monde.

- *Le maintien de l'édition 2007 dans des conditions hasardeuses*

L'organisation d'un événement comme le MC présente une telle inertie que son report est difficilement concevable : s'étalant sur plusieurs mois, le processus de préparation implique de nombreuses parties prenantes, que contraignent, par ailleurs, d'autres échéances. En dépit des moyens modernes de communication, il est également délicat de décaler le départ de la course. Cette solution impliquerait, en effet, de communiquer cette décision à plusieurs dizaines de milliers de bénévoles et de participants. La possibilité même de reporter l'édition 2007 a du reste été érudée.

Chaque année, les organisateurs des World Major Marathons se livrent, par ailleurs, une lutte sans merci pour attirer les plus grands spécialistes de la discipline (12). L'annulation de la course est de ce point de vue inimaginable, tant cela porterait atteinte à sa réputation. Son maintien, puis la décision de l'interrompre lors de d'atteinte d'un seuil jugé critique, a permis de sauvegarder cette dimension, bien que les temps réalisés en 2007 aient été décevants. Il semble plausible que la stratégie adoptée ait consisté à donner le signal du départ, à laisser l'élite se disputer les places d'honneur, quitte ensuite à suspendre la course, dans l'hypothèse où les risques sanitaires générés par les conditions météorologiques seraient venus à se concrétiser.

Les enjeux strictement économiques ne sauraient être passés sous silence. Certes, aucun bénéfice direct n'est réalisé par les organisateurs du MC (SUOZZO, 2006) (13). Toutefois, les partenariats mis en place avec une quarantaine de sponsors placent les organisateurs dans une situation de dépen-

(13) En multipliant les tarifs d'inscription au marathon (110 dollars pour les citoyens américains, 130 dollars pour les étrangers) par le nombre d'inscrits, on parvient à 5 millions de dollars collectés. Cette somme, entièrement engagée pour organiser l'événement et attirer les coureurs d'élite, n'est cependant pas suffisante pour couvrir l'intégralité des frais engagés, d'où le soutien d'une quarantaine de sponsors.

dance vis-à-vis de ceux-ci. Mais surtout, le montant des fonds injectés dans l'économie locale (dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, notamment) est considérable (14). Les deux tiers des coureurs n'étant pas originaires de la ville, ils introduisent de la « nouvelle monnaie » dans l'économie locale, faisant du week-end de la course un événement touristique très lucratif.

Ainsi, des intérêts sportifs, touristiques et économiques viennent se greffer à de fortes contraintes organisationnelles. Au terme de ce premier niveau d'analyse, on pourrait conclure que l'événement a été mal maîtrisé du fait d'une volonté de gigantisme couplée à la nécessité de ne pas en grever la profitabilité et de ne pas porter atteinte à son image. Il importe néanmoins de ne pas restreindre l'analyse à cette composante intentionnelle.

#### La dimension mnésique

• *L'histoire caniculaire trop facilement oubliée du climat de Chicago*

Le pic de chaleur atteint en octobre 2007 dans la région de Chicago aurait été d'un niveau sans précédent depuis une cinquantaine d'années. Ce constat, qui a à l'évidence contribué à la genèse de la crise, a dans le même temps permis aux organisateurs d'adopter une attitude fataliste.

Dans l'État de l'Illinois, les canicules sont récurrentes. Il semble dès lors surprenant que les organisateurs du MC, dont la dépendance vis-à-vis de l'aléa météorologique est très forte, n'aient jamais établi de plan d'action spécifique. D'autant que cette course a déjà été perturbée par une météorologie capricieuse : en 1978, près de 10 % des coureurs ont été traités pour épuisement à la chaleur ; en 1989, le temps fut particulièrement chaud et humide, affectant les performances de l'élite ; en 1993, au contraire, la température n'était que de 2 °C et une couche de neige recouvrait le parcours...

Les discours politiques ayant suivi la canicule chicagoe de 1995 (de 500 à 700 décès) présentent des similitudes frappantes avec l'argumentaire déployé en octobre 2007 : mise en avant de la responsabilité individuelle, relativisation de la capacité d'action des pouvoirs publics confrontés à l'incapacité des citoyens à prendre soin d'eux-mêmes, faible attention accordée par ces derniers aux messages préventifs, etc. En « naturalisant » de la sorte les effets de la canicule, les élus et les responsables municipaux avaient réussi, en 1995, à éviter les foudres de la population (KLINENBERG, 1997).

(14) Les estimations de cet impact économique (interviewé E2) vont de 20 à 100 millions de dollars (estimation du Regional Economic Assessment Laboratory).

• *Difficultés et aménagements opérationnels sur d'autres marathons*

En 2007, une vague de chaleur exceptionnelle a perturbé le déroulement d'autres marathons renommés. Celui de Rotterdam fut interrompu. D'autres, à l'instar de ceux de Paris, Londres, Boston et New York, furent maintenus, mais occasionnèrent davantage de décès et nécessitèrent plus d'assistance médicale qu'à l'accoutumée. À Chicago même, les difficultés éprouvées lors d'un semi-marathon couru quelques semaines avant le MC 2007 auraient pu servir de signal d'alarme (15) : SR dépourvues de fluides, manque de gobelets, agressivité de certains coureurs, malaises dus à la chaleur, etc. (interviewé E1).

Par ailleurs, les équipes organisatrices de marathons se déroulant régulièrement par temps chaud et/ou humide (Singapour, Kuala Lumpur, etc.) intègrent ces données aux contraintes avec lesquelles elles doivent composer, notamment en termes d'horaires. Parfois, ces aménagements revêtent un caractère exceptionnel : ainsi, à Boston, en 2007, le départ fut avancé (16).

Plus globalement, les marathonien s'élançant très tôt (avant le lever du jour) à Miami, à Houston, à Orlando ou à San Diego, afin d'éviter le pic de chaleur de la mi-journée (WILLEY, 2008).

L'apprentissage organisationnel des organisateurs du MC semble s'être restreint aux quelques éditions précédentes de cette même course, alors qu'un élargissement d'horizon aurait pu leur permettre de s'inspirer des aménagements réalisés dans d'autres contextes à risque. On décèle ainsi ce que Kervern (1995) nomme une culture organisationnelle nombriliste, propice à la crise en raison de sa focalisation excessive sur les seules expériences locales récentes. Lors des dernières éditions, il y avait trop d'eau et de glace sur le MC (l'édition 2006 s'est courue par une température très fraîche), ce qui a engendré d'importants gaspillages (le participant interviewé E1 estime que la diminution du stock de fluides mis à disposition en 2007 découle de ce constat, assorti d'un souci de réaliser des économies) : une SR a ainsi été supprimée en début de parcours, ce qui a constitué un élément clé de la crise. Le participant E3 précise, quant à lui, que, lors de l'édition 2007, certains bénévoles souhaitant minimiser le gaspillage de fluides (notamment dans les trois premières SR) ne se sont résolus que tardivement à distribuer l'intégralité de leur stock. Par conséquent, les coureurs ayant programmé un temps supérieur à trois heures (soit l'immense majorité des présents au départ) n'ont pu se ravitailler qu'à partir de la quatrième SR.

(15) *USA Today*, 8 octobre 2007.

(16) *The New York Times*, 8 octobre 2007

## La dimension épistémique

### • *Des choix logistiques discutables*

La pertinence de certains choix logistiques fut vivement contestée *a posteriori* : disponibilité tardive (uniquement à partir du 20<sup>e</sup> mile) des brumisateurs, de bus climatisés et d'éponges imbibées d'eau (17) ; espacement trop conséquent entre les SR (interviewé E6). À titre de comparaison, le marathon de New York dispose de 24 SR, contre 15 seulement à Chicago, en 2007. Par ailleurs, des dispositifs de rafraîchissement plus nombreux et mieux positionnés auraient probablement permis d'atténuer le recours des participants à l'eau de boisson pour s'asperger.

De manière générale, les aménagements de fortune semblent avoir été privilégiés. Par exemple, au lieu d'installer un plus grand nombre de SR, les organisateurs se sont contentés de davantage les approvisionner (cela, avec un nombre de bénévoles et de tables resté stable). Il s'avèrera *a posteriori* que ce n'est pas tant la quantité globale de fluides disponible, décrite comme suffisante par plusieurs observateurs (interviewés E4, E3 et E5), que sa répartition sur le parcours et sa distribution qui ont posé problème. Certaines solutions envisagées la veille du marathon (installation de tuyaux d'arrosage percés afin de rafraîchir les coureurs, « réquisition » d'eau auprès de restaurants ou d'écoles...) revêtent un caractère bricolé qui trahit une confiance relative dans les dispositifs en place (interviewés E1 et E3). Ces décisions peuvent être interprétées à travers le prisme de l'illusion de la réalisation partielle (MOREL, 2002). Celle-ci apporte la satisfaction de ne pas être resté les bras croisés ; l'impression de travail accompli qui en découle, ne garantit toutefois pas que les actions entreprises aient été adéquates.

### • *Des incantations en lieu et place de la prise en compte de prévisions alarmantes*

Les organisateurs se sont interdits d'envisager le pire, préférant se convaincre de la possible amélioration des conditions climatiques. Au mépris de prévisions, qui, une semaine avant la course, annonçaient un temps chaud et humide pour le week-end de la course. Interrogé sur les fondements de cet étonnant optimisme, Pinkowski affirma que lui-même et ses collaborateurs avaient cru entrevoir une parenthèse dans l'épisode caniculaire au moment du départ (18), en se basant notamment sur la présence de quelques nuages

(17) Cette concentration de moyens sur la fin du parcours atteste une nouvelle fois de la probable sous-estimation des risques de la part des organisateurs, surpris par l'ampleur des besoins et des problèmes sanitaires.

(18) *USA Today*, 8 octobre 2007.

et une température de 21 °C à sept heures du matin. Il espérait alors que le climat allait « coopérer » : « *j'espérais et je priais pour qu'une petite pause se produise...* ». Dans son analyse des décisions erronées et/ou absurdes, Morel (2002) affirme que les phénomènes climatiques sont constitutifs d'un piège très répandu. Le cas du MC de 2007 lui donne raison : les organisateurs n'ont guère pris en considération l'historique des vagues de chaleur locales ; pis, ils ont espéré une baisse de température, contredite aussi bien dans les faits que dans les prévisions dont chacun disposait, notamment parce que les conditions météorologiques d'alors étaient jugées « anormales » pour la saison.

### • *Une attitude de victimisation couplée à la stigmatisation des coureurs*

« *C'était simplement un jour incroyable, un jour dingue, complètement hors saison* » : tenus, à chaud, par le directeur de course, ces propos traduisent une attitude de victimisation mettant l'accent sur des processus exogènes indépendants de la volonté des acteurs (ROUX-DUFORT, 2005). Elle se combine à la stigmatisation des coureurs s'étant aspergés d'eau. Envisagée *supra* sous un angle stratégique (attribution partielle de la responsabilité de la crise aux marathonniens), elle semble aussi trahir une méconnaissance des usages en vigueur chez les coureurs *lambda*.

Tant dans la préparation du MC qu'au cours de son déroulement, l'attention des décideurs se focalise sur la tête de la course : tout doit être parfaitement orchestré pour le passage dans des conditions optimales des coureurs d'élite. À tel point que Platt et Pinkowski ont affirmé ne pas avoir anticipé l'usage détourné de l'eau de boisson, qui serait, à leurs dires, une première dans l'histoire des marathons. Cette pratique est pourtant extrêmement répandue, dès lors que la chaleur gêne les coureurs (interviewés E3 et E5) ; elle est du reste expressément recommandée à des fins de refroidissement corporel (19), et les organisateurs disposent habituellement de suffisamment d'eau pour y faire face (interviewé E3).

### • *Pinkowski, LaSalle et le MC : une indéniable réussite conduisant à une culture de l'infailibilité ?*

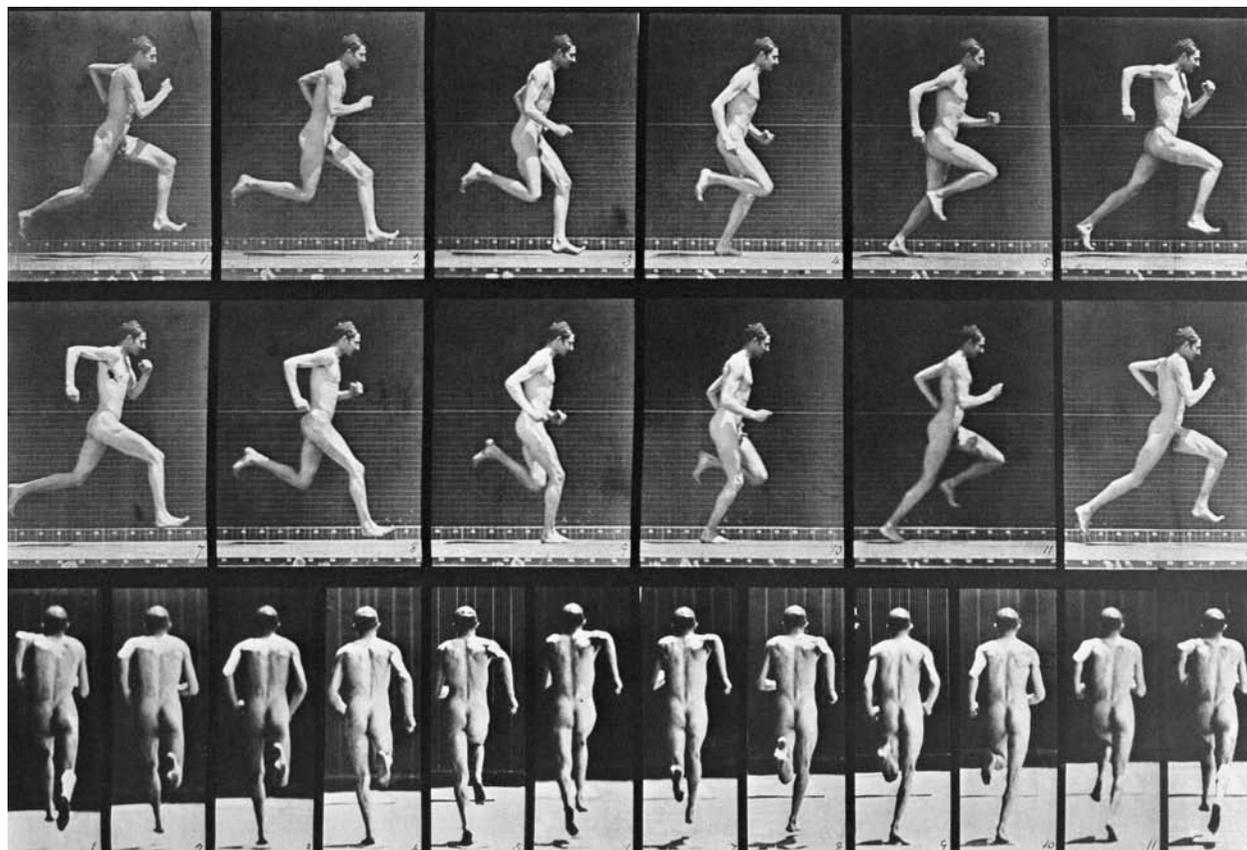
Depuis le début des années 1990, le MC est devenu, sous la houlette de Pinkowski, un des tout premiers marathons urbains mondiaux (en termes de taille, de budget, de performances réalisées, etc.).

(19) Le corps a besoin de transpirer pour se rafraîchir. Or, lorsque l'air est très humide, il ne peut absorber l'eau dont le corps cherche à se débarrasser. Par conséquent, le fait de boire beaucoup ne garantit nullement au coureur qu'il supportera l'effort. Il est aussi (sinon plus) important de s'asperger régulièrement d'eau, afin de faire baisser la température corporelle.

Cette *success story* a-t-elle conduit les organisateurs à penser qu'ils n'avaient plus grand-chose à redouter ? On peut le supposer, en s'appuyant sur Roux-Dufort (2005, p. 12) : « plus le succès se présente, plus les mécanismes liés à ce succès seront simplifiés encore. En cadennassant les mécanismes du succès, on verrouille l'attention managériale sur ces mécanismes, ainsi que les déséquilibres inhérents à cette forme d'organisation. La simplification de l'organisation et des mécanismes d'attention nourrit considérablement l'ignorance managériale sur des terrains de crise ».

aux frais occasionnés par l'inscription, le déplacement et l'hébergement, pour les non-résidents de Chicago, les coureurs, malgré la formulation de conseils de prudence, sont indirectement incités à participer à l'événement coûte que coûte.

Une plus grande flexibilité des organisateurs de marathon (remboursements, invitations pour d'autres courses ou une édition ultérieure du MC, etc.) eût été à même de permettre l'adoption de décisions plus raisonnables (21). De manière générale, cela est encore



« L'absence de critères sportifs de sélection pour s'inscrire au Marathon de Chicago incite la participation de coureurs de tous niveaux, y compris des personnes peu aptes à terminer dans une condition physique satisfaisante. » *Série de photographies réalisée par Eadweard Muybridge (1830-1904) décomposant les mouvements de la course d'un homme nu.*

#### La dimension déontologique

L'absence de protocole stipulant les critères susceptibles d'entraîner une annulation ou une interruption de la manifestation a participé de la désorganisation survenue après l'annonce de la neutralisation de la course. Non avertis de cette issue possible, des milliers de coureurs ont passé outre l'injonction d'interrompre leur effort : « Nous avons essayé de bloquer la course, mais les coureurs ont traversé les barrières en sautant par dessus les vélos des policiers... Ils ne voulaient [tout] simplement pas s'arrêter » (20).

En l'absence de clause de remboursement et eu égard

plus vrai pour les *first-timers*, qui sont particulièrement désireux de s'aligner au départ, et pour les coureurs inscrits dans une démarche caritative, qui se sentent investis d'une certaine mission.

Par ailleurs, l'absence de critères sportifs de sélection pour s'inscrire au MC incite la participation de coureurs de tous niveaux, y compris des personnes peu aptes à terminer dans une condition physique satisfaisante.

D'autres marathons se montrent plus sélectifs, renonçant par là-même à atteindre un nombre conséquent d'inscrits. Outre l'exemple de Boston, il existe (par exemple, à Hokkaido) des temps d'élimination tout au long du parcours. De telles restrictions sont diffi-

(20) Propos du porte-parole des pompiers de Chicago chargés de la sécurité de l'épreuve.

(21) Propos de Frank Shorter, champion olympique du marathon en 1972 (*The New York Times*, 12 octobre 2007).

lement envisageables à Chicago, tant ce marathon cultive une image de manifestation accessible à tous et se définit historiquement comme le Marathon populaire par excellence.

### La dimension axiologique

La valeur transcendante que représente aux États-Unis le challenge personnel pousse certains marathoniens à se dépasser pour terminer à tout prix. Suozzo (2006) précise que le marathon contemporain, en s'ouvrant à des profils de coureurs diversifiés, s'est logiquement chargé de valeurs plurielles : d'abord puritaines et ascétiques, elles se sont teintées de considérations hygiénistes et sanitaires (symbole de renaissance physique, de reprise en main de son capital corporel, de combat contre l'obésité et le vieillissement), puis altruistes, avec la défense d'une noble cause qui est le fait d'un nombre grandissant de *charity runners* (symbole du don de soi, voire du sacrifice au profit de malades, de la recherche médicale et/ou de victimes de catastrophes). Autant d'expériences et d'engagements qui renforcent l'implication des coureurs, leur conférant un caractère épique. L'abandon étant synonyme d'échec, la lutte contre soi, contre la douleur et contre la fatigue pousse le participant dans d'ultimes retranchements. Terminer quelles que soient les difficultés constitue le mot d'ordre : comment, dès lors, envisager de ne pas s'aligner au départ, en dépit même de messages soulignant des conditions défavorables ? Comment accepter d'être à l'écoute de son corps, lorsque des signes d'épuisement commencent à se manifester ? Comment se soumettre à une improbable injonction de stopper sa course ?

## DISCUSSION ET CONCLUSION

La gestion de crise doit être resituée au sein du processus élargi de gestion des risques, qui comporte leur analyse, la prévention et la protection, la gestion des éventuelles crises, la gestion post-crise et le retour d'expérience. La communication de crise s'inscrit, pour sa part, au sein des antépénultième et avant-dernière phases. Cette trame processuelle structure la discussion proposée.

La présence d'une menace liée aux conditions météorologiques était identifiée par les organisateurs. Sa magnitude, en revanche, semble avoir été sous-estimée, ce que traduit la nature des réponses mises en avant, d'une pertinence toute relative.

Les décisions prises se sont limitées à des variations de volume (de fluides, de véhicules d'ambulance, etc.) ; certes, elles n'ont pas altéré la structure de l'événement, mais se sont révélées inadéquates.

Il y a, à cela, deux raisons essentielles, que Libaert (2009) permet de mettre en perspective : l'incrédulité (ou l'incapacité d'envisager le pire, malgré le repérage

de signaux d'alerte) et un sentiment d'avoir la capacité de faire face, sentiment généré, entre autres choses, par les succès antérieurs et les difficultés déjà surmontées. Concernant le premier point, il est fréquent, lorsque l'on perçoit une menace, d'adopter une attitude de rejet consistant à écarter les données perturbantes. Ce refus du passage à l'acte préventif permet d'éviter toute remise en cause de l'existant ; l'attitude inverse implique une obligation d'action forcément dérangement ayant pour corollaire le fait de se voir éventuellement accusé, *a posteriori*, d'avoir paniqué pour rien.

Au stade suivant, lorsque se concrétise la menace à laquelle on n'a pas voulu croire, il n'y a plus qu'à affronter le déferlement de la crise et le dépassement des capacités de réplique (DUSSERE *et al.*, 2003). Dans le cas d'espèce, si la logistique a été défaillante, les impacts sanitaires ont été, somme toute, limités grâce à l'interruption de course qui a permis de prévenir la chute dans une spirale incontrôlable. La crise a néanmoins rebondi, changeant de nature et faisant endosser aux coureurs, pour les uns le statut de victime, pour les autres celui de bouc émissaire.

Les organisateurs se sont dédouanés en attribuant le fiasco à des causes indépendantes de leur volonté, allant jusqu'au déni de réalité en refusant de reconnaître une quelconque part de responsabilité. Leur communication de crise fut expressément orientée vers la négation de toute contribution à la crise. Cette position, qui offre l'avantage de limiter les poursuites judiciaires, a pour contrepartie de mettre en péril l'image du marathon, ainsi que le crédit et la légitimité de ses sponsors, voire ceux de la ville de Chicago.

Ce refus de reconnaître des erreurs, combiné à la mise en avant des comportements inadéquats des coureurs, s'inscrit dans une stratégie cohérente. En effet, les organisations concernées par la crise ne visent pas nécessairement une communication de crise idéale ; elles cherchent plutôt à rendre acceptable le coût interne de la crise (RENAUDIN, 2004). Ainsi, la dégradation de l'image d'une organisation n'est finalement qu'un risque parmi d'autres, qui peut éventuellement être assumé : « *La cellule peut décider, en toute logique (qui est la sienne) que laisser – avec un risque jugé maîtrisé – une image se dégrader ou admettre un taux de clients désaffectant la marque, peut être moins coûteux pour sortir de la crise qu'un scénario optimal de communication de crise, où l'image serait idéalement sauvegardée* ».

Dans le cas de l'édition 2007 du MC, la communication de crise adoptée, *a priori* défaillante au regard des critères de bonne pratique en la matière (transparence, assomption des responsabilités, etc.), a permis de « ne pas financer et déployer tout l'arsenal des outils et recettes de communication de crise, et ce au profit d'une gestion de sortie de crise intermédiaire plus risquée mais moins coûteuse si elle réussit » (RENAUDIN, 2004).

Les changements apportés suite au retour d'expérience de l'édition 2007 constituent l'aveu le plus clair

de l'existence de lacunes : davantage de tentes et de fournitures médicales, ajout de trois SR, un nombre de bénévoles accru, rationalisation de la gestion de chaque SR (hiérarchisation plus forte et rôles mieux répartis) (interviewé E3), amélioration des moyens de communication avec les coureurs (conditions météorologiques, conseils de préparation), optimisation du système d'information en temps réel pendant la course, amélioration des systèmes de rafraîchissement par climatisation et brumisateurs (placés avant les tables de ravitaillement afin d'éviter le « mésusage » des gobelets remplis d'eau) (interviewé E3)...

La taille de l'événement, qui n'est pas considérée comme un problème suffisamment important pour faire l'objet d'une remise en question, n'a pour sa part pas été revue à la baisse.

Au moment de conclure, alors que l'opérationnalité et la transversalité du modèle de Kervern (1995) semblent pouvoir être opportunément soulignées, les contours de certaines de ses limites peuvent, symétriquement, être dressés. Leur transdisciplinarité revendiquée prive notamment les cindyniques de réelle assise théorique et scientifique (22). Par conséquent, si les descriptions permises sont intéressantes, débouchant notamment sur des synthèses pertinentes, elles restent inscrites dans cette dimension descriptive. Le passage à l'explication nécessite un ancrage disciplinaire, éventuellement pluriel, à même de délimiter plus précisément les facteurs devant être pris en considération afin d'approfondir l'analyse et d'éviter l'écueil de descriptions superficielles et/ou généralisatrices à l'excès. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- CATHALA (B.) & JORDA (M.F.), « Coup de chaleur », in CATHALA (B.) & JORDA (M.F.) (Eds.), *Notions de réanimation*, pp.138-140, Paris, Arnette, 1991.
- DUSSERRE (G.) *et al.*, « Contribution à l'aide à la décision en situation de crise », *Réalités Industrielles*, pp.45-52, mai 2003.
- HEAS (S.) & POUTRAIN (V.), « Les méthodes d'enquête qualitative sur Internet », *Ethnographiques.org*,

4 [en ligne], 2004. [http://www.ethnographiques.org/2003/Heas\\_Poutrain.html](http://www.ethnographiques.org/2003/Heas_Poutrain.html) (consulté le 3 novembre 2007).

HUBERMAN (A.M.) & MILES (B.M.), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 1991.

KERVERN (G.Y.), *Éléments fondamentaux des cindyniques*, Paris, Economica, 1995.

KLINENBERG (E.), « Autopsie d'un été meurtrier à Chicago », *Le Monde Diplomatique*, 6-7 août 1997.

LAGADEC (P.), *La Gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Paris, Édisciences International, 1991.

LAPEYRONNIE (B.), *Analyse socio-économique des processus de développement des pratiques sportives : l'exemple des marathons en France*, Thèse de Doctorat (non publiée) en Sciences du Sport, Université Paris XI, 2007.

LEBIHAIN (P.), « Une approche de la sécurité dans les espaces de loisirs. Le cas des piscines publiques », *Cahiers Espaces*, 73, pp.99-117, 2002.

LIBAERT (T.), « L'impossible prévision des crises », *Le magazine de la communication de crise et sensible*, 17, pp.1-4, 2009.

MOREL (C.) (2002), *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2002.

RENAUDIN (H.), « Gestion de crise et réaction de l'organisation. La cellule de crise à la croisée des divergences », *Le magazine de la communication de crise et sensible*, 5, pp.1-9, 2004.

ROUX-DUFORT (C.), « "Comment en est-on arrivé là ?" Du terrain de crise à la catastrophe », *Le magazine de la communication de crise et sensible*, 9, pp.1-18, 2005.

SOULÉ (B.), *Cindynique sportive. Une approche interdisciplinaire des accidents de sport*, Paris, Economica, 2009.

SUOZZO (A.), "The Chicago Marathon and Urban Renaissance", *Journal of Popular Culture*, 36(1), pp.142-159, 2002.

SUOZZO (A.), "The Chicago Marathon", Urbana and Chicago, University of Illinois Press, 2006.

THIGPEN (D.E.), "Meltdown. What really happened at the 2007 Chicago Marathon", *Runnersworld*, 44(1), pp.68-74, février 2008.

WEICK (K.E.), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: the Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38(4), pp.628-652, 1993.

WILLEY (D.), "Marathon Meltdown", *Runnersworld*, 43(1), pp.18-19, janvier 2008.

(22) Malgré certaines revendications allant dans ce sens, les « sciences du danger » ne sauraient être considérées comme une nouvelle discipline scientifique, au sens de J.M. Berthelot (c'est-à-dire dans ses dimensions à la fois sociale et pragmatique, technique, et cognitive).

# LES COULISSES DE L'EXPOSITION UNIVERSELLE DE 1867 – LE DISCOURS SUR L'ORDRE ORGANISATIONNEL

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

Un des intérêts des Expositions universelles parisiennes, rétrospectivement, se situe au niveau du processus par lequel elles sont conçues, préparées, ouvertes, puis liquidées. Bien que linéaire, ce processus est complexe et nécessite la constitution d'une expérience, d'un cadre et d'outils. L'Exposition universelle de 1867 présente un discours original sur l'ordre organisationnel, dans un contexte socio-historique où les dirigeants d'organisations et le législateur réfléchissent aux questions de la gouvernance et de la rationalité de l'action.

Par **Céline MICHAÏLESCO** \*

**A**u cours du XIX<sup>e</sup> siècle, suite aux révolutions industrielles et à l'essor du capitalisme, se développent des entités d'une dimension nouvelle (en intensité de l'action collective et en besoin d'administration) par rapport aux entités caractéristiques de la proto-industrie. Ces entités doivent élaborer un mode nouveau de gouvernance de l'action dans lequel la recherche de l'ordre et de la rationalité de la décision est fondamentale. De ces expériences seront tirées des lois scientifiques, universelles et objectives de l'administration. Ce discours de la rationalité garante du progrès matériel et social et de l'ordre politique (DESREUMAUX, 2005) est considéré par Reed (1996) comme le premier cadre interprétatif de l'organisation. Atteignant une véritable domination intellectuelle au début du XX<sup>e</sup> siècle, ce discours est enraciné dans un contexte socio-historique spécifique. Reed souligne que les origines de ce discours sont à

rechercher dans les travaux de Saint-Simon, qui cherchent à anticiper et à interpréter les transformations structurelles et idéologiques qui s'opèrent du fait de l'avènement du capitalisme industriel. Le XIX<sup>e</sup> siècle offre de nombreux exemples d'entreprises de grande envergure dans le cadre desquelles des expériences sont menées en termes de rationalisation de leur agencement et de leur administration, des expériences influencées par un contexte et des pratiques locales distincts.

Les Expositions ont été définies, par Gustave Flaubert, comme un sujet de délire au XIX<sup>e</sup> siècle (1). Pourtant, rétrospectivement, un de leurs intérêts se

\* Maître de conférences à l'université Paris-Dauphine  
celine.michailesco@wanadoo.fr

(1) Définition issue du *Dictionnaire des Idées Reçues* de Gustave FLAUBERT.

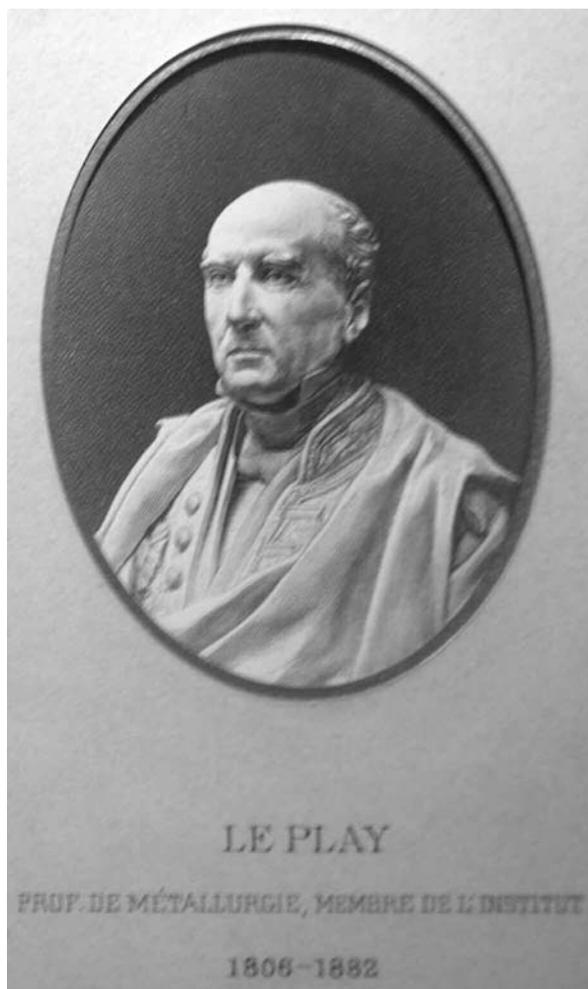
située au niveau du processus par lequel elles sont conçues, préparées, ouvertes, puis liquidées. Bien que linéaire, ce processus complexe nécessite la constitution d'une expérience, d'un cadre et d'outils. Or, l'Exposition universelle de 1867, la seconde du genre organisée à Paris à l'apogée du Second Empire, présente une réflexion intéressante sur l'ordre organisationnel. Tout d'abord, il y a un choix fait en termes de structure organisationnelle, car, contrairement à toutes les Expositions consacrées aux produits de l'industrie française qui sont ses « ancêtres » et qui étaient préparées au sein d'un ministère, une organisation est constituée spécifiquement pour sa conception et sa réalisation. L'Exposition de 1867 est également considérée comme l'aboutissement de la réflexion de la génération de 1830 imprégnée de la pensée de Saint Simon : son commissaire général Frédéric Le Play (1806-1882) y développe le thème de l'économie sociale (son propre sujet de recherche) (2).

Il est alors possible de se demander dans quelle mesure la pensée de Saint Simon imprègne la conduite de l'organisation en charge de « produire » l'Exposition. Or, Le Play est considéré comme le premier de la série des grands administrateurs en charge de l'organisation des Expositions universelles parisiennes. La forme de *leadership* qu'il impose met en évidence une certaine représentation cognitive de la conduite d'une organisation. Par exemple, la gestion financière de l'Exposition s'inscrit dans le cadre de l'ordre budgétaire public. Or, la méthode sociale de Le Play est fondée sur le budget : ce paral-

(2) Dès ses années de formation à l'École des Mines, où le saint-simonisme est influent, Le Play s'intéresse à « la question de la décadence et de la prospérité des sociétés et du passage de l'un à l'autre de ces états » (KALAORA et SAVOYE, 1989, p. 92). L'Exposition est pour lui une occasion de communiquer sur des idées sociales qu'il considère importantes : la condition ouvrière et l'identification des autorités sociales.

èle suggère de rechercher une influence de ses propres réflexions sur l'organisation et la recherche de l'ordre et de l'efficacité. Par ailleurs, le financement de l'Exposition peut être abordé en termes de relation d'agence, ce qui souligne l'importance de la légitimation de l'action de l'organisation et des organisateurs. Les choix faits, qui peuvent être considérés en termes de gouvernance de l'organisation, offrent une certaine représentation de l'ordre organisationnel.

L'étude de cette Exposition de 1867 permet donc de caractériser le discours sur l'ordre organisationnel au cours d'une période que Reed (1996, p. 34) qualifie de *Night Watchman State*. Pour cela, plusieurs sources sont utilisées : d'une part, les documents d'archives disponibles aux Archives nationales (plus particulièrement, les documents comptables et financiers) et, d'autre part, les récits (en particulier le rapport final rendant compte de la conduite de ce projet rédigé par Le Play ou les travaux spécialisés consacrés à cette Exposition). Il en ressort deux préoccupations principales, axées sur la légitimité de l'organisation et sur le contrôle de l'action.



« L'Exposition de 1867 est considérée comme l'aboutissement de la réflexion de la génération de 1830 imprégnée de la pensée de Saint Simon : son commissaire général Frédéric Le Play (1806-1882) y développe le thème de l'économie sociale (son propre sujet de recherche). » *Polytechnicien et ingénieur des Mines, Philippe Le Play (1806-1882) a enseigné à l'École des Mines de Paris en qualité de professeur de métallurgie.*

#### LA NECESSITÉ D'UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE AD HOC

Les Expositions universelles, sous le Second Empire, peuvent être considérées comme des manifestations importantes d'un point de vue économique, à une période

où le commerce international est peu développé et où les productions nationales sont peu connues à l'étranger, alors que Napoléon III souhaite promouvoir le libéralisme économique. Par le moyen des médailles et des récompenses, les Expositions attirent l'attention sur la qualité et la créativité des industriels et assurent la promotion de leurs productions. Par ce biais, elles sont un moyen d'améliorer l'esthétique des produits



« L'Exposition de 1867 inaugure, autour du Palais, le concept des pavillons financés par les pays afin de présenter des exemples d'architectures nationales ; ce concept est adopté par certains industriels français souhaitant se démarquer. »

et de régénérer le bon goût français, ou encore de renforcer la formation professionnelle des ouvriers (VASSEUR, 2005). Napoléon III utilise également les Expositions universelles, dans lesquelles la question sociale (3) tient une place importante, comme un moyen pour conquérir le monde ouvrier. Toutefois, l'organisation d'une Exposition est lourde et complexe (4) et, de plus, celle de 1867 multiplie les lieux d'exposition (au Champ-de-Mars et à Boulogne) et intègre une dimension festive et spectaculaire importante pour attirer les visiteurs (5).

L'Exposition de 1867 est donc le second événement de ce type organisé de par la volonté de Napoléon III. La précédente avait soulevé de nombreuses questions quant à la définition des aspects techniques de l'objet (ampleur du palais d'exposition, conception de la classification), de son financement, de la conduite de l'action collective. Ces questions nombreuses avaient donné lieu à des choix considérés comme non optimaux par le Prince Napoléon, chargé de son organisation, tels que l'implication de l'État dans son financement ou l'émergence d'une structure organisationnelle centralisée. Ses réflexions nourrissent les choix faits lors de la préparation de l'Exposition de 1867, puisque le Prince Napoléon est de nouveau nommé par l'Empereur pour s'occuper de l'organisation de celle-ci. À ces réflexions s'ajoutent les idées défendues par Le Play à ce moment de sa carrière. La combinaison de ces deux perspectives aboutit à la création d'une Commission impériale partiellement financée par l'État, mais disposant d'une autonomie par rapport au contrôle parlementaire.

La principale raison invoquée dès l'organisation de la première Exposition pour la conduite du projet par une structure organisationnelle indépendante de l'État est l'ampleur du projet, qui mobilise des moyens financiers, techniques et humains considérables. Le Play souligne à quel point les caractéristiques de son travail de commissaire général mettent à mal la rationalité de la prise de décision et de l'action (LE PLAY, 1869) : une quantité de travail considérable à réaliser selon un rythme soutenu, car le temps fait toujours défaut et les délais sont trop courts ; la variété des travaux à réaliser, qui demandent beaucoup de préparation sans pouvoir être effectués de manière correcte ; la nécessité de coordonner l'action en interne, ce que l'urgence ne permet pas de réaliser de manière optimale ; la nécessité de faire de la publicité autour de l'événement et de maîtriser les comportements des parties prenantes externes, ce qui est difficilement réalisable... La principale difficulté de la conduite d'un projet Exposition réside donc dans la

maîtrise de l'information qui permet de prendre les décisions et dans la capacité à promouvoir la coopération entre les acteurs. La constitution d'une organisation désignée pour réaliser cette Exposition a donc pour finalité de produire de l'information sur la manière dont l'effort doit être agencé afin de pouvoir respecter des contraintes de délais, de qualité et de coût. L'émergence du rôle du commissaire général, lors de la réalisation de la première Exposition de 1855, illustre l'importance de la production d'informations et la difficulté d'un management en situation de connaissance incomplète. En effet, une structure de type *adhocratie* (MINTZBERG, 1983) a été instituée par le Prince Napoléon (PRINCE NAPOLÉON, 1857), mais cette structure évolua et il en émergea la fonction de commissaire général, qui représente, selon le Prince Napoléon (1857), une caractéristique typiquement française de besoin de centralisation dans l'action collective. Or, la centralisation permet l'acquisition de ces connaissances spécifiques (CHARREAUX, 1999).

La création d'une organisation *ad hoc*, choix qui s'explique par le besoin de rassembler de l'information et de favoriser la coopération, implique donc théoriquement deux questions qui vont permettre de formaliser les caractéristiques de cette organisation : la répartition des pouvoirs et l'encadrement de ceux qui ont le pouvoir de décision. Les réponses en matière organisationnelle apportées à ces questions créent des modalités de fonctionnement qui rendent l'organisation gouvernable. Un point d'entrée dans ces solutions se trouve dans les modalités de financement de cette organisation, pour laquelle la théorie de l'agence (CHARREAUX, 1999) fournit une clef de lecture circonstanciée.

## FINANCEMENT DE L'ORGANISATION ET LÉGITIMITÉ DE L'ACTION

Alors que les Expositions universelles britanniques, avec lesquelles les Expositions parisiennes alternent au cours du Second Empire, sont financées intégralement par des sources privées, des moyens financiers considérables s'avèrent difficiles à obtenir par des voies privées en France après que le gouvernement français eut décidé, en 1853, de l'organisation d'une Exposition. Selon le Prince Napoléon, chargé de cette mission par Napoléon III, les capitaux français manquent d'audace, d'intelligence et de moralité, ce qui a pour effet que seul l'Etat est capable de supporter la charge financière d'un tel événement. Dans son rap-

(3) Les Expositions de 1855 et de 1867, plus particulièrement, accordent une place croissante à l'économie sociale, au patronage, au diagnostic de la condition ouvrière grâce à la réalisation d'une grande enquête.

(4) Les dispositifs douaniers à modifier temporairement sont particulièrement cruciaux.

(5) AN (Archives Nationales) F12 2993. L'Exposition de 1867 inaugure, autour du Palais, le concept des pavillons financés par les pays afin de présenter des exemples d'architectures nationales ; ce concept est adopté par certains industriels français souhaitant se démarquer.

port final, il admet que des capitaux privés ne pourront être tentés de s'investir que si ce type d'événement peut s'avérer être un bon placement (PRINCE NAPOLÉON, 1857) ; la moralité et l'efficacité de l'administration y sont donc essentielles. L'Exposition de 1867 innove en matière de financement, mais elle induit la nécessité de démontrer la légitimité de l'action de la Commission.

#### Les modalités de financement de l'Exposition proposées par Le Play

Dès l'annonce de la tenue d'une nouvelle Exposition, une réflexion est menée sur les modalités de son financement. Il semble admis par le Prince Napoléon et Le Play, dans leurs premières réflexions, que l'État est plus apte à en assurer le financement, la préparation et la conduite, dans un souci d'utilité de l'Exposition et de réussite du projet (LE PLAY, 1869, p.644). En conséquence, et comme pour la précédente, l'État est impliqué dans le financement de l'Exposition de 1867 à parts égales avec la Ville de Paris (6) (à hauteur de 12 millions de francs), le reste des besoins devant être autofinancés. Mais Le Play, pour prévenir des pertes supplémentaires potentielles, propose la combinaison de subventions de l'État et de la Ville de Paris et d'une garantie des recettes propres à l'Exposition par des capitaux privés (VASSEUR, 2007). Il fait admettre, en définitive, une structure de financement selon laquelle les dépenses de l'Exposition sont financées par une subvention publique et par un emprunt garanti par les recettes prévisionnelles de l'Exposition (évaluées à 8 millions). Une Association de garantie est créée, qui a pour objet d'assurer la réunion des capitaux nécessaires issus de l'emprunt. Cette Association prendrait à sa charge les pertes éventuelles, une fois la subvention publique et les recettes entièrement utilisées, mais dans le cas où les recettes propres et la subvention dépasseraient le montant des dépenses engagées, le résultat serait réparti par tiers entre l'État, la Ville de Paris et l'Association (7).

En instituant deux fournisseurs, public et privé, de ressources financières, Le Play pose les bases d'une relation d'agence susceptible de générer des coûts d'agence et soulève la question de la régulation de cette relation. On a, en effet, des apporteurs de capitaux privés (les souscripteurs de l'Association de garantie), qui, en majorité, ont renoncé à l'exercice de leur droit de propriété. Une relation d'agence traditionnelle lie la Commission impériale à ces souscripteurs (JENSEN et MECKLING, 1976). L'enjeu est de s'as-

surer de l'efficacité de la Commission en termes de création de valeur pour le souscripteur (un excès de dépenses annule toute rémunération finale et accroît la contribution de ce dernier). Par ailleurs, la structure de financement définitive fait de l'État et de la Ville de Paris les principaux fournisseurs de ressources financières, alors que l'Empereur accorde une délégation de pouvoir directe à la Commission impériale. Cette délégation s'inscrit dans un contexte institutionnel particulier puisque, pour les projets d'envergure ou d'intérêt public, le contrôle parlementaire a été très amoindri depuis le sénatus-consulte de 1853, et l'Empereur a le pouvoir d'allouer des crédits extraordinaires (CAUDAL, 2004). Ceci constitue une seconde forme de relation d'agence susceptible d'opposer les intérêts du peuple à ceux de la Commission, en raison de la nature des fonds apportés, issus de l'impôt, et de l'absence de rémunération financière directe pour le contribuable. L'absence de contrôle parlementaire du fait de l'autonomie conférée à la Commission impériale soulève donc la question de la légitimité de son action, ainsi que celle de la manière dont elle utilise le produit de l'impôt conformément aux intérêts de la société.

#### Légitimation de l'action par la constitution d'un succédané de conseil d'administration

La légitimation de l'action de la Commission s'appuie sur une répartition des pouvoirs entre les membres nommés visant à encadrer la prise de décision et à assurer l'efficacité de l'action. L'absence de moralité dans la conduite des affaires et l'absence d'esprit d'initiative dans les administrations sont deux écueils que souligne le Prince Napoléon dans son rapport sur l'Exposition de 1855 (PRINCE NAPOLÉON, 1857). Cela implique, selon lui, l'importance de combiner l'action de l'État et celle du privé dans le financement et l'organisation d'une Exposition. Ces idées, combinées à la nécessité de proposer un mode de régulation des conflits d'agence potentiellement générés par la structure de financement, orientent la répartition des pouvoirs instaurée au sein de la Commission impériale. Les membres de la Commission impériale forment un succédané de conseil d'administration représentant les intérêts des apporteurs de financements. En effet, les membres nommés sont issus à la fois du public et du privé, et dix-neuf de ces membres sont expressément nommés pour représenter les intérêts de l'Association de garantie (8). Au sein de ce conseil, est désigné un commissaire général (parmi les quarante premiers membres de la Commission) ; il est le direc-

(6) AN F12 2993.

(7) Cette structure de financement conçue par Le Play est conforme à ses idées, qu'il entend faire passer sur le plan politique, à cette période de sa vie. Bien que partisan du libéralisme et du renforcement du pouvoir

local, il pense que le gouvernement doit intervenir pour donner l'impulsion à des réformes salutaires pour la société (KALAORA et SAVOYE, 1989). Avec l'Exposition de 1867, Le Play parvient à forcer cette combinaison entre l'action du public et celle du privé pour financer un événement abordant une question critique, selon lui, pour l'évolution sociale du pays : comment assurer le bien-être de la population ?

teur général en charge des aspects opérationnels. Est instituée une séparation des pouvoirs entre le président de la Commission et ses membres et, parmi ceux-ci, le directeur général.

Ces choix et le contexte institutionnel dans lequel évolue cette Commission créent deux mécanismes de gouvernance. Le premier s'apparente à celui de l'entreprise par actions : le commissaire général (directeur général) est comptable de ses actions devant la Commission représentant les intérêts des apporteurs de capitaux. Le second mécanisme de gouvernance tente, en quelque sorte, de reconstituer le contrôle parlementaire rendu inexistant par l'autonomie accordée à la Commission. Il y a, en effet, une séparation des pouvoirs exécutif et délibératif. Le président de la Commission (le Prince Napoléon) et ses trois vice-présidents (le ministre d'État, le ministre de l'Agriculture, du Commerce et des Travaux publics et le ministre de la Maison de l'Empereur et des Beaux-Arts) assurent la fonction exécutive. Les membres de la Commission, quant à eux, assurent la fonction délibérative. Au niveau de la Commission impériale sont réfléchis et définis les grands choix qui déterminent les caractéristiques de l'événement (dans sa forme et son contenu) et régissent la mise en œuvre de l'action. Cette réflexion est alimentée par la constitution de onze comités spécialisés, entre lesquels les membres se répartissent : finances, règlement général, construction, travaux du parc, admissions, installations et cérémonies, beaux-arts, transports, récompenses, contentieux et réclamations (LE PLAY, 1869).

Le conseil d'administration ainsi dessiné assume deux rôles (CHARREAUX, 2007). D'une part, il a un rôle disciplinaire de contrôle de l'action du directeur général, dans le but de protéger les intérêts des souscripteurs de l'emprunt, créanciers résiduels. D'autre part, le conseil est là pour encourager le travail en équipe et accroître le capital organisationnel, comme le souligne la constitution des comités spécialisés. Ces comités chargés d'aider le commissaire sur des problèmes pointus contribuent à la création de connaissances et de compétences. De plus, le conseil aide le directeur général à construire sa propre vision de l'Exposition et à la mettre en œuvre : Le Play a des idées précises sur la classification de l'Exposition, sur le palais, sur la place de l'initiative privée, et ses réseaux au sein des membres issus de l'industrie et du commerce lui permettent de les faire admettre par les autres membres du conseil (VASSEUR, 2007).

La solution organisationnelle que représente le conseil d'administration pour afficher la légitimité de l'action, des points de vue de la protection des souscripteurs (respect de la contrainte de coût) et de la production de connaissance et de la coopération (pour le respect des objectifs de délais et de qualité), constitue

un premier aspect, original, du discours sur l'ordre organisationnel qui sous-tend la conduite du projet. Il insiste sur le fonctionnement d'une entreprise combinant la moralité (supervisée par le conseil d'administration dans une fonction financière) et l'initiative, assurée par la séparation entre le président du conseil et le directeur général (le conseil jouant un rôle cognitif stratégique).

## CONTRÔLER L'ACTION

À la recherche de légitimité de l'organisation s'ajoute celle de la rationalité de l'action afin d'en assurer un fonctionnement efficient et efficace. Or, organiser une Exposition est une vaste mission : il faut la préparer, la réaliser, l'exploiter, puis la liquider. Ce projet nécessite des choix d'administration qui doivent résoudre des problèmes de différentes natures (élaborer des règles, organiser des services, choisir du personnel, coordonner l'action, prendre des décisions, négocier avec les acteurs impliqués dans l'organisation) et répondre à des objectifs de délais, de coûts et de qualité. Le rôle du manager émerge et Le Play, dans cette position, en définit un contour particulier par les réponses apportées aux problèmes auxquels il est confronté. L'organisation d'une Exposition est une réalisation complexe, car aucun processus opérationnel n'est défini ou stable *a priori*. De plus, cet événement est conçu dans un environnement qui n'est pas totalement stable. Comme le souligne le commissaire général, il est *a priori* impossible de compter avec certitude sur un succès (9), car « un événement public important, une guerre, une épidémie peuvent tout à coup ruiner tout le projet, faire échouer l'entreprise et rendre stériles les sommes dépensées et les efforts faits » (LE PLAY, 1869, p.278).

La structure d'organisation conçue par la Commission impériale cherche donc à diviser l'action, complexe par nature et nécessitant des connaissances et des compétences variées, tout en assurant sa coordination dans le temps et dans l'espace. Cette coopération des différents acteurs à la production de l'événement est assurée par la nature de la direction, par le contrôle financier public et par l'encadrement des comportements.

### *Leadership* et construction de la rationalité

Le commissaire général est à la tête de la Direction générale de l'Exposition, qui comprend plusieurs services répondant aux besoins fonctionnels principaux liés à la conception, à la tenue et à la liquidation de cet événement (travaux du palais, travaux du parc, section

(8) Ce conseil sert également de conseil d'administration à l'Association de garantie.

(9) AN F12 2993.

française, sections étrangères, œuvres d'art, machines, Billancourt, catalogue, entrées, fêtes et récompenses, contentieux, secrétariat général, comptabilité, liquidation). Chaque service est composé d'un chef, nommé sur la proposition du commissaire général, et d'un nombre plus ou moins important de membres du personnel dont le commissaire assure le recrutement. Les chefs de service sont souvent issus des grandes écoles (Mines, Ponts et Chaussées), d'où un personnel détenteur d'expertises techniques et apte à utiliser ses compétences pour en concrétiser de nouvelles, à s'ajuster mutuellement et à intégrer l'intérêt de l'objectif poursuivi. Ces chefs de service sont incités à rechercher tous les moyens permettant de respecter les objectifs en matière de coût, de délais et de qualité (10).

Ces choix organisationnels font du commissaire général le catalyseur de l'action : il coordonne tous les aspects du projet afin de faire converger les efforts individuels et collectifs vers le but fixé. Comme tout directeur général (FAYOL, 1916), il doit proposer une planification de l'action, établir la structure d'autorité, recruter le personnel, prendre les décisions, coordonner les différentes parties du projet, tenir la Commission au courant et, enfin, établir le budget et contrôler. Il est donc intéressant de relever comment le type de direction imposé (c'est-à-dire les processus d'influence qui permettent d'orienter l'action collective vers l'atteinte des objectifs (BRYMAN, 1996)) contribue à la construction de la rationalité. L'influence intellectuelle de Saint-Simon y est visible, et deux aspects de la pensée de cet auteur sont plus particulièrement à l'œuvre (PEAUCELLE, 2003) :

– L'administration est confiée à une personne ayant une capacité administrative forgée sur le terrain, à ses risques personnels. Ces risques n'existent pas, dans le cas présent, puisqu'il y a une séparation complète entre le management et les apporteurs de ressources financières. Quant à la notion de capacité, elle implique l'expérience, qui procure une légitimité de la compétence et des connaissances et contribue à la construction de la rationalité. L'implication de Le Play dans toutes les Expositions organisées sous le Second Empire (à Paris et à Londres, en 1862) lui confère ces connaissances sur l'organisation de ce type de projet, une « maîtrise de la méthodologie » (MIDLER, 1996) : compétences spécifiques au pilotage du projet, compréhension des aspects techniques (la nature de la classification ou des bâtiments (VASSEUR, 2005)), une capacité à coordonner les fonctions, à communiquer ou à négocier, afin de faire prévaloir ses idées ;

– Cette capacité administrative lui permet de pouvoir élaborer des projets de budget cohérents. En tant que

commissaire général, il est responsable de l'établissement du budget global, en application des règles de finances publiques. Cette procédure budgétaire comporte une importante fonction de structuration de l'organisation et de l'action.

Ce type de direction accorde une part importante au rôle interpersonnel, au rôle lié à l'information et au rôle décisionnel (MINTZBERG, 1984) du commissaire (contribuant ainsi à la reconnaissance de la rationalité). Le Play favorise la décision et la coopération par sa notoriété et sa proximité avec le Prince Napoléon, par ses liens d'amitié, d'école ou d'idées socio-économiques avec les différents responsables opérationnels (SAVOYE, 1989), grâce à ses soutiens parmi les personnalités de l'industrie et du commerce membres de la Commission (KALAORA et SAVOYE, 1989), ainsi que par ses capacités de communication et de négociation (HIGGS, 1890), qui lui permettent de faire accepter sa vision de certains aspects du projet (VASSEUR, 2007). Dans la construction de la rationalité de l'action collective, le fait que le commissaire général et les principaux responsables opérationnels soient issus des grandes écoles peut être vu comme un facteur influent. En effet, ces hommes importent des « valeurs ingénieriques » dans l'administration d'une organisation où prédomine un modèle autoritaire de fonctionnement, un pilotage par référence à des savoir-faire techniques, des règles financières strictes, les dimensions personnelles des individus n'intervenant qu'au travers des compétences acquises sur le terrain (PESQUEUX, 2002 ; PEAUCELLE, 2003).

Le contrôle financier public : une loi scientifique de management, universelle et objective

La nature publique d'une partie des ressources financières et l'absence de cadre réglementé de la comptabilité privée (LEMARCHAND, 1995) font des lois des finances publiques un dispositif de contrôle financier nécessaire pour assurer la moralité de l'action : il faut contrôler les directeurs fonctionnels et permettre au conseil d'administration de jouer sa fonction disciplinaire.

Ce contrôle financier est codifié par le règlement de la comptabilité rédigé au début de la préparation de l'Exposition (11). Ce règlement rappelle les responsabilités de l'administrateur (le commissaire général), cadre la procédure budgétaire, précise l'organisation des livres comptables et les règles strictes de tenue des comptes, ainsi que les documents justificatifs ou les documents de synthèse à éditer. Sont donc appliqués les quatre principes de l'ordre budgétaire (unicité, universalité, annualité et spécialité) et la tenue d'une

(10) F. Le Play encourage la prise d'initiatives à l'intérieur d'un strict cadre d'action, telle que la mise en concurrence des fournisseurs, quand la procédure des marchés ne s'impose pas. Ce choix générera de nombreux contentieux.

(11) AN F12 2993 ; AN F12 3816.

comptabilité en partie double. En structurant le système d'information comptable dans une logique de reddition des comptes, ce règlement contribue à la construction d'un management efficient. En effet, le contrôle financier de la comptabilité publique a pour fonction d'assurer la conformité de l'action avec le prévisionnel et d'éviter ainsi tout dérapage financier. Le système comptable est organisé pour assurer ce suivi du budget (12).

Mais le règlement de la comptabilité permet également la maîtrise de l'organisation et met en lumière le rapport entre savoir et pouvoir qu'il institue. Cet aspect peut être abordé, dans le cas de cette Exposition, sous un angle original, dans la mesure où le budget est au cœur de la méthode sociale de Le Play. Une mise en perspective fructueuse peut donc être envisagée quant à la manière dont le budget est utilisé par référence au cadre cognitif du commissaire général.

#### Le budget, outil de prise de décision et de connaissance

Si le budget global respecte les principes de l'ordre budgétaire, son élaboration est spécifiquement adaptée au contexte. Elle repose sur une prévision de toutes les activités nécessaires à la tenue de l'Exposition (activités opérationnelles (construction des bâtiments, les commissions de prix, les manifestations, les conférences, etc.) et activités de support (comptabilité, service d'ordre, nettoyage, etc.) (13), à partir d'une véritable réflexion approfondie sur les dépenses et sur les recettes occasionnées par une Exposition en fonction d'objectifs déterminés. Or, deux objectifs principaux sont poursuivis par Le Play, en termes de présentation/démocratisation et de diffusion (MICHAILESCO, 2007). Cette réflexion est d'autant plus importante que Le Play veut intéresser le monde ouvrier. De plus, la plus grande partie des recettes auto-générées est tirée des visiteurs. Or, un comportement reste à créer, plus qu'à connaître ; en effet, les Parisiens n'ont pas l'habitude de payer pour visiter une exposition (contrairement aux Anglais), et l'Exposition de 1855 n'a pas eu le succès escompté. La procédure budgétaire fournit une base, d'une part, à la légitimation de l'action dans le cadre d'une relation d'agence et, d'autre part, à l'expérimentation organisationnelle (HAYES, 1983) et à la rationalisation de l'action. En effet, la réflexion budgétaire menée par le commissaire général permet d'envisager les différents possibles par rapport aux objectifs poursuivis et aux incertitudes existantes (quant à la participation des pays ou à la réaction favorable des catégories de visi-

teurs visées). Cette réflexion se fonde sur des informations issues de l'Exposition antérieure, fournies par son budget et son suivi (sur le nombre des entrées réalisées en fonction des catégories de visiteurs, le coût du mètre carré, la participation des pays étrangers, etc.) (14). Grâce à l'acquisition des connaissances spécifiques qu'il permet, le budget contribue aussi à la rationalisation de l'action. Il joue le rôle d'un système de veille facilitant la compréhension de l'organisation à travers l'accumulation d'informations sur l'action et son environnement (MICHAILESCO, 2007), d'autant plus précieux que les délais de la réalisation d'une exposition sont relativement courts et que celle-ci exige des connaissances spécifiques et variées (LE PLAY, 1869).

Le budget en tant qu'outil d'accumulation de savoirs sur la conduite d'une exposition soutient le discours sur la rationalité et l'apprentissage organisationnel. Il facilite la planification dans une logique d'évaluation et d'autorisation des dépenses et de coordination des fonctions qui permet de tenir les délais (MICHAILESCO, 2007). Il répond aux préoccupations des organisateurs : comprendre comment évolue le projet conduit, comprendre la dimension financière de cette évolution et, à plus long terme, accumuler des enseignements permettant de mieux concevoir une nouvelle Exposition et d'en estimer au plus juste les dépenses et les recettes. Le budget peut être conçu comme une méthode objective pour acquérir des savoirs indispensables, qui aident la conduite de l'action collective et l'atteinte des objectifs. De ce point de vue, il est intéressant de noter que Le Play érige le budget, dans le cadre de sa méthode sociale, en un véritable outil de connaissance de la vie des familles ouvrières étudiées. Que ce soit dans le cadre de sa méthode ou dans le contexte des finances publiques, le budget désigne des recettes et des dépenses, seul l'horizon de temps diffère. Dans sa méthode, Le Play conçoit le budget comme une nécessité si l'on veut disposer d'une source d'informations pertinentes et complètes. Le budget garantit la rigueur scientifique de la collecte d'informations à partir de laquelle on peut constituer des groupes, entreprendre des comparaisons, induire des comportements (LE PLAY, 1879). Le budget est donc vu sous l'angle du savoir et l'importance à nouveau accordée au principe de spécialité (15) est notable, de ce point de vue (ce principe, qui a été remis en application à partir de 1862, n'est pas encore fortement ancré dans l'administration publique (KOTT, 2004), à cette période). Mais cette connaissance est indissociable du pouvoir et l'administration de l'Exposition amène à interroger la manière dont le savoir donne sens au pouvoir, et vice-

(12) AN F12 3154, AN F12 2999, AN F12 3153, AN F12 2995, AN F12 3151, AN F12 3155, AN F12 3157, AN F12 3002.

(13) AN F12 2918.

(14) AN F12 2904. De nombreuses données sur les Expositions londonniennes sont utilisées.

(15) AN F12 2918, AN F12 3153.

versa : cet aspect est souvent ignoré, chez Le Play (16), bien que celui-ci soit conscient du fait que le libéralisme nécessite la recherche de garde-fous, si l'on veut éviter le risque de l'instabilité (FORNI *et al.*, 1998).

Le rapport savoir/pouvoir introduit par la procédure budgétaire : connaissance et contrôle des comportements

Le suivi des budgets repose, en premier lieu, sur une organisation comptable élaborée, basée sur un système centralisateur qui place au centre le budget général des recettes et des dépenses, auquel les livres de recettes et de dépenses font référence. Chacun de ces livres est détaillé par des livres auxiliaires, le journal-grand livre est l'aboutissement du système. Le budget global comme le journal-grand livre placent donc l'organisation sous contrôle : à partir de l'un comme à partir de l'autre, il est possible d'avoir une vue générale des actions des directeurs fonctionnels. Le système d'information comptable contribue donc à assurer le contrôle de la contrainte de coût (par le stockage et la remontée d'informations) assurant la délégation d'autonomie. Budget et système d'information comptable relaient l'ordre organisationnel, en concrétisant le rapport savoir/pouvoir chez les membres de l'organisation.

Cette approche du contrôle de l'action peut être élargie. Dans l'organisation de l'Exposition de 1867, la configuration d'un centre vers lequel tout converge se retrouve tant dans la structure hiérarchique qu'au niveau du système comptable : le commissaire général, le budget ou le journal centralisateur sont non seulement les points centraux vers lesquels l'information converge, mais aussi les points centraux à partir desquels il est possible de tout voir. Or, justement, ce principe régit l'architecture du Palais de l'Exposition imposé par Le Play. Le plan circulaire de ce Palais a été conçu afin que, de son centre, on puisse avoir une vision globale des exposants, présentés en fonction de leur groupe d'appartenance et de leur pays d'origine (LE PLAY, 1869). Le Play souhaite rationaliser ainsi l'organisation du Palais pour que les visiteurs et les membres du jury puissent savoir où ils se situent et faciliter leur investigation. Il met en avant l'importance de la compréhension globale d'une situation, tout en permettant l'exploration détaillée. La connaissance, globale et dans le détail, donne la possibilité d'agir. Or, cette idée du point central qui voit tout et dans le détail en un instant (tel un *Panopticum*) amène à considérer la relation qui s'établit entre pouvoir et savoir. Dans une perspective davantage foucauldienne, la connaissance instaure une forme de comportement normalisée qui est d'autant plus importante que le commissaire général ou les membres du

personnel ne supportent aucun risque (y compris patrimonial). Ainsi, le budget global de l'Exposition peut apparaître comme « une mise en signe et en tableau de la moralité » (FOUCAULT, 1977, p.130) des organisateurs. Il met sous surveillance permanente l'organisation afin de s'assurer de la coopération des acteurs impliqués en matière de respect des contraintes de qualité, de délais et de coûts. Le budget permet la connaissance cellulaire de l'organisation, il facilite l'examen en imposant une règle à suivre en termes de finances, il contribue à la mise en place d'un pouvoir homogène en raison de la nécessité d'observer et de récolter en continu l'information relative au déroulement de l'action.

## CONCLUSION

Le discours sur l'ordre organisationnel qui sous-tend l'organisation d'une l'Exposition universelle est, en définitive, largement encadré dans le contexte historique. Au moment de sa conception, le législateur réfléchit aux modalités de gouvernance des sociétés anonymes axées sur les organes de contrôle et de surveillance ou encore sur les obligations comptables (ce qui aboutit à l'adoption de la loi de 1867). Le développement du financement par emprunt obligataire pose les questions de la protection des créanciers, de la responsabilité des administrateurs et du rôle de la diffusion d'informations comptables. Il est alors possible de voir, dans la conduite de cette Exposition, une organisation « modèle » promouvant un certain mode de gouvernance d'une organisation dans l'optique d'aider l'initiative économique privée à se développer selon des principes de moralité et de contribuer au progrès économique et social.

Pourtant, la loi de 1867 sera davantage respectée dans sa lettre que dans son esprit (PRAQUIN, 2007). Ce qui pourrait constituer ledit esprit, à savoir l'encadrement de l'espace discrétionnaire des managers, englobe deux aspects, comme le souligne le cas de l'Exposition de 1867. D'une part, c'est le double rôle du conseil d'administration : disciplinaire et de promotion de la capacité organisationnelle, qui repose sur la séparation des pouvoirs entre le président et le directeur général afin d'assurer un contrôle plus effectif sur le management (un principe rétrospectivement assez original). D'autre part, c'est un budget investi d'un rôle de contrat entre les apporteurs de capitaux (dont les intérêts sont représentés par le conseil) et le management. Le système d'information comptable permet alors de soutenir la répartition des pouvoirs et d'assurer le contrôle de l'action. Le budget dans l'administration de l'Exposition de 1867 est donc particulièrement porteur de significations. Il démontre non seulement la capacité à diriger selon Saint Simon (il est le vecteur d'une proposition, quant à l'événement), mais il est aussi un moyen de

(16) Michel MARIÉ, dans son introduction à KALAORA et SAVOYE (1989).

renforcer la capacité organisationnelle du dirigeant en permettant l'accumulation des connaissances et la régulation des comportements, ainsi que la coopération entre toutes les parties impliquées. Sa fonction disciplinaire transparait, dans le cas de l'Exposition : le budget focalise en effet l'attention des directeurs fonctionnels sur les contraintes du projet (son coût, les délais et la qualité (discipline interne) et il assure aux apporteurs de ressources la convergence des intérêts (discipline externe).

Dans un contexte historique où l'État cherche à promouvoir le libéralisme économique, l'organisation de l'Exposition de 1867 propose une réflexion sur une condition rendant celui-ci possible, à savoir une gouvernance qui contrôle le dirigeant tout en mettant en place des dispositifs (budget, système d'information comptable) lui permettant la production et l'utilisation optimale des connaissances. Le contexte économique actuel rend cette réflexion très contemporaine.

L'Exposition de 1867 est inaugurée le 1<sup>er</sup> avril, conformément au décret. Elle est un grand succès populaire (11 millions de visiteurs, contre 4 millions de visiteurs budgétés) et un succès financier (14 millions de recettes propres, contre 8 millions prévus). Mais son impact économique réel sera longuement controversé par les détracteurs des Expositions. Frédéric Le Play, en tant que commissaire général, dresse un bilan peu enthousiaste de la conduite d'une exposition qu'il considère difficile à préparer et peu propre à satisfaire les exposants ou les visiteurs. Toutefois, ses idées personnelles sur la question sociale (le rôle des autorités sociales, l'étude des industries par des délégués ouvriers) reçoivent un excellent accueil auprès de l'élite et les résultats de l'enquête sociale réalisée lui permettront postérieurement la mise au point de critères d'évaluation du bien-être d'une population (KALAORA et SAVOYE, 1989). ■

## BIBLIOGRAPHIE

BRYMAN, «Leadership» in *Handbook of Organization Studies*, sous la direction de CLEGG (S.), HARDY (C.) & NORD (W.), ed. Sage, pp. 31-56, 1996.

CAUDAL (S.), « L'évolution des dispositions constitutionnelles relatives à la matière financière », *Revue Française de Finances Publiques*, n°86, pp.13-38, avril 2004.

CHARREAUX (G.), « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures... », in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, sous la direction de KOENIG (G.), Paris, ed. Economica, pp. 61-141, 1999.

CHARREAUX (G.), *Gouvernance des Entreprises – nouvelles perspectives*, Paris, ed. Economica, 2007.

DESREUMEAUX (A.), *Théorie des organisations*, ed. EMS, coll. Management & société, 2<sup>e</sup> édition, 2005.

FAYOL (H.), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1916-1981.

FORNI (F.), FREY (A.) & QUARANTA (G.), « Frédéric Le Play, a forefather of social economics », *International Journal of Social Economics*, vol. 25, n°9, pp.1380-1397, 1998.

FOUCAULT (M.), *Surveiller et Punir – Naissance de la prison*, Paris, ed. Gallimard, 1977.

HAYES (D.), « Accounting for Accounting : a Story about Managerial Accounting », *Accounting, Organization and Society*, vol.8, n°2/3, pp.241-249, 1983.

HIGGS (H.), « Frédéric Le Play », *Quarterly Journal of Economics*, July, vol.4, n°4, pp.408-433, 1890.

JENSEN (M.) & MECKLING (W.) (1976), "Theory of the firm : managerial behaviour, Agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, pp.305-360, 1976.

KALAORA (B.) & SAVOYE (A.), *Les Inventeurs oubliés, Le Play et ses continuateurs aux origines des sciences sociales*, coll. Milieux, éd. Champ Vallon, 1989.

KOTT (S.), *Le Contrôle des dépenses engagées – Évolution d'une fonction*, Paris, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, coll. Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2004.

LE PLAY (F.), *Commission impériale – Rapport sur l'Exposition universelle de 1867 à Paris*, Imprimerie impériale, 1869.

LE PLAY (F.), *La Méthode sociale, Abrégé des Ouvriers européens*, éditions Méridiens Klincksieck, 1879-1989.

LEMARCHAND (Y.), 1880-1914, « L'échec de l'unification des bilans. Le rendez-vous manqué de la normalisation », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 1, n°1, pp.7-24, 1995.

MICHAÏLESCO (C.) (2007), « Contrôle de gestion de projet au XIX<sup>e</sup> siècle – Le cas des Expositions universelles parisiennes (1855-1900) », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, décembre, tome 13, vol.2, pp.31-52, 2007.

MIDLER (Ch.), « Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception », in DE TERSSAC (G.) & FRIEDBERG (E.) (Eds), *Coopération et conception*, pp.63-86, Toulouse, Ed Octares, 1996.

MINTZBERG (H.), *Structure in Fives, Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, 1983.

MINTZBERG (H.), *Le Manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1984.

PEAUCELLE (J.-L.), « Aux origines de la pensée d'Henri Fayol », *Entreprises et Histoire*, n°34, pp.68-83, 2003.

PESQUEUX (Y.), *Organisations : modèles et représentations*, Paris, PUF, 2002.

PRAQUIN (N.), « Gouvernance des SA et transfert de risques : le cas des obligations et les réponses de la

législation commerciale française (1856-1935) », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, décembre, tome 13, vol.2, pp.5-30, 2007.

PRINCE NAPOLÉON, *Commission Impériale – Rapport sur l'Exposition universelle de 1855 présenté à l'Empereur par SAI le Prince Napoléon, président de la commission*, Imprimerie Impériale, 1857.

REED (M.), « Organizational Theorizing : a Historically Contested Terrain » in *Handbook of Organization Studies*, sous la direction de CLEGG (S.), HARDY (C.) & NORD (W.), ed. Sage, pp.31-56, 1996.

SAVOYE (A.), « La présentation de Le Play et la méthode sociale », in *La Méthode sociale, Abrégé des*

*Ouvriers européens*, Éditions Méridiens Klincksieck, 1989.

SAVOYE (A.), *Les Débuts de la sociologie empirique, études socio-historiques (1830-1930)*, Éditions Méridiens Klincksieck, 1994.

VASSEUR (E.), « Pourquoi organiser des Expositions universelles ? Le "succès" de l'Exposition universelle de 1867 », *Histoire, Économie et Société*, n°4, pp573-594, 2005.

VASSEUR (E.), « Le Play et l'Exposition universelle de 1867 », in *Frédéric Le Play – Parcours, audience, héritage*, coordonné par SAVOYE (A.) & CARDONI (F.), ed. Mines ParisTech Les Presses des Mines, coll. Sciences sociales, pp79-97, 2007.

# UNE DÉMARCHE DE CONCEPTION D'UN DISPOSITIF DE SENSIBILISATION À L'ENTREPRENEURIAT

Depuis la fin des années 1990, l'intérêt des établissements de formation supérieure pour l'entrepreneuriat s'est fortement renforcé, comme en témoignent la création des maisons de l'entrepreneuriat, sous l'impulsion du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et plus récemment le lancement des pôles Entrepreneuriat Étudiant (en 2010). Alors que le contexte universitaire s'est modifié, avec la loi LRU (3), ces structures dédiées à l'entrepreneuriat s'interrogent sur la révision, dans un contexte budgétaire contraint, de leur démarche de sensibilisation des étudiants du cycle licence, qui requièrent des approches pédagogiques différenciées. Cet article est précisément consacré à l'analyse du processus de création d'un dispositif innovant baptisé « *Permis d'Entreprendre* © ». Il s'appuiera sur l'analyse de l'expérience initiée par ses auteurs, dans le cadre d'une maison de l'entrepreneuriat pilotée par une université française.

Par **Emmanuel CHENÉ \*** et **Nathalie SCHIEB-BIENFAIT \***  
en collaboration avec **Anne LAVERGNE (1)** et **Isabel TREGRET-BOUCHÉ (2)**

**A**près un rappel des facteurs contextuels, nous exposerons les modalités retenues pour le management du projet, puis nous aborderons les questions soulevées à partir des différentes dimensions constitutives du projet (objectifs poursuivis, public ciblé, outils et démarche

proposés). Enfin, nous développerons une discussion autour des difficultés rencontrées : à partir d'une analyse réflexive portant sur la démarche engagée, nous cernerons les problématiques du développement de la culture entrepreneuriale (4) en milieu universitaire.

\* LEMNA – Université de Nantes IEMN-IAE.

(1) Consultante en ressources humaines et psychologue clinicienne, AXE'M Consultants.

(2) Chef de projet entrepreneuriat CCI – Maison de l'entrepreneuriat.

(3) Loi du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des

Universités (LRU).

(4) Par « culture », nous entendons non seulement système de valeurs et de croyances mais aussi de comportements. Comme le rappelle A. FAYOLLE (2003), les pouvoirs publics s'efforcent, depuis plusieurs années, de mettre en place les conditions de développement de la culture entrepreneuriale au sein du système éducatif français ; ce développement de la culture entrepreneuriale repose sur la promotion de l'esprit d'entreprendre et de la création d'entreprise (Rapport APCE 2000).



## LE CONTEXTE DE L'ÉMERGENCE DU PROJET

Le développement d'une culture entrepreneuriale constitue l'axe fédérateur de la politique de notre Maison de l'entrepreneuriat (désignée par l'acronyme MDE, dans la suite de cet article) (CLERGEAU, SCHIEB-BIENFAIT, 2005), laquelle se positionne comme une cellule ressources, au service des étudiants et des enseignants-chercheurs de l'Université pilote et des établissements d'enseignement supérieur du territoire métropolitain. Des actions de sensibilisation sont déclinées vis-à-vis de tous les étudiants (quels que soient leur cycle et leur discipline). L'idée est moins de « créer » des entrepreneurs ou d'accroître le nombre des démarrages de nouvelles firmes que de développer chez les étudiants leurs dispositions à entreprendre, en considérant qu'ils peuvent être amenés à gérer l'initiative des autres, au sein de toutes les formes d'organisation, publiques, privées ou associatives (BÉCHARD, 2004 ; SAPORTA et VERSTRAETE, 1999).

### Constat et bilan après quatre années de sensibilisation

Depuis 2004, les actions proposées ont permis de toucher plus de 7 000 étudiants et doctorants dans des filières diverses ; toutefois, les étudiants visés se situent essentiellement au-delà de la troisième année de la licence.

Nous avons procédé à une révision régulière de nos modalités pédagogiques pour mieux servir nos deux grands objectifs, qui sont, d'une part, d'agir sur l'intention et, d'autre part, d'agir sur l'action (BOISSIN, 2003). Nos interventions ont évolué afin d'ajuster l'offre aux publics et aux contextes : ainsi, la mise en place du programme LMD (*Licence Master Doctorat*) a permis l'inscription de modules dans les nouvelles maquettes de formation ; parallèlement, sont proposés des événements inter-établissements (conférences, marathon de la création, semaine de l'entrepreneuriat...), en relation avec nos partenaires institutionnels – les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), la Métropole.

Mais les étudiants du cycle licence, dont on peut supposer aisément qu'un nombre très faible d'entre eux s'intéresse à l'aventure entrepreneuriale, entendaient peu parler d'entrepreneuriat. Aussi ne participions-nous que très modestement à combler ce gap culturel entre le monde universitaire et celui de la création d'activité, alors que nos objectifs stratégiques portent sur la culture entrepreneuriale.

### À la recherche d'une nouvelle impulsion

Nos partenaires (les CCI et la collectivité métropolitaine), impliqués dans le pilotage de la Maison,

nous ont accompagnés dans cette réflexion stratégique relative à l'évolution de notre offre destinée au public précité. Pour les CCI, ce projet s'inscrit dans la continuité de leurs actions engagées auprès des jeunes (du collège à l'enseignement supérieur). Quant à l'Université, elle vit de profondes mutations dans ses missions (5) et l'entrepreneuriat constitue pour elle une opportunité supplémentaire pour mieux servir sa nouvelle mission d'insertion professionnelle. Enfin, la collectivité métropolitaine souhaite « fertiliser » son territoire et développer le maillage entre la MDE, la Maison de la Création et la Maison de l'Emploi.

C'est dans ce contexte qu'a été formulée une nouvelle stratégie en matière de sensibilisation, dont la pierre angulaire est basée sur un dispositif privilégiant la compétence entrepreneuriale (prise dans une acception large, que nous expliciterons ultérieurement).

## MANAGEMENT DU PROJET

### « PERMIS D'ENTREPRENDRE »

Avant de développer un projet, il importe de bien en choisir le nom afin d'en faciliter l'appropriation. Le projet a été initialement baptisé « *Tous Entrepreneurs* », puis « *Portfolio entrepreneurial* », mais notre choix définitif s'est arrêté sur l'appellation « *Permis d'Entreprendre* », qui permet d'articuler trois registres de lecture et de compréhension :

- il m'est permis d'entreprendre ; je peux m'autoriser à entreprendre ;
- je me vois proposer une démarche progressive d'apprentissage, dans l'esprit du permis de conduire ;
- je bénéficie d'un regard extérieur pour valoriser mes capacités et mon parcours, grâce à la délivrance de trois niveaux de labels : le parcours initiatique, le parcours prometteur et le parcours remarqué.

### Les constats initiaux

Au cours de la réflexion que nous avons engagée pour cerner les contours du projet, plusieurs constats se sont faits jour :

- l'image *a priori* de l'entrepreneur est, chez les étudiants, bien souvent réductrice, voire caricaturale ;
- beaucoup d'étudiants ne se sentent pas concernés par les actions proposées par la MDE, considérant que « ce n'est pas pour eux » ;
- privilégiant les apprentissages académiques (valorisés par des crédits ECTS [*European Credit Transfer*]

(5) Pour l'Université, l'année 2007/2008 a vu la mise en place de deux changements majeurs, avec le déploiement de la loi LRU et l'engagement dans le plan Réussite en Licence avec la démarche du Carnet de Route universitaire, un dispositif destiné à accompagner l'insertion professionnelle des étudiants.



*System*)), les étudiants accordent moins d'importance aux expériences extra-universitaires et à ce qu'elles sont susceptibles de leur apporter ;

– de plus, une grande majorité de ceux qui s'y engagent rencontrent précisément des difficultés pour valoriser ces parcours et ces expériences.

Outre ces constats, des questionnements récurrents sont partagés par notre équipe : comment toucher de manière plus systématique un public du niveau de la licence ? Comment favoriser un éveil différent de l'étudiant à l'entrepreneuriat, en dehors de séances d'information « techniques » (même très didactiques), des témoignages d'entrepreneurs (au risque de discours parfois « incantatoires ») ou d'interventions uniquement focalisées sur la création d'entreprise ?

Le choix de privilégier la problématique de la compétence entrepreneuriale comme point d'entrée s'est imposé à nous pour plusieurs raisons, tenant aux travaux menés en matière d'entrepreneuriat sur l'approche processuelle (GARTNER, 1990, 2001 ; BYGRAVE, 1997 ; SCOTT *et al.*, 1998 ; VERSTRAETE, 2000), aux recherches sur l'éducation entrepreneuriale (LOUCKS, 1982 ; GASSE, 1992 ; FILLION, 1991, 1994 ; VESPER, 1982, 1985, 1993, 1999 ; VESPER & GARTNER, 1994, 2000 ; BROCKHAUS *et al.*, 2001 ; KURATKO, 2005) et, enfin, aux travaux sur les compétences (FAYOLLE, 1996 ; BAYAD *et al.*, 2006). Dans cette perspective de l'entrepreneuriat pensé comme un processus d'apprentissage dynamique, nous posons l'hypothèse d'un processus de construction des compétences sur un *continuum* allant des compétences « pour entreprendre » jusqu'aux compétences entrepreneuriales, et considérant que « *ce qui est appris à une période se construit sur ce qui a été appris à une période précédente* » (MINNITI et BYGRAVE, 2001).

#### Les objectifs fixés et les résultats attendus

Les objectifs de ce volet « sensibilisation » ont permis de définir les éléments de cadrage du cahier des charges :

– aider l'étudiant à se situer et à cerner son potentiel entrepreneurial, lui permettre d'identifier dans son expérience qu'un chemin a déjà été parcouru, qu'il a pu vivre des expériences entrepreneuriales (sans en avoir pris conscience) et que l'entrepreneuriat le concerne ;

– rendre l'étudiant acteur de son propre parcours, l'encourager à s'engager dans des actions pour développer ses capacités entrepreneuriales, l'inciter à élargir le champ des possibles à travers la découverte des

différentes manières d'entreprendre sa vie personnelle et professionnelle ;

– lui permettre de valoriser le chemin parcouru, à ses yeux tout d'abord, mais aussi à ceux de tierces personnes (monde professionnel, recruteurs, entreprises...).

#### DE LA SENSIBILISATION... AU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS ENTREPRENEURIALES : QU'OFFRE-T-ON AUX ÉTUDIANTS ?

Cette offre s'est construite en combinant trois angles d'approche : un repérage théorique, un repérage pédagogique et, enfin, un repérage opérationnel (avec l'expérimentation engagée à la rentrée universitaire 2009/2010).

Si la recherche sur la thématique de l'éducation à l'entrepreneuriat est relativement foisonnante, elle privilégie peu l'approche par la compétence. Pour dépasser le sens communément donné à la notion de compétence, nous avons privilégié des repères actionnables. Comme le rappellent ZARIFIAN (2001) et LE BOTERF (1994, 2000, 2005), le modèle de la compétence invite à poser un double regard sur la singularité et sur l'initiative chez tout individu. Il reconnaît l'individu en tant qu'acteur, c'est-à-dire dans sa capacité à agir et à s'engager. Cette capacité mobilise des ressources émotives (qui sont le moteur de l'action), des ressources cognitives (qui servent à concevoir l'action) et des ressources interactionnelles (qui permettent de conduire celle-ci) (DANJOU, 2004).

Parallèlement, nous avons étudié des outils et des pratiques proposés en milieu pédagogique (6) et professionnel, tout en privilégiant des travaux se situant aux confins de la littérature sur l'éducation entrepreneuriale, la psychologie sociale et les pratiques pédagogiques.

Enfin, nous avons opéré des choix en matière d'outils et de modes d'intervention, que nous testons depuis la rentrée universitaire 2009/2010. Considérant que le processus de construction du potentiel entrepreneurial de l'individu s'opère dans des contextes de vie pluriels, notre posture de travail et d'intervention se fonde sur l'affirmation d'une triple diversité : des entrepreneurs, des profils étudiants et enfin, des champs d'action.

#### Les axes et les messages fédérateurs

Des enquêtes réalisées en 2008 auprès d'étudiants, d'enseignants-chercheurs et d'acteurs du monde

(6) Dans des programmes canadiens et européens, comme l'outil Mecene (Méthode d'Évaluation des Compétences à Entreprendre) financé par l'Union européenne, le Fonds social européen et le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé.

(7) Parallèlement, notre équipe projet a procédé à une analyse de dispositifs existant sur d'autres territoires (en France, en Belgique et au Québec).



Axes	Offres / propositions	Apports pour l'étudiant
Je cherche ma voie...	Travailler en partenariat avec le SUIO (8) sur la question de l'orientation vers la voie entrepreneuriale	Identifier des opportunités d'action et des voies professionnelles insoupçonnées
Je veux travailler mes capacités entrepreneuriales...	– S'articuler avec le <i>Carnet de Route</i> pour mieux se focaliser sur les capacités entrepreneuriales – Proposer une Boîte à outils	Renforcer et valoriser ses capacités entrepreneuriales (par l'action et par la reconnaissance) en proposant trois niveaux de valorisation
J'ai envie d'agir...	– Proposer un programme d'actions référencées par la MDE avec ses partenaires intra et extra-universitaires ;	S'engager, développer des compétences dans le management de projet
J'aimerais aller à la rencontre...	Proposer la découverte de portraits, de parcours, des rencontres d'entrepreneurs ;	Se situer, se projeter, s'identifier
J'ai un projet...	Proposer des dispositifs d'accompagnement pour les porteurs de projets.	Mettre en œuvre son projet de création (méthodes, démarche, réseaux).

Tableau 1 : Axes – Offres de services proposés – Apports pour l'étudiant

socioprofessionnel (7) ont permis d'identifier cinq axes fédérateurs susceptibles d'interpeller les étudiants (voir le tableau 1) :

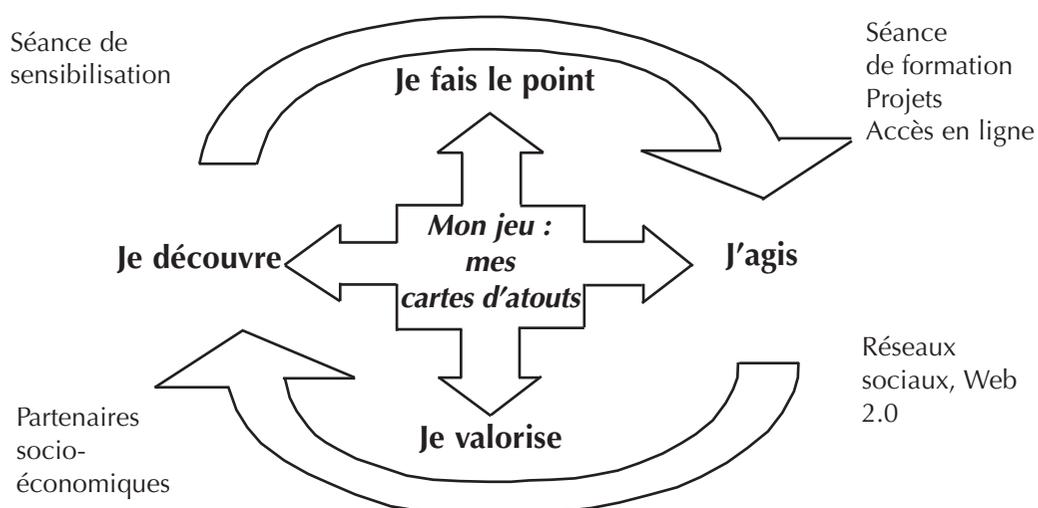
- Je cherche ma voie,
- Je veux travailler mes capacités entrepreneuriales (les identifier, les développer, les valoriser),
- J'ai envie d'agir (de monter un projet ou de participer à un projet),
- J'aimerais aller à la rencontre des entrepreneurs : qui sont-ils ? Quel est leur parcours ? Comment ont-ils procédé ?,
- J'ai un projet de création d'activité (événementiel, *free-lance*, association, coopérative, entreprise, auto-entrepreneur...).

#### Présentation du parcours *Permis d'Entreprendre*

Chaque parcours est associé à des outils spécifiques destinés à accompagner l'étudiant dans la prise de conscience de son capital et de son potentiel. À cet effet, nous lui fournissons un jeu de cartes et des livrets l'aidant à identifier ses compétences ; parallèlement, nous lui proposons d'engager des actions et des expériences que nous avons répertoriées.

Le parcours invite à s'engager dans une démarche dynamique articulée autour de quatre livrets (voir le graphique 1) :

- le livret « *Je découvre* », pour mieux connaître la démarche,



Graphique 1 : La démarche Permis d'Entreprendre



**1<sup>er</sup> ATOUT MAJEUR**  
**INITIER, FAIRE ÉMERGER UN PROJET**

**Mes cartes : je sais**

-  me montrer curieux
-  m'informer et analyser
-  repérer des opportunités
-  choisir une idée parmi d'autres

**2<sup>e</sup> ATOUT MAJEUR**  
**MONTER UN PROJET**

**Mes cartes : je sais**

-  construire un projet
-  faire appel à d'autres personnes, à d'autres sources
-  peser le pour et le contre
-  décider de passer à l'action

**3<sup>e</sup> ATOUT MAJEUR**  
**RÉALISER, METTRE EN ŒUVRE UN PROJET**

**Mes cartes : je sais**

-  organiser les choses
-  prendre la direction des opérations
-  négocier et convaincre
-  gérer des papiers et un budget
-  piloter une équipe de projet

**4<sup>e</sup> ATOUT MAJEUR**  
**MOBILISER DES QUALITÉS AU SERVICE D'UN PROJET**

**Mes cartes : je sais**

-  continuer d'apprendre au quotidien
-  oser
-  être confiant
-  être énergique
-  me montrer responsable
-  me montrer autonome
-  travailler en équipe, en partenariat

Graphique 2 : Le jeu des cartes d'atouts

– le livret « *Je fais le point* », pour repérer les capacités développées et celles à renforcer tout au long de son parcours à venir,

– le livret « *J'agis* », pour accroître ses capacités et développer son jeu, son réseau, en reconnaissant et en saisissant des opportunités d'actions et d'expériences,

– le livret « *Je valorise* », pour faire reconnaître les capacités développées auprès de personnes tierces.

Dans chacun de ces livrets, l'étudiant trouve des outils dont il peut se saisir de façon autonome, à la suite de séminaires d'information et de sensibilisation. Le parcours est ainsi centré sur l'étudiant (ce qu'il est, ce qu'il a fait, ce qu'il aimerait faire...) afin de respecter la spécificité et la singularité de chacun, tout en concevant un dispositif susceptible de répondre à une logique « de volume ».

Pour que l'étudiant puisse se saisir différemment des opportunités qui se présenteront à lui au cours de son cursus, mais aussi les susciter, nous avons dégagé une palette de capacités dont les occurrences sont nombreuses, si l'on observe les profils de divers entrepreneurs, quels que soient les champs d'expression de l'esprit d'entreprendre. Pour désigner ces capacités mises en œuvre, activées, et créer une évocation lisible, nous avons mobilisé (avec beaucoup de prudence) le concept de compétence et choisi de proposer des cartes d'atouts, que doit jouer quiconque entend entreprendre.

Ce jeu permet à l'étudiant de révéler ses atouts. Comme l'entrepreneur, il devra en jouer dans les diverses situations qu'il rencontrera, tout en sachant faire appel à une ressource externe si cela s'avère nécessaire. Il ne s'agit pas ici de recourir à la notion de compétence en se basant sur un référentiel de compétence entrepreneuriale (d'aucuns soulignent d'ailleurs la difficulté de bâtir un tel référentiel). La voie choisie ici est résolument pragmatique, imagée et, surtout, ludique, pour l'étudiant. L'évocation du jeu d'atouts permet de créer une forme de représentation. Cet outil pédagogique « parle », chaque carte synthétisant des capacités distinctives de celui qui prend des initiatives et entreprend un projet. Ce jeu de cinq cartes d'atouts agit comme un référentiel, de par leur forme (ce sont des cartes rigides, plastifiées et rivetées) propice à une prise en main facile au fil du parcours. Après six mois de lancement, près de huit cents jeux de cartes avaient été ainsi distribués, sur la demande des étudiants, à l'issue de nos séances d'information ou par une démarche volontaire, en venant à la MDE (8).

### L'expérimentation

La phase d'expérimentation a été officiellement lancée en novembre 2009 lors de la présentation du *Permis*

(8) La MDE est localisée dans une UFR, l'IEMN-IAE de Nantes, au cœur du campus des sciences humaines et sociales, et dispose d'un espace de 70 m<sup>2</sup> doté d'un centre de documentation et d'un lieu d'accueil équipé de micro-ordinateurs.

*d'Entreprendre*, dans le cadre de la Semaine nationale de l'entrepreneur et du Salon de l'entrepreneur ; à cet effet, notre MDE a organisé une journée spéciale de manière à tester la portée des messages associés à chaque axe, ainsi que la compréhension de l'offre et des outils proposés.

Trente étudiants volontaires (de formations et de cycles différents) ont rencontré et dialogué avec dix entrepreneurs et dix professionnels des ressources humaines. Le bilan de cette expérimentation a souligné la pertinence et la nette prédominance de l'intérêt des étudiants pour les rencontres avec des professionnels.

C'est donc par cette entrée prioritaire que nous avons choisi d'engager le parcours et c'est sur cette thématique que nous sommes intervenus lors de la première séance d'information auprès des cibles retenues pour l'année test : cinq cents étudiants en licence 1 de sciences économiques et deux cents étudiants en licence 1 de psychologie. Parallèlement, nous avons diffusé la même information sur le dispositif *via* notre site Internet, invitant les étudiants à nous rejoindre au sein d'une communauté virtuelle (sur Facebook). Cette communauté permet de nourrir toute une actualité permanente *Permis d'Entreprendre* (en y proposant des portraits d'entrepreneurs, des vidéos de témoignages...) et, plus globalement, des propositions d'action (indiquées dans le tableau 1 de la page 63).

Une diffusion systématique de l'information a été réalisée auprès d'autres cibles d'étudiants en Master 1 et Master 2 (au nombre d'environ deux cents, tous cycles confondus) et préparant une thèse (environ cent cinquante doctorants).

Six mois après le lancement, deux cents étudiants sont actifs au sein de la communauté et notre site connaît une fréquentation croissante (le nombre de connexions à la page d'accueil passe de 2 792 en septembre 2009 à 4 410 en octobre, après intervention et diffusion de l'information, pour se stabiliser par la suite autour de 4 200 connexions par mois). L'année universitaire 2010 a vu la création d'une plateforme 2.0 sur le Web, destinée à favoriser et à faciliter les échanges avec et entre les étudiants autour du *Permis d'Entreprendre*.

Afin d'accompagner chaque étudiant volontaire, la MDE propose tous les premiers jeudis de chaque mois une séance de conseils aux étudiants s'engageant dans le parcours. À cette occasion, l'accent est mis sur la réalisation des deux interviews d'entrepreneurs et sur les modalités d'animation de ces rencontres. Enfin, l'animateur de la séance répond aux questions de chaque participant. À l'issue de cette séance, l'étudiant dispose des informations utiles pour finaliser seul son dossier, qu'il pourra ensuite déposer à la MDE (voir le tableau 2)

Les deux personnes ressources de la MDE peuvent également recevoir l'étudiant pour l'éclairer dans l'utilisation de ces outils et le guider dans le processus d'interrogation sur ses capacités, sur les cartes d'atouts qu'il a

Parcours	Dossier à présenter par l'étudiant
<b>Parcours initiatique</b> Livret 1 – Je découvre  Livret 2 – Je fais le point	– « je me présente » ; – « mon parcours d'expériences » analysé à partir d'une grille et du jeu de cartes d'atouts fournis ; – retranscription de deux interviews d'entrepreneurs à partir d'une trame proposée.  – « je repère mes cartes et mes atouts majeurs » – « j'effectue des "regards croisés" (avec des tierces personnes) ».
<b>Parcours prometteur</b> Livrets 2 et 3 – J'agis	– « je présente mon réseau ; je développe mon réseau ; j'active mon réseau » ;
<b>Parcours remarqué</b> Livrets 2, 3 et 4 – Je valorise	– « entreprendre, c'est quoi pour moi aujourd'hui ? » ; – « je présente mon projet professionnel ».

Tableau 2 : Les éléments du dossier à réaliser

développées au cours de son cursus et de sa vie passée. Enfin, les dossiers sont adressés à la MDE avant les dates des comités d'étude, qui se réunissent le dernier jeudi de chaque mois (hors vacances scolaires).

À l'issue des six premiers mois d'expérimentation et de trois comités d'études, soixante-cinq étudiants s'étaient engagés dans cette démarche itérative. À la fin avril 2010, près d'une soixantaine d'étudiants avait réussi le parcours initiatique, ce qui a supposé un travail personnel évalué à environ 6 heures (par étudiant, en mode autonome).

L'intérêt pour ce dispositif semble donc confirmé, bien qu'il ne donne pas lieu à des crédits ECTS. Toutefois, l'échéance de révision du prochain contrat quadriennal de l'offre de formation pourrait voir associer cette démarche à une validation de ces crédits (nous avons d'ores et déjà inscrit le *Permis d'Entreprendre* dans le cadre des UED libres de l'université, sous la rubrique « culture et initiative »).

## DISCUSSION

Nous souhaitons aborder la question de l'objet, c'est-à-dire de l'objectif du projet, qui s'est révélé particulièrement délicat à cerner du fait que nous avons choisi d'entrer dans le projet sous l'angle de la compétence. Enfin, nous établirons un premier bilan du lancement de cette innovation.

### L'engagement dans une démarche dynamique

La phase de test permet de dresser un premier bilan, qui s'avère encourageant : la valorisation du parcours que nous avons retenue, selon une démarche itérative et individualisée, permet à l'étudiant d'être initié, « averti » : le visage de l'entrepreneur lui apparaît avec

ses différentes facettes et l'entrepreneuriat se révèle à lui avec ses multiples expressions et réalités.

Les rencontres individuelles avec des entrepreneurs exercent un véritable effet déclencheur pour l'étudiant, qui a ainsi une vision plus claire de ses capacités, des cartes le plus fréquemment retrouvées et mises en jeu jusqu'ici dans ses actions et dans ses projets. C'est un véritable effet miroir qui entre ainsi en jeu.

Plusieurs étudiants ont dit à quel point ces rencontres leur permettent non seulement de prendre confiance en eux, mais aussi de conforter des choix d'orientations, d'actions, de stages, de formations, car ils sont davantage en mesure d'en cerner l'intérêt et la portée personnelle. Ainsi, en aidant l'étudiant à observer le chemin parcouru grâce à de nouvelles grilles de lecture et à des regards autres, le *Permis d'Entreprendre* l'encourage aussi à poursuivre son parcours en confortant certaines expériences, en développant de nouvelles rencontres et/ou en étoffant son réseau. La délivrance du label *Permis d'Entreprendre* ne constitue donc pas un quitus pour entreprendre, mais elle aide l'étudiant à prendre conscience qu'il s'est « permis d'entreprendre », qu'il s'est déjà montré entreprenant, ce qui, le plus souvent, suscite son étonnement.

À l'issue des six premiers mois, l'équipe animatrice a constaté que la dynamique du *Permis d'Entreprendre* est toutefois contrainte par le cycle universitaire et la semestrialisation ; une communication systématique sur la radio étudiante du campus et dans l'agenda mensuel de l'université a été mise en place depuis deux mois. Pour la rentrée prochaine, nous allons veiller à bien rythmer mensuellement la diffusion d'annonces sur nos séances d'information et de conseil, ainsi que sur nos comités d'étude.

Enfin, parallèlement, une démarche spécifique de valorisation de ces parcours a été conçue avec (et auprès des) acteurs des milieux socio-économiques ;



elle est basée sur des regards croisés de professionnels (chefs d'entreprises, responsables RH, équipe de la MDE...) et vise à analyser les dossiers synthétisant les parcours engagés que déposent les étudiants. L'évaluation porte sur l'analyse des capacités – cartes d'atouts que l'étudiant a lui-même développées au cours de son cursus et de sa vie passée, sur le repérage et l'association des actions et des expériences favorisant le développement de ses capacités et sur la manière dont il valorise et exprime verbalement ses expériences. Dans le cas des Parcours remarquables, l'étudiant concerné est invité à venir présenter son dossier devant ce comité.

Depuis la rentrée 2010, nous avons déployé des actions de communication plus institutionnelle et globale auprès des acteurs socio-économiques, des associations de responsables RH, des réseaux professionnels et consulaires, afin d'accroître la visibilité du *Permis d'Entreprendre*. Les étudiants sont invités à s'en prévaloir dans leur CV et dans leurs recherches de stages ou d'emplois. Notre objectif à moyen terme est que le *Permis d'Entreprendre* devienne un outil de référence pour les acteurs de notre territoire, et plus globalement pour l'univers de l'entrepreneuriat francophone. Le choix d'un modèle de diffusion du *Permis* basé sur la gratuité vise à faciliter cette stratégie de déploiement.

Une démarche originale... pour un projet multi-acteurs complexe

Rappelons, avec Garel (2003), que le projet n'est pas l'objectif. Un projet est mis en œuvre pour atteindre un objectif. Précisément, dans le cas du *Permis d'Entreprendre*, si l'objectif initial du projet avait été défini dans ses grandes lignes, le projet s'est engagé sur plusieurs cibles dont le caractère mouvant était lié, précisément, à la délicate question de la compétence entrepreneuriale ; aussi l'objet même de notre projet a-t-il consisté à définir ses cibles et à les stabiliser. À cette fin, nous avons consacré une année de travail pour mettre en débat l'objectif du projet et pour organiser les conditions de cette mise en débat (planification de travaux individuels, restitution régulière des recherches et des investigations engagées par chacun), de manière à pouvoir partager la même approche et ce, afin que tous les membres de l'équipe projet puissent objectiver les finalités du projet.

Sur l'année universitaire 2009/2010, les premiers mois d'expérimentation ont aussi conduit à engager de nouveaux ajustements. Comme le souligne Darses (1997), c'est la simultanéité des différents points de vue des personnes concernées sur son objet, qui a per-

## 2. L'intéressement

En interne, des réseaux :

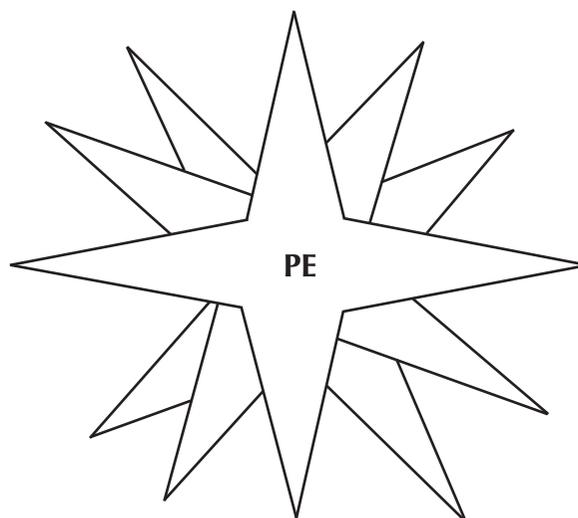
- d'enseignants-chercheurs ;
- d'étudiants.

En externe, des réseaux du monde socio-économique.

## 1. La problématisation

Mobilisation des réseaux d'acteurs

- Pédagogiques (responsables de formation) ;
- Monde socio-économique (chefs d'entreprises, DRH et Cabinets de recrutements, Acteurs de la création...)
- Étudiants (réseaux d'étudiants ; bureaux des élèves ; étudiants en projets tutorés).



## 3. L' enrôlement

Participation des enseignants aux phases de conception et de test  
Réflexion autour du mode de diffusion du PE©  
Choix de la diffusion des outils selon un modèle ouvert

## 4. La mobilisation

Déploiement de la démarche auprès :

- Des enseignants-chercheurs ;
- Des responsables des filières de formation ;
- Des partenaires socio-économiques.

Schéma n° 1 : Le processus de traduction du *Permis d'Entreprendre*©



mis d'élaborer progressivement, de manière itérative, les solutions du projet.

La pérennité du dispositif est fortement dépendante de notre capacité à enrôler différentes sphères d'acteurs. En effet, la démarche projet et la phase de test ont mis en exergue des contraintes particulières : d'une part, des contraintes découlant d'une diffusion auprès d'un large public (moins captif, plus jeune...) et, d'autre part, celles relatives à la perception qu'avaient du dispositif non seulement les responsables de formation, mais aussi nos partenaires socio-économiques, qui nous aident financièrement (par la mise à disposition d'une personne à temps plein et l'octroi de subventions) (9). Nous souhaitons plus particulièrement aborder cette question de l'enrôlement des acteurs : qui sont-ils et quel est leur rôle ?

En management de projet, est interrogée la notion de traduction, qui entremêle des réseaux sociotechniques et des groupes d'acteurs (CALLON, 1986, 1996 ; LATOUR, CALLON *et al.*, 2006). Quels seraient ces groupes d'acteurs et ces réseaux, sachant que cette *histoire générale* du *Permis d'Entreprendre*® reste à construire, au sens d'une « *histoire qui déploierait l'espace d'une dispersion* » (FOUCAULT, 1969) ?

Le processus de traduction décrit l'ensemble des opérations par lesquelles des acteurs hétérogènes s'entredéfinissent, captent plusieurs éléments dans des systèmes d'interdépendances et, enfin, constituent des réseaux. Callon et Latour proposent de distinguer quatre étapes : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation (ces étapes étant reprises dans le schéma de la page précédente afin d'analyser le phénomène de traduction dans l'élaboration du *Permis*).

#### La délicate problématique de la compétence entrepreneuriale

Dans le cadre des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat en milieu universitaire, cette entrée par la problématique de la compétence utilisée pour penser et concevoir le dispositif s'est révélée à la fois ambitieuse et novatrice (10), ce qui n'a pas été sans poser de réelles difficultés à toutes les parties prenantes (étudiants, enseignants, partenaires socio-économiques). Tout d'abord, pour s'entendre sur la signification du concept de compétence entrepreneuriale, mais aussi sur son périmètre, sur ses dimensions, comme l'illustre la diversité des concepts qui ont été manipulés lors du démarrage du projet ; nous parlions, en effet, tour à tour de compétence, de capacité, de caractéristique, de qualité... Si l'expression « capacité » a été retenue, c'est afin de nous démarquer de la littérature consa-

crée à la compétence de l'entrepreneur. Mais ce projet nous a aussi rappelé que nous ne pouvions faire l'économie d'une vraie réflexion sur les composantes de la compétence.

On peut reprocher à Schumpeter d'avoir laissé entendre que les qualités entrepreneuriales étaient innées, sans pouvoir éclairer précisément la question des processus d'activation de ces aptitudes. Or, ce sont précisément ces processus d'activation et leurs ressorts qui semblent cruciaux, dans la démarche du *Permis d'Entreprendre*.

Depuis une vingtaine d'années, le caractère inné de l'esprit d'entreprise est remis en cause, mais cette position est encore loin d'être partagée par nos interlocuteurs. Aussi cherchons-nous à leur expliquer que, si certains individus présentent plus d'énergie ou d'intuition que d'autres, leurs aptitudes resteraient probablement en jachère ou seraient peu déployées si elles n'étaient pas activées par des rencontres, des relations, des expériences accumulées au fil des années dans les sphères privée, publique, éducative ou professionnelle, cela, sans oublier les facteurs déclencheurs d'ordre politique et socio-économique qui participent aussi de ces processus d'activation. En quelque sorte, le *Permis d'Entreprendre* s'inscrit dans ce registre des facteurs déclencheurs.

Comme le constatent Olivier Toutain et Alain Fayolle (2008), « *la volonté indéfectible d'atteindre des résultats organisationnels visibles et reconnus (par exemple, la création d'une entreprise) place au second plan le processus et l'ensemble des actions initiées par les individus et qui contribuent à l'essence même du phénomène entrepreneurial* ». Précisément, notre objectif est de proposer un dispositif susceptible d'aider le jeune à la fois à prendre conscience de cette trace de ses propres processus et à la construire.

La compétence est un savoir agir complexe résultant de l'intégration, de la mobilisation et de l'agencement d'un ensemble de capacités et d'habiletés (pouvant être d'ordres cognitif, affectif, psychomoteur ou social) et de connaissances (des connaissances déclaratives) utilisées efficacement, dans des situations données (LASNIER, 2000)

Comment se saisir de cette complexité ? Où doit-on placer à la fois les bornes temporelles et les périmètres d'action que nous souhaitons valoriser, cette compétence se construisant aussi en dehors du périmètre universitaire et scolaire ?

Ce sont là autant de questions qui soulignent l'intérêt d'un maillage de collaborations à développer avec les responsables de formation et les enseignants-chercheurs pour développer une meilleure connaissance des processus d'acquisition des compétences « d'entre-

(9) Le chiffrage du développement du PE et des outils correspond à un budget de l'ordre de 12 000 euros, sans valorisation des temps passés et/ou non prise en compte de la part du personnel universitaire, du personnel CCI, des stagiaires.

(10) Elle nous a conduits à protéger la démarche et son ingénierie, de manière à bien en préserver la cohérence en vue de son déploiement par d'autres établissements.



prendre » (qu'il faut bien distinguer des compétences entrepreneuriales) (BYGRAVE et HOFER, 2001 ; MINNITI et BYGRAVE, 2001 ; AOUNI et SURLEMENT, 2007).

En considérant l'entrepreneuriat comme un processus d'apprentissage, s'ouvre alors une véritable « boîte de Pandore », une théorie de l'entrepreneuriat requérant dès lors une théorie de l'apprentissage. Nous avons pris conscience que notre projet soulevait des questions délicates non seulement sur les pratiques éducatives dans le milieu universitaire, mais aussi sur la reconnaissance et la prise en compte des connaissances procédurales et conditionnelles (11) dans les cursus et hors des cursus de formation. La phase de test a révélé la nécessité de renforcer la coordination de nos actions d'information auprès des filières avec les responsables et le Service universitaire d'information et d'orientation (SUIO), par exemple en articulant le *Permis d'Entreprendre* avec les actions de valorisation des projets étudiants menés en cours d'année. Plusieurs terrains d'expérimentation sont actuellement engagés dans ce domaine (auprès de plusieurs filières en sciences de gestion et des sciences et techniques).

#### La difficile identification des expériences et le processus de valorisation des acquis

Nos étudiants expérimentent de nombreuses situations leur permettant d'acquérir des compétences transversales, complémentaires d'expertises plus techniques (acquises dans leur cursus). Toutefois, se pose le double problème du repérage de ces situations et de ces expériences, et de la reconnaissance de ces acquis par un tiers.

– Devons-nous tenter de dresser un catalogue de situations et d'expériences types ? Quel arbitrage devons-nous faire, entre un catalogue de situations trop restreint et un éventail de situations trop large ? Quelle diversité des situations, des projets et des positions assurés par les étudiants devons nous privilégier, aussi bien pour les expériences universitaires que pour les expériences extra-universitaires ? Le choix d'identifier, de référencer des propositions d'actions a été retenu, mais cette position nous semble perfectible.

– Sur les acquis, d'autres problèmes se posent comme, par exemple, la difficulté, pour un étudiant, d'exprimer ce qu'il a réellement appris au cours de ces situations. Quels ont été son niveau d'action, l'intensité de son engagement ? Proposer une méthodologie de bilan personnel, un accompagnement guidé, nous a semblé souhaitable, sans disposer, toutefois, des moyens de s'engager dans un accompagnement individuel et personnalisé. La phase de test a permis d'évaluer l'investissement et le temps de travail personnel

(11) C'est-à-dire des savoirs et savoir-faire appliqués dans un contexte bien particulier.

de l'étudiant, pour la première étape, à environ six heures (au minimum), et à une dizaine d'heures, pour la seconde étape.

– Enfin, la démarche de valorisation a été définie selon une ingénierie spécifique dont la MDE a voulu garder l'entière maîtrise en animant les comités mensuels d'études des dossiers, auxquels des chefs d'entreprises et des responsables RH sont invités à participer. Sur la rentrée 2009, la tenue de trois de ces comités a permis de valider la grille d'analyse des dossiers. Pour encourager l'étudiant à soutenir son engagement dans le parcours, nous insistons aussi sur la complémentarité entre les démarches proposées par les deux dispositifs que sont le *Carnet de Route* et le *Permis d'Entreprendre*, chaque dispositif invitant l'étudiant à engager une réflexion sur la valorisation de son parcours. Mais cette imbrication entre les deux dispositifs place le projet dans un système d'action concret encore plus ouvert, qui restera de ce fait soumis à des jeux d'acteurs et à de nombreuses zones d'incertitude (CROZIER et FRIEDBERG, 1977 ; FRIEDBERG, 1995) tant que l'Université n'aura pas stabilisé sa nouvelle organisation autour du plan Réussite en licence. Les porteurs respectifs de chaque dispositif ont aussi leurs stratégies propres, dans un contexte où les règles du jeu sont très instables, avec la loi relative aux libertés et responsabilités des Universités (LRU) ; chacun tend à vouloir garder aussi sa marge de manœuvre, voire à imposer sa vision des choses. Si la concertation et la coordination avec les acteurs du dispositif du *Carnet de route* sont aujourd'hui bien engagées, les relations d'interdépendance, et donc de pouvoir, impactent les modalités du déploiement du *Permis d'Entreprendre* et, par voie de conséquence, l'accès aux ressources nécessaires.

#### Un dispositif encore expérimental

Le *Permis d'Entreprendre* place l'investigation très en amont du processus entrepreneurial. Aussi avons-nous composé avec ce constat d'une connaissance bien imparfaite des interactions entre l'apprentissage et le processus entrepreneurial, *a fortiori* dans une autre temporalité, qui requiert une période d'analyse plus longue.

Notre univers universitaire constitue un terrain favorable pour valoriser conjointement le champ des « prescriptions fermées » (LE BOTERF, 2005) relatives à l'acquisition de connaissances et celui des « prescriptions ouvertes » relatives au « savoir agir », mais encore faut-il que des dispositifs soient proposés à cet effet.

De nombreux parcours étudiants se révèlent singuliers précisément parce que le fonctionnement universitaire appelle (voire requiert) le développement de l'autonomie et d'une capacité à tracer son propre chemin dans un univers souvent difficile, notamment dans le premier cycle. Mais ce champ



des « prescriptions ouvertes » demeure bien peu valorisé. Par son caractère incitatif, la démarche *Permis d'Entreprendre* vise précisément la prise de conscience par l'étudiant de l'intérêt affirmé d'une identification et d'une construction singulière de son propre parcours, indépendamment de l'obtention ou non du diplôme.

À ce jour, l'Université française est encore bien démunie pour aider l'étudiant à cerner cette singularité. Ce dernier a le sentiment d'être souvent seul pour tirer parti de ses expériences. Cette question du repérage et de la valorisation des compétences renvoie plus largement à la problématique de la gestion non seulement du parcours de l'étudiant, de l'offre d'accompagnement qu'une université peut proposer pour son insertion professionnelle, mais aussi des acteurs et des moyens déployés pour mettre en place un accompagnement qui soit digne de ce nom. Un tel constat soulève des questions éducatives dont l'Université commence à se saisir, non sans de réelles difficultés, dans un contexte budgétaire dont l'incertitude est accrue par l'autonomie des universités.

Avec le *Permis d'Entreprendre*, nous avons pris conscience du fait que nos objectifs dépassaient le seul cadre de la sensibilisation à l'entrepreneuriat. D'une part, disposerons-nous de soutiens humains et matériels qui soient à la hauteur de notre ambition de déployer cette approche résolument innovante sur l'ensemble de notre périmètre universitaire (35 000 étudiants) et de la MDE (10 000 étudiants des écoles d'enseignement supérieur) et, d'autre part, comment pouvoir suivre ses impacts sur plusieurs années ? Plus globalement, la question de l'évaluation se pose : sous quelle(s) forme(s) peut-on envisager de suivre l'évolution des jeunes engagés dans le dispositif ?

Nous avons bien conscience que ce projet est lié à la perception et à l'acceptation des enseignants-chercheurs. La démarche développée autour du *Permis d'Entreprendre*® ne peut se déployer sans leur soutien et leur engagement. À ce titre, il nous faut être très prudents dans la présentation de cet outil : la valorisation d'une logique projet, la référence à l'au-

tonomie, à l'initiative individuelle (EHRENBERG, 2000) peuvent parfois être comprises comme une référence permanente à la figure archétypale de l'entrepreneur, implicitement associé au modèle d'une société ultralibérale..., avec, en filigrane, une volonté de transformer tous les étudiants en entrepreneurs, ce qui, rappelons-le, n'est pas l'objectif que nous poursuivons.

## CONCLUSION

Cet article a pour objectif d'analyser la démarche de conception d'un dispositif de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans une grande université française, pilote d'une MDE.

Il tient plus de la recherche-action, ses auteurs ayant été aussi des acteurs du projet. C'est ce qui en constitue l'intérêt, mais aussi la limite. En tant qu'acteurs à part entière du projet, ils ont pu retracer les questionnements, les difficultés et les orientations qui ont jalonné le management du projet.

Bien que le monde universitaire soit encore assez éloigné de ces préoccupations, qui peuvent sembler en décalage avec les représentations dominantes de la mission de l'Université, le dispositif *Permis d'Entreprendre* nous semble cristalliser des enjeux majeurs relatifs à l'évolution du modèle universitaire français. Ce projet a une portée éminemment politique, en raison de la grande diversité tant des acteurs externes (présidences des universités, CCI, collectivités locales, partenaires socio-économiques) que des acteurs internes (étudiants, enseignants-chercheurs) qui y sont impliqués. Au-delà du soutien de l'Université et des partenaires de la Maison de l'Entrepreneuriat, le *Permis d'Entreprendre* prendra toute sa dimension dès lors que ces acteurs décisionnels auront inscrit ce dispositif dans leur politique d'établissement en le positionnant comme la colonne vertébrale d'une démarche de sensibilisation territoriale à l'entrepreneuriat. Une telle démarche présuppose le développement de réseaux d'appui, interne et externe, autour d'une véritable synergie constructive, comme nous y invite le plan ministériel lancé en octobre 2010 par le Gouvernement (12) et qui conduit à la création de vingt pôles Entrepreneuriat Étudiant sur l'ensemble du territoire national. ■

(12) Ce plan a été lancé conjointement par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (en la personne du secrétariat d'État aux PME) et par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche avec le soutien de la Caisse des Dépôts et Consignations.

# DÉBAT

## Commentaire de l'article sur le « *Permis d'Entreprendre*© »

Par **Michel VILLETTE\***

L'article témoigne des efforts d'un petit groupe d'enthousiastes qui, avec le soutien des pouvoirs publics et d'une chambre de commerce, rêvent de transformer les 35000 étudiants d'une Université, toutes disciplines confondues, en « entrepreneurs ».

Le projet a, en lui-même, quelque chose de surréaliste qui le rend sympathique, même si l'on n'est pas convaincu *a priori* du fait qu'il soit souhaitable (et faisable) de transformer tous les étudiants du premier cycle en adeptes de l'entreprise de soi, même si l'on n'est pas convaincu que l'on puisse (ni que l'on doive) instiller à tout le monde des dispositions psychologiques à entreprendre selon un dispositif pédagogique de masse standardisé et médiatisé par un site internet, des brochures et autres gadgets.

Mais laissons là la discussion des intentions, qui sont affaire de préférences individuelles, pour nous attacher à l'examen de la démarche de mise en œuvre.

Cette démarche est-elle adaptée à son objet ? Et puisqu'il s'agit de former de futurs « entrepreneurs », est-elle exemplaire du point de vue des critères usuels de la bonne gestion d'une entreprise, à savoir la pertinence, l'efficacité et l'efficace ? Autrement dit, les promoteurs de l'esprit d'entreprise sont-ils eux-mêmes en état de monter une entreprise qui marche, dans des délais raisonnables et avec des ressources ? Y a-t-il adéquation entre leurs dispositions personnelles, la théorie de la gestion de projet dont ils sont équipés, les ressources dont ils disposent, les alliés dont ils peuvent s'entourer, les forces antagonistes qu'ils doivent surmonter et le projet qu'ils ambitionnent de mener à bien ?

Si j'ai bien lu (et sauf précisions complémentaires de nos auteurs), les résultats obtenus après deux ans d'efforts sont modestes eu égard aux moyens mobilisés. En effet, ce projet a donné lieu à de multiples réunions de travail et études préalables en 2008-2009 et

sa phase opérationnelle a été lancée à la rentrée universitaire 2009.

À la fin avril 2010, « une soixantaine d'étudiants » avaient consacré environ 6 heures de travail personnel pour valider un « parcours initiatique » consistant à rédiger un CV, à analyser leurs expériences à partir d'une grille de questions et à transcrire deux entretiens d'entrepreneurs à partir d'une trame proposée : c'est un premier résultat, mais il est bien modeste.

Par ailleurs, un site Internet a été visité (4 000 connexions par mois, mais : pour quoi faire ? Parmi les visiteurs, combien sont des étudiants en licence ?) Un jeu de cartes pédagogique a été distribué à 800 exemplaires, mais il y a 35 000 étudiants à toucher : cela n'est pas à l'échelle des ambitions affichées.

Si j'ai bien lu aussi, en dépit de leurs grands efforts, les promoteurs du projet n'ont pas réussi jusqu'ici à associer des enseignants-chercheurs à leur démarche et aucun département d'enseignement et de recherche n'a accepté de transformer le « *Permis d'Entreprendre* » en une unité de valeur faisant partie intégrante du cursus de formation. Cette absence d'acceptation des alliés les plus indispensables est un fait essentiel, qui demande à être analysé : est-il possible de développer durablement un enseignement universitaire sans les « profs » ?

Comme l'article n'indique pas le montant du budget alloué à ce projet, il est difficile d'évaluer le rapport coût/bénéfice, mais la question va bientôt se poser de l'efficacité et du « temps de retour sur investissement » pour les bailleurs de fonds. La question se pose aussi de savoir si les départements d'enseignement apprécient qu'autant d'argent soit consacré à ce projet, alors qu'eux-mêmes manquent de moyens pour accompagner les étudiants... Est-ce la meilleure allocation d'actifs possible pour l'Université considérée dans sa globalité ? Ne vaudrait-il pas mieux, par exemple, financer des cours de formulation du projet professionnel et de recherche de stages et d'emplois qui soient adaptés à chacun des départements d'enseignement ?

Finalement, si je m'en réfère à ma propre expérience d'enseignement de l'entrepreneuriat, je suis tenté de voir dans ce témoignage non pas une démarche exemplaire de conduite rationnelle de création d'une entre-

\* Professeur de sociologie à Agro ParisTech, Michel Villette, membre du comité de rédaction de *Gérer et Comprendre*, était sceptique au sujet de cet article qu'il avait à évaluer. L'autre rapporteur s'est, quant à lui, exprimé en faveur de cet article, estimant qu'il présente une démarche originale dans le contexte universitaire. Les auteurs ayant en outre retransmis à plusieurs reprises leur article, il a été décidé de publier l'article en organisant un débat contradictoire entre le rapporteur sceptique, Michel Villette, et les auteurs.

prise du secteur privé concurrentiel, mais bien, plutôt, un exemple typique d'un projet tel que l'on peut en conduire au sein du système politico-administratif français. Dans toute entreprise, le vrai client est le client solvable. Or, en l'occurrence, les clients solvables ne sont ni les étudiants, ni les professeurs, ni les unités d'enseignement...

La démarche semble excessivement intellectualisante, lente et précautionneuse. Le temps d'étude et de réflexion semble très long, avant les premières mises en œuvre. Une grande part de l'énergie des promoteurs est ainsi consommée en palabres entre les diverses parties prenantes politico-administratives locales.

L'identité du projet, fondée sur la symbolique de l'entrepreneuriat, est directement articulée sur des campagnes de communication initiées par le MEDEF, les Chambres de Commerce et le Gouvernement. Cette identité a permis d'obtenir des supports institutionnels, mais rien ne prouve que ceux-ci soient un facteur facilitant un enrôlement efficace des enseignants-chercheurs, des étudiants et des responsables de formation. L'affichage politique peut être un atout facilitant l'obtention de financements et, en même temps, un obstacle à la réussite du projet, dans un contexte où de multiples enjeux s'entremêlent.

Bref, ce projet relève, à mon avis, plus de l'entrepreneuriat politique et administratif que de l'entrepreneuriat économique et, s'il était lui-même une création d'entreprise, l'entreprise en question serait aujourd'hui au bord de la faillite, faute de vrais clients (les étudiants) et faute de vrai chiffre d'affaires (le temps de travail effectivement consacré par des étudiants et des enseignants pour participer aux activités proposées). C'est un cas typique où il y a excès d'investissement en R&D, excès de sophistication et défaut de commercialisation.

« *Keep it simple and stupid!* » et « *Just do it!* », diraient les Américains !

Cela dit, l'histoire n'est jamais écrite d'avance et je serai ravi d'apprendre, dans deux ans, que j'aurai eu tort, avec mes commentaires grincheux, et que ce programme aura évolué pour devenir un brillant succès à force de persévérance et d'améliorations progressives.

## COMMENTAIRES EN RÉPONSE À MICHEL VILLETTE

Dans les entrées du petit bréviaire des idées reçues en entrepreneuriat figurent des discours véhiculés tant par le monde professionnel que par les pédagogues, les chercheurs ou par les étudiants eux-mêmes : le mythe selon lequel l'entrepreneur serait un être hors du commun, l'existence de dispositions psychologiques à entreprendre, le fait de naître entrepreneur, la réduction de l'entrepreneuriat à la seule démarche de création d'entreprise ou encore la

possible rationalisation d'une démarche entrepreneuriale standardisée...

Dans le petit bréviaire des idées reçues sur l'Université française, peuvent être évoquées son inertie, son incapacité à s'ouvrir et à travailler avec le monde professionnel, à innover, à prendre des initiatives, son désintérêt à prendre la mesure de la spécificité de ces étudiants dans un enseignement de masse...

Quelle alternative s'offre à nous ? L'immobilisme ou la surenchère dans la propagation de ces discours ? Telle n'est pas notre orientation depuis déjà plusieurs années !

Face à la persistance de ces « vérités » non discutées, nous avons choisi, depuis bientôt dix ans, de dresser des analyses critiques sur des projets engagés dans le monde universitaire en matière de sensibilisation à l'entrepreneuriat...

En mars 2005, déjà, votre revue, *Gérer et Comprendre*, nous avait permis de diffuser un premier article sur une initiative particulièrement iconoclaste, la création de *Créactiv'Nantes*, une cellule ressources dédiée à l'entrepreneuriat au sein de l'université de Nantes et créée en partenariat avec les CCI de Nantes et de Saint-Nazaire. Aujourd'hui, la publication de ce nouvel article témoigne à quel point ce projet *Créactiv'Nantes* s'est non seulement concrétisé, mais s'est aussi affirmé avec le lancement d'une Maison de l'Entrepreneuriat qui s'est engagée dans de nouvelles propositions d'action et de démarches d'expérimentations, comme en témoigne le projet *Permis d'Entreprendre*...

Loin de nous l'idée de retracer dans cet article une démarche dont les aspérités auraient été délibérément gommées... Comme toute innovation radicale, elle est portée par des acteurs déviant, qui s'interrogent, tâtonnent, convainquent, expérimentent, enrôlent différentes parties prenantes, vont chercher des financements et en justifient l'usage..., à l'instar de tout porteur de projet innovant !

Certes, nous sommes loin de la « *démarche exemplaire de conduite rationnelle de création d'une entreprise du secteur privé concurrentiel* » évoquée par Michel Villette... une démarche qui nous semble, au demeurant, plus relever du bréviaire des idées reçues ou du mythe que de la réalité effective (à ce titre, nous renvoyons aux articles de P. Mustar sur la création d'entreprise innovante, parus dans votre revue).

C'est précisément parce que cette démarche présente des spécificités et qu'elle suscite des interrogations que nous avons souhaité porter et partager avec les lecteurs de *Gérer et Comprendre* un regard à la fois constructif et critique.

Loin de nous l'idée de former de « futurs entrepreneurs »... une idée d'autant plus incongrue qu'il n'y a pas de profil type d'entrepreneur ni de démarche standard, comme en témoigne la diversité à la fois des dynamiques et des formes entrepreneuriales (depuis la création de micro-entreprises ou d'associations, la

création d'entreprises technologiques innovantes, le développement de projets comme celui d'entrepreneur-salarié dans une coopérative d'activité et d'emploi, la création de SCOP, des projets d'intrapreneur, l'essai de projet... jusqu'à la reprise d'une entreprise... !

Aussi notre ambition est-elle à la fois non seulement plus réaliste, mais aussi plus en phase avec les enjeux de professionnalisation des jeunes étudiants. Alors même que la relation formation-emploi est loin d'être réalisée : selon O. Chardon (13), seules 27 % des formations entretiennent un lien fort avec l'emploi exercé. Quelles peuvent être nos stratégies d'action, dans un contexte où les étudiants connaissent une vie professionnelle chaotique faite de changements permanents, à la fois techniques, économiques ou organisationnels, où il leur faudra être non seulement créatifs, mais aussi capables d'apprendre et de s'adapter ?

Il devient dès lors primordial d'aider les étudiants à aborder leur insertion en privilégiant une approche en termes y compris de compétences, et non plus seulement en termes de formation et de qualification. Cette affirmation progressive d'une logique Compétence conduit à formuler les problématiques de l'insertion professionnelle en d'autres termes : c'est bien la production de savoir-être et de savoir-agir qui est ici en jeu et qu'il convient de travailler avec les jeunes... Précisément, le terrain de l'entrepreneuriat et celui des nombreuses initiatives et projets que l'on peut y inscrire, nous semblent particulièrement propices pour révéler aux jeunes leur goût et leur envie d'entreprendre... Comment les y aider, afin qu'ils soient en mesure de mieux détecter, développer et valoriser leurs capacités à entreprendre ?

Voilà la mission qui nous anime : cet accompagnement dans la prise de conscience de leur potentiel entrepreneurial est certes complexe, de par son caractère multidimensionnel et sa temporalité. Il est aussi jalonné de questionnements, il suppose des prises de risque. Enfin, il n'est pas non plus exempt d'erreurs... Cette démarche se déploie en étroite collaboration avec la mission d'insertion professionnelle de notre Université (puisque le *Permis d'Entreprendre* fait partie des sept volets du Carnet de route universitaire). Dans un contexte budgétaire contraint, le souci de la maîtrise des deniers publics se conjugue à des stratégies financières habiles, dans lesquelles les ressources non monétaires sont privilégiées ; nous tentons d'agir de manière constructive et pérenne...

Cette expérience innovante vient d'être saluée et primée par l'univers professionnel en juin 2010 (14).

Espérons que les lecteurs nous solliciteront sur ce projet..., comme ils l'ont fait après la parution de notre

précédent article ... Ne dit-on pas que nul n'est prophète en son pays ? ■

## BIBLIOGRAPHIE

AOUNI (Z.) & SURLEMENT (B.), *Les Processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales ; une approche cognitive*, Actes 5<sup>e</sup> congrès Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 2007.

BAYAD (M.), BOUGHATTAS (Y.) & SCHMITT (C.), *Le Métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition des compétences*, Actes du Congrès CIFEPME, Fribourg, Suisse, Octobre 2006.

BECHARD (J.P.), « Les grandes questions de recherche en entrepreneuriat et éducation », *Cahier de recherche*, HEC Montréal, n°94-11-02, 1994.

BOISSIN (J.-P.), *Le Concept de maison de l'entrepreneuriat*, Étude dirigée par BOISSIN (J.-P.) pour la Direction de la Technologie du ministère français de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche, 2003.

BROCKHAUS (R.), HILLS (G.), KLANDT (H.) & WELSH (H.), *Entrepreneurship Education : a global view*, Aldershit (U.K.), Avebury (eds), 2001.

BYGRAVE (W.D.), « The entrepreneurial process », in BYGRAVE (W.D.) (dir.), *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley & Sons, 1997.

CALLON (M.), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, vol.36, p.169-208, 1986.

CALLON (M.), (sous la direction de), *La Science et ses réseaux, genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, Éditions de La Découverte, Conseil de l'Europe, Unesco, 214p., 1989.

CALLON (M.), « L'évolution du rapport de l'homme à la connaissance », in *Aspects théoriques de la mise en réseau : Développement économique et besoins d'information, le rôle des réseaux*, 1996. Disponible sur le site Internet : [www.cirval.asso.fr/publications/dossier1](http://www.cirval.asso.fr/publications/dossier1)

CALLON (M.), AKRICH (M.) & LATOUR (B.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Mines Paris, les Presses, « Sciences sociales », Textes rassemblés par le Centre de sociologie de l'innovation, laboratoire de sociologie de l'École des Mines, éd., 2006.

CERGEAU (C.) & SCHIEB-BIENFAIT (N.), « Université et entrepreneuriat : comment créer une cellule ressources dédiée à l'entrepreneuriat ? », *Gérer et comprendre*, n°79, p.16-30, mars 2005.

CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil, coll. Points, 1977.

(13) O. CHARDON, « La spécialité de formation joue un rôle secondaire pour accéder à la plupart des métiers », *Économie et Statistique*, n° 388-389, 2005, p.37.

(14) Le *Permis d'Entreprendre* a reçu le Prix Commerce, industrie et services des Initiatives de l'économie 2010, remis le 28 mai 2010 au Conseil Économique, Social et Environnemental.

- DANJOU (I.), *Entreprendre, la passion d'accomplir ensemble*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- DARSES (F.), « L'ingénierie concourante : un modèle en meilleure adéquation avec les processus cognitifs de conception », in BOSSARD (P.), CHANCHEVRIER (C.) & LECLAIR (P.), *Ingénierie concourante : de la technique au social*, Economica, pp.39-56, 1997.
- EHRENBERG (A.), *La Fatigue d'être soi*, Paris, Ed. Odile Jacob, 2000.
- FAYOLLE (A.), « Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3, 575p., 1996.
- FILION (L.J.), « Compétences à concevoir et espace de soi : éléments de soutien au système d'activité entrepreneuriale », *Cahier de recherche*, n°94-10-02, 1994.
- FILION (L.J.), « L'éducation en entrepreneuriat. Sur quoi devrions-nous mettre l'accent : le médium ou le message ? », *Revue Organisation* (1), automne, 1991.
- FOUCAULT (M.), *L'Archéologie du savoir*, Paris, Gallimard, Paris, 1969.
- FRIEDBERG (E.), *Le Pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil, coll. Points, 1995.
- GAREL (G.), *Le Management de projet*, Paris, La Découverte, 2003.
- GARTNER (W.), "Is there an elephant in entrepreneurship ? Blind assumptions" in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), pp.27-39, 2001.
- GARTNER (W.), "What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?", *Journal of Business Venturing* 5(1), pp.15-28, January 1990.
- GASSE (Y.), « Pour une éducation plus entrepreneuriale : quelques voies et moyens », Colloque l'éducation et l'entrepreneuriat, centre entrepreneuriat, Québec, Trois Rivières, 1992.
- GASSE (Y.), "A strategy for the Promotion and Identification of Potential Entrepreneurs at the secondary School Level", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 538-559, 1985.
- KURATKO (D.F.), "The Emergence if Entrepreneurship Education : Development, Trends and Challenges", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp.577-597, September 2005.
- LASNIER (F.), *Réussir la formation par compétences*, Montréal, Guérin, 2000.
- LE BOTERF (G.), *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Paris, Éditions d'Organisation, 175p., 1994.
- LE BOTERF (G.), « De quel concept de compétence avons-nous besoin ? », in *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisation, pp.27-77, 2000.
- LE BOTERF (G.), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisations, 2005.
- LOUCKS (E.L.), (1982), "Elaboration on education in Entrepreneurship", in KENT (C.A.), SEXTON (D.L.) & VESPER (K.H.) (eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp.344-346, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1982.
- MINNITI (M.) & BYGRAVE (W.D.), "A dynamic model of entrepreneurial learning", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, pp.5-16, 2001.
- SAPORTA (B.) & VERSTRAETE (T.), *Réflexions pour une pédagogie de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des Universités françaises*, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, 1999.
- SCOTT (M.G.), ROSA (P.) & KLANDT (H.), *Educating Entrepreneurs for Wealth Creation*, Aldershot, Ashgate, (eds), 1998.
- TOUTAIN (O.) & FAYOLLE (A.), « Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation », in *Entrepreneuriat et accompagnement, Outils, actions et paradigmes nouveaux*, Paris, L'Harmattan, collection Marché et Organisations n°6, Sous la direction de Godefroy KIZABA, 2008.
- VESPER (K.H.), "Research on education for Entrepreneurship", in KENT (C.), SEXTON (D.) & VESPER (K.H.) (eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1982.
- VESPER (K.H.), *Entrepreneurship Education*, M.A., Babson College, 1985.
- VESPER (K.H.), *Entrepreneurship Education*, University of Washington, 1993.
- VESPER (K.H.) & GARTNER (W.B.), "Experiments in Entrepreneurship education : successes and failures", *Journal of business Venturing*, vol.9, pp.179-187, 1994.
- VESPER (K.H.) & GARTNER (W.B.), *University Entrepreneurship Programs*, 1999, University of Southern California, Marshall School of Business, Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies, 2000.
- VERSTRAETE (T.), *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS, 2000.
- ZARIFIAN (P.), *Le Modèle de la compétence*, Éditions Liaisons, 2001.

# « CULTURALISTE » ?, « CULTURALISTE, TOI- MÊME ! »

DÉBATS

Cet article est une réponse à la mosaïque parue dans le numéro 101 (Septembre 2010) de *Gérer et comprendre* sous la plume de Mme Pascale de Rozario et intitulée « La gestion en contexte interculturel ». Le présent article conteste la posture de nombreux chercheurs en sciences sociales qui visent à condamner dans l'analyse des situations de gestion toute approche se référant à la notion de différences culturelles « nationales ». Une crispation anti-culturaliste d'autant moins défendable que le contexte actuel de la mondialisation met en évidence une multiplication des situations internationales de gestion.

Par **Jean-Pierre SEGAL** \*

Le compte-rendu de l'ouvrage collectif *Gestion en contexte interculturel* publié dans l'avant-dernière livraison de *Gérer et Comprendre* (Numéro 101 – Septembre 2010) classe les travaux des chercheurs de l'équipe Gestion et Société (G&S), qui se consacrent principalement à l'étude de l'influence des différences nationales dans le fonctionnement des organisations, dans la catégorie des « culturalistes », une catégorie qu'il ne fait pas bon occuper, par les temps qui courent, dans la communauté scientifique française. Un tel classement n'étant pas une première, la mise au point objet du présent article n'en est que plus utile. Faut-il ajouter que cette mise au point n'a rien à reprocher à l'ouvrage objet de cette recension et bien peu de choses à son auteur qui n'a fait que reprendre à son compte des jugements communément portés au sein de sa communauté professionnelle.

À l'heure où sur les cinq continents s'opèrent des transferts massifs de pratiques de gestion forgées en Occident, à l'initiative des firmes multinationales et sous l'égide des cabinets internationaux de conseil en management, les chercheurs français en sciences sociales, férus d'analyses institutionnelles, continuent

de regarder avec méfiance – allant même parfois jusqu'à la diaboliser – toute approche assumant la prise en compte des différences « culturelles » dans l'analyse des données de terrain pourtant édifiantes sur le sujet. À l'image des savants mis en scène par Brecht qui refusent de regarder dans la lunette de Galilée, de peur de contredire le divin Aristote, lesdits chercheurs s'interdisent ainsi de développer les analyses nouvelles qui sont requises pour rendre compte des phénomènes que cette dynamique sans précédent produit sous nos yeux. À les entendre, appliquer une grille culturelle à l'analyse de ces transformations conduirait à enfermer les acteurs dans des déterminismes ignorant leurs capacités inaliénables à forger leur destin et à affranchir leur vision du monde des « vieux repères » reçus en héritage.

Nous nous proposons de faire état dans cet article des confusions et malentendus les plus courants qui continuent à se manifester autour de la démarche comparative internationale développée par G&S et de réfuter les objections les plus courantes qui lui sont faites.

---

CNRS-DRM, Gestion et Société.

S'intéresser aux cultures nationales, ce serait avoir la naïveté de prendre les ressortissants nationaux pour des gens qui pensent et agissent, plus ou moins, tous de la même manière

Ainsi, donc, aux yeux des chercheurs qui prennent les cultures nationales pour objet d'étude, celles-ci « *impréneraient l'ensemble des modes de pensée et comportements (c'est nous qui le soulignons) d'un pays donné* ». Philippe d'Iribarne (1) partagerait ainsi avec Geert Hofstede (2) une manie redoutable, celle de vouloir faire des cultures nationales l'alpha et l'oméga de « l'analyse culturelle » (sans que l'on sache très bien ni ce que recouvre ce terme ni qui l'emploie). Comme si prendre pour objet d'analyse la dimension nationale signifiait tenir pour quantité négligeable toutes les autres ! Comme si le fait de s'intéresser à ce que peuvent avoir en commun des acteurs au sein d'une aire culturelle impliquait l'adoption par ces derniers, en toutes circonstances, des mêmes attitudes et des mêmes comportements ? Comme si le fait d'analyser à travers les mêmes « lunettes » une situation de gestion conduisait les acteurs à oublier leurs intérêts ou à taire leurs désaccords ?

Le premier ethnographe des organisations venu peut constater combien peuvent être divers, d'une organisation à l'autre voire au sein même d'une organisation, les comportements des acteurs, ici coopératifs, là en conflit. Tirer de ce constat le postulat qu'il serait vain de chercher à identifier des dimensions communes aux acteurs d'une même aire culturelle, au prétexte que leurs comportements sont déterminés par la façon dont l'organisation se conduit avec eux, revient à se priver, bien à tort, d'une possibilité féconde d'analyser les dimensions communes aux comportements d'adhésion ou de rejet, adoptés par ces acteurs. Une telle perspective de recherche, s'appuyant notamment sur la comparaison avec des observations faites dans d'autres contextes, révèle la singularité locale des repères à partir desquels les acteurs locaux interprètent la situation qui leur est faite et elle permet de mettre en relation les observations faites avec les propriétés (cachées et ignorées des acteurs) du système social considéré.

J'ai montré, dans *Efficaces, ensemble. Un défi français* (3), comment les conditions propres à créer le rejet ou l'acceptation d'un changement des rapports de coopération au sein des entreprises françaises diffèrent profondément de celles que l'on retrouve chez nos voisins allemands. L'enjeu universel consistant à trouver une place acceptable dans la nouvelle organisation se décline ainsi fort différemment dans les deux pays : en Allemagne, il s'agit d'en avoir une, peu importe

laquelle, au sein d'un nouvel ordre collectivement et sérieusement bâti par l'ensemble des parties prenantes, alors qu'en France, l'enjeu, pour chaque catégorie professionnelle, est de défendre ses prérogatives antérieures afin de ne surtout pas déchoir dans la nouvelle échelle des rangs qui se prépare (une lecture tout à fait étrangère à nos voisins d'Outre-Rhin).

Constater que les mœurs des acteurs varient d'un monde professionnel à un autre, proposition qu'un étudiant de première année en sociologie peut vérifier, ne conduit pas à la conclusion selon laquelle ces différences éclipsaient toute autre différence, notamment nationale, en particulier dans la gestion des rapports d'autorité. Philippe d'Iribarne a montré, dans *La logique de l'honneur*, comment les rapports hiérarchiques que l'on observe au niveau des premières lignes d'autorité en France peuvent présenter des traits originaux qui les distinguent de ceux observables chez nos voisins et, concomitamment, des différences très significatives d'un contexte professionnel à l'autre. Distinguer les roses des œillets n'implique en rien que l'on postule qu'il n'existe qu'une sorte de rose et qu'une seule variété d'œillets.

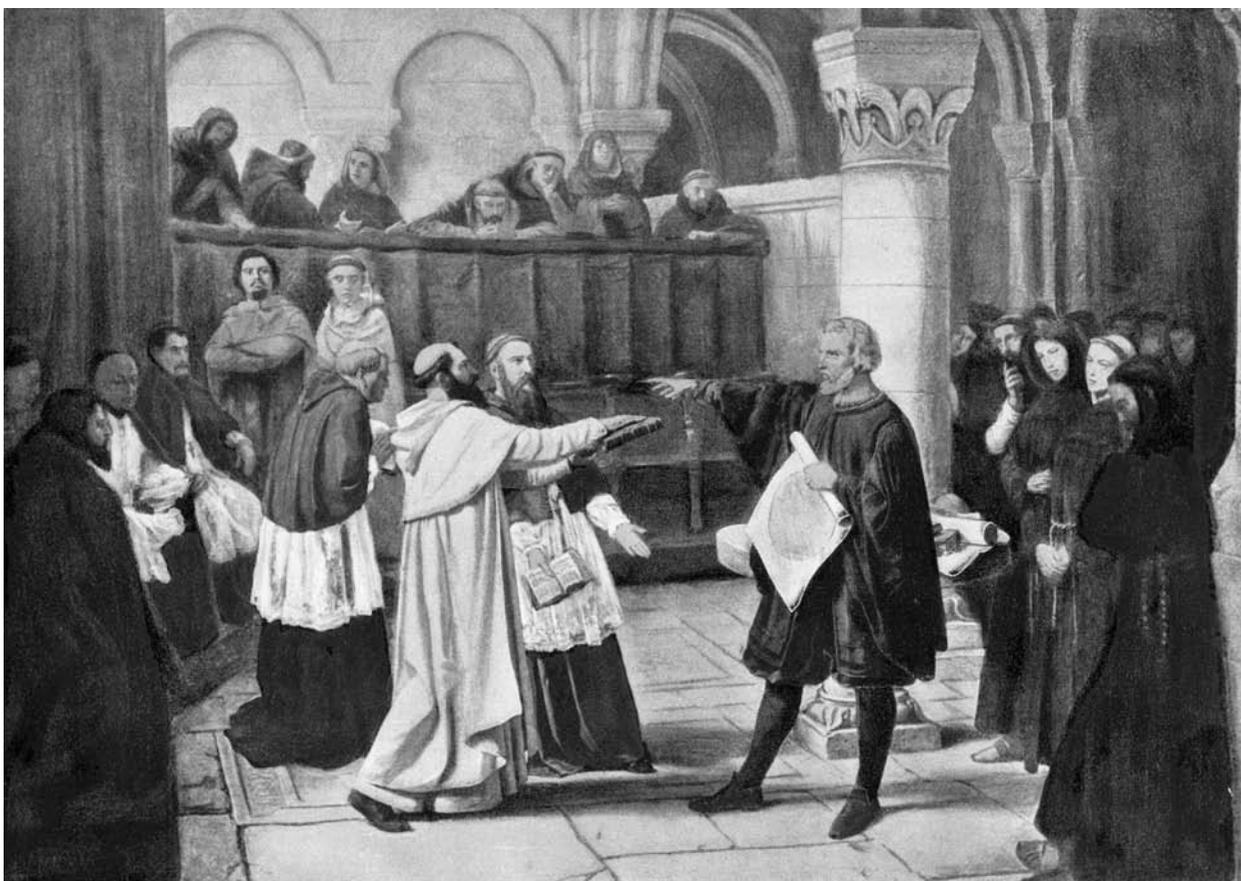
C'est en partant de la diversité prise par les formes d'autorité au sein des entreprises françaises que d'Iribarne construit une interprétation plus générale identifiant la singularité des lectures des rapports de travail faites en France. Analysant ces derniers comme une situation de dépendance menaçant sérieusement la dignité des subordonnés, notre imaginaire politique français encourage à la fois à résister, voire à se révolter, face au petit chef qui a vendu son âme et son honneur au patron, à chercher un *modus vivendi* avec le gradé sorti du rang, qui a précédemment connu le sort de ceux qu'il commande, et à respecter le « vrai chef » au professionnalisme incontestable auquel le fait de prêter obéissance s'interprète comme le versement d'un tribut aux exigences honorables du métier. La régulation des rapports hiérarchiques que l'on peut observer dans les entreprises nord-américaines se passe volontiers de ces subtilités. Elle trouve dans la formalisation contractualisée des attentes réciproquement exprimées par le supérieur et le subordonné une forme canonique faisant référence aux yeux des acteurs et ce, quelle que soit la profession exercée. Et c'est précisément la confrontation à ces différences nationales qui a nourri les réflexions fécondes d'Iribarne sur la singularité des logiques à l'œuvre dans le système social français.

N'en déplaise aux spécialistes des cultures professionnelles, on peut identifier, grâce à l'éclairage de la comparaison internationale, des représentations du monde partagées par les professionnels de différents métiers d'une même aire culturelle sans pour cela leur prêter des identités confondues. Les recherches conduites en Asie du Sud-Est, en Chine ou en Océanie, nous ont appris combien les revendications d'autonomie professionnelle, si pré-

(1) Philippe D'IRIBARNE, *Penser la diversité du monde*, Seuil, 2009.

(2) Geert HOFSTEDE, *Culture's Consequences*, Sage, 1980.

(3) Jean-Pierre SEGAL, *Efficaces, ensemble. Un défi français*, Seuil, 2009.



JEAN-PIERRE SEGAL

© North Wind Pictures-LEEMAGE

« À l'image des savants mis en scène par Brecht qui refusent de regarder dans la lunette de Galilée, de peur de contredire le divin Aristote, les chercheurs français en sciences sociales [en écartant la prise en compte des différences "culturelles" dans l'analyse des données de terrain] s'interdisent ainsi de développer les analyses nouvelles qui sont requises pour rendre compte des phénomènes que cette dynamique sans précédent produit sous nos yeux. » *Gravure du XIX<sup>e</sup> siècle représentant Galilée (Galileo Galilei, 1564-1642), physicien et astronome italien, en train de défendre sa théorie de l'héliocentricité du système solaire devant le tribunal d'Inquisition, à Rome, en 1633.*

gnantes en France pour nourrir le sentiment d'indépendance des salariés et le registre de la compétence si décisif pour légitimer l'autorité des hiérarchies, pouvaient être sérieusement concurrencées par d'autres revendications et d'autres registres, qui sont loin de faire recette dans notre pays. Attendre de son encadrement une prise en charge rapprochée ou investir sa haute hiérarchie d'un rôle d'éducation morale paraîtra si singulier à un observateur français qu'il aura tôt fait de chercher – comme pour se rassurer – une explication rationnelle en termes de déracinement dans l'entreprise ou, mieux encore, de simple aliénation. Le sociologue aura besoin, pour intégrer à ses analyses cette diversité qui pèse de tout son poids dans le fonctionnement des entreprises internationales, de sortir non seulement de son aire culturelle, mais encore de la connivence qui le lie aux acteurs qu'il étudie, sur la base de repères (non consciemment) partagés.

(4) Renaud SAINSAULIEU, *L'identité au travail*, PNSP 1982, peut être considéré en France comme un chef d'école ayant eu depuis de très nombreux disciples.

Culture et identité, ce serait bonnet blanc et blanc bonnet

Il paraît inconcevable d'aborder la question de l'identité d'une organisation ou d'un groupe social sans parler de sa « culture » au sens courant du terme. La réciproque ne s'en trouve pas vérifiée pour autant. Des représentations peuvent être consciemment ou non partagées par des personnes ou des groupes aux identités profondément différenciées. Le sociologue qui s'intéresse tout particulièrement aux dynamiques identitaires (4), notamment dans la sphère du travail, regarde avec méfiance l'idée d'analyser des situations de gestion à partir d'une approche en termes de continuités culturelles observables à l'échelle d'une aire géographique, *a fortiori* d'une nation. C'est qu'assimilant volontiers le concept de culture à celui d'identité, il ne peut que protester contre l'idée d'en faire usage non plus à l'échelle d'un métier (où curieusement les approches en termes d'héritage et de continuités culturelles sont jugées éclairantes et légitimes), mais à celle de la nation. « Culture nationale » résonne alors comme « identité nationale » et cela soulève les mêmes objections scientifiques et poli-



tiques : jeunesse et instrumentalisation de l'idée de « nation » (5) ; hétérogénéité régionale marquée au sein de bien des pays ; vanité, surtout, de lier la citoyenneté politique à l'adhésion à un corpus de normes et de valeurs dans des sociétés plurielles, ouvertes aux influences extérieures et politiquement divisées. Cette posture prône, en réaction à ce réductionnisme national, le passage d'une analyse comparative entre aires culturelles à une analyse prenant en compte « toutes les différences ». Elle s'inscrit dans une assimilation très couramment faite entre « culture » et « identité », à laquelle le terme de « différences » (au pluriel) fait clairement référence.

Il est clair qu'un déplacement sur le terrain de l'étude des identités (mais s'intéresse-t-on encore aux nouvelles situations de gestion liées à l'internationalisation ?) conduit non seulement à l'abandon des cultures nationales comme dimension principale d'analyse, mais également à celui de toute dimension isolée, tant nos constructions identitaires modernes résultent, tout au long de nos existences, d'une alchimie complexe et évolutive. Mais, dès lors que l'on entre dans l'étude du fait identitaire, dans toute sa complexité, le risque est immense de se placer de fait dans l'impossibilité de comparer l'incomparable, renonçant à produire les savoirs propres à éclairer l'action (autrement qu'au travers de recommandations de « bonne conduite » respectueuse de ces identités plurielles).

C'est bien pourquoi les travaux comparatifs internationaux de Gestion et Société cherchent à analyser non pas les innombrables distinctions identitaires (auxquelles notre monde social prête, il est vrai, un intérêt aujourd'hui décuplé), mais bien, en revanche, les formes politiques, institutionnelles et culturelles (les trois formant système) tentant d'organiser dans l'entreprise des rapports efficaces de coopération. Si, dans la conception classique de la culture appliquée à un groupe social relativement homogène (par exemple, les pêcheurs au chalut du Sud-Finistère), pratiques, normes et valeurs sous-tendent une forme d'identité partagée entre les membres (qui s'ajoute à toutes les autres), il est clair que l'infinie variété des groupes sociaux réunis dans une même collectivité nationale interdit de penser la « culture nationale » en ces termes (pratiques, normes et valeurs). L'expression « culture nationale » doit s'entourer de précautions d'usage pour ne pas prêter à de sérieux malentendus. Son utilisation la plus courante, qui fait référence aux us et coutumes locales, ne nous apprend rien d'intéressant sur l'originalité des formes de régulation des rapports sociaux entre les membres d'une même nation. La consommation de bière et de saucisses des Allemands, leur présumé goût pour l'ordre et leur soi-disant sens de la hiérarchie, bref les stéréotypes nationaux qui leur sont couramment associés, ne nous

apprennent rien sur les conditions localement requises pour construire une coopération efficace, en d'autres termes sur la culture politique à laquelle les Allemands se réfèrent pour organiser leur vivre ensemble.

La question qui mérite d'être prioritairement (mais non exclusivement) posée, dans le contexte actuel de la mondialisation avec l'accélération de la circulation des hommes, des capitaux et des théories du management, n'est pas celle de savoir comment décrire, analyser et prendre en compte dans leur infinie variété « toutes les différences » culturelles entre les salariés, mais bien d'identifier celles qui interfèrent de la façon la plus significative avec le fonctionnement des entreprises internationales. La tâche est ici autrement plus complexe, dans la mesure où ces dimensions-là ne se donnent pas à voir aussi clairement que les différences identitaires revendiquées ouvertement par les acteurs. Le fait de s'intéresser davantage aux premières qu'aux secondes (ou l'inverse) relève de la liberté qu'a le chercheur de choisir son objet de travail. Point n'est besoin de lui prêter l'idée que la sienne voudrait à elle seule occuper tout le terrain.

L'analyse des phénomènes d'hybridation « internationale » ne contredirait pas seulement l'existence de modèles nationaux « uniformes » de gestion, elle disqualifierait également les recherches focalisées sur l'existence de propriétés transverses aux entreprises d'une même aire culturelle.

Une troisième objection voit dans l'hybridation des modèles de gestion que révèlent les études de terrain la mort théorique des approches en termes de modèles de gestion nationaux. Elle mérite d'autant plus examen que, contrairement aux deux précédentes objections qui se situaient sur le seul terrain des postures théoriques de recherche, elle mobilise des observations de terrain souvent très riches. L'idée sous-jacente revient à dire, en écho aux théories postmodernes, que du radicalement nouveau naîtrait aujourd'hui sous toutes les latitudes, renvoyant aux poubelles de l'histoire les approches (historiquement datées) en termes de cultures nationales et leur *a priori* simpliste selon lequel toutes les entreprises d'un même pays seraient condamnées à adopter les mêmes pratiques sous l'influence de leur enracinement culturel local. Tombées petites dans « la mauvaise culture », elles seraient, quoi qu'elles tentent, condamnées à l'échec. Les différents travaux de l'équipe Gestion et Société ont montré, à l'inverse, comment, quelle que soit l'aire culturelle considérée, des dispositifs de gestion capables de prendre sens dans les références des acteurs locaux pouvaient construire des coopérations productives efficaces. Mais dire cela ne conduit nullement à postuler la dilution généralisée des traditions culturelles dans un magma d'où pourraient surgir de façon quasi aléatoire des combinaisons tellement inédites qu'elles

(5) Anne-Marie THIESSE, *La Genèse de l'idée de nation*, le Seuil, 1999.

justifieraient des analyses totalement nouvelles, elles aussi.

J'ai montré, pour ma part, dans le premier chapitre de *Cultures et Mondialisation* (6) comment une forme institutionnelle venue des États-Unis, régulant les relations entre employeur et syndicats, avait été profondément réinterprétée et aménagée dans sa mise en œuvre au Québec voisin. Loin de contredire le bien-fondé des recherches sur les traditions politiques auxquelles se réfèrent les acteurs d'une même aire culturelle pour organiser leur coopération et arbitrer leurs litiges, l'analyse de ces phénomènes d'hybridation s'appuie sur ces recherches. Celles-ci permettent, en effet, d'identifier les influences diverses qui se mélangent, s'affrontent et se recomposent, dans un contexte donné. L'analyse comparée des accueils qui sont réservés aux « quatre coins » de la planète aux transferts de modèles de management qu'opèrent aujourd'hui les firmes multinationales (7), met en évidence la diversité des significations que l'on prête à ces modèles. Loin de contredire l'existence et l'influence de repères culturels partagés au sein d'une aire géographique, et loin, *a fortiori*, d'en annoncer la disparition prochaine, ces phénomènes d'hybridation ne prennent

(6) Jean-Pierre SEGAL, « Le frère déplace le frère », in d'IRIBARNE *et al.*, *Cultures et Mondialisation*, Seuil, 1998.

(7) Philippe d'IRIBARNE, *L'épreuve des différences*, Seuil, 2009.

sens et intelligibilité que rapportés aux confrontations culturelles qui en ont précédé l'émergence.

## CONCLUSION

Cette crispation anti-culturaliste faisant mine d'ignorer ce qui sépare les démarches comparatives d'aujourd'hui, lesquelles intègrent les acquis des théories des organisations et de la sociologie des entreprises, des schémas utilisés par les pionniers de l'anthropologie culturelle un siècle plus tôt, est d'autant plus regrettable que la mondialisation multiplie les situations interculturelles de gestion. Au même moment, l'incapacité des acteurs des entreprises internationales à décoder les attitudes et les comportements de leurs partenaires, à les replacer dans un contexte de sens différent du leur, constitue un obstacle majeur à la construction de coopérations. Pour faire avancer leur bateau, les sciences sociales auraient davantage besoin de rameurs allant se confronter aux réalités du terrain et s'efforçant d'en rendre compte le plus lucidement possible, que de barreaux professeurs d'épistémologie. En rangeant confortablement dans des cases leurs collègues « explorateurs », ces derniers n'adoptent-ils pas la même démarche qu'ils suspectent lesdits « explorateurs » d'adopter dans leurs travaux. « Culturaliste » ? Vous avez dit « Culturaliste » ? ■

# LA GESTION D'UNE ALLIANCE AVEC UN CONCURRENT AUTOUR D'UN PROJET INNOVANT : UNE APPROCHE COMBINANT OPTIONS RÉELLES ET THÉORIE DES JEUX

La gestion de la relation d'alliance avec un partenaire industriel concurrent pose un défi majeur aux entreprises. L'alliance génère, en effet, des opportunités et des risques qui peuvent être associés à des comportements opportunistes. C'est une relation d'alliance autour d'un projet pharmaceutique innovant qui est étudiée dans cet article. L'étude démontre la pertinence de la combinaison de l'approche par les options réelles avec la théorie des jeux afin de déterminer le moment optimal de l'entrée d'un partenaire industriel concurrent dans un projet innovant.

Par **Marie PEREZ** \*

**D**ans le domaine pharmaceutique, 70 % des dépenses sont faites en pure perte (Pour sortir une nouvelle molécule, il faut investir entre 500 et 900 millions de dollars). Dans ce contexte, il devient difficile de gérer ces projets innovants de façon isolée : les partenariats sont devenus un point de passage quasi obligé. Les alliances en particulier permettent non seulement de partager les investissements

(GARCIA-CANAL, 1996), mais également de générer des opportunités d'accès, d'acquisition ou d'échange de connaissances et de compétences (HAMEL, 1991). Toutefois, dans des situations d'innovation, les

\* Maître de Conférences Équipes projets, méthodes qualitatives, Département Sciences de Gestion, Université Paris X (Paris Ouest Nanterre-La Défense).



alliances entre partenaires concurrents engendrent des risques relationnels découlant de comportements opportunistes (DELERUE, 2003). La gestion de l'alliance nécessite donc de tenir compte à la fois des opportunités, des risques relationnels et des interactions entre concurrents.

question du moment optimal de l'entrée d'un partenaire-concurrent en combinant les options réelles et la théorie des jeux ; cet article a pour but de contribuer au choix de ce moment optimal. Pour répondre à cet objectif, nous avons choisi la configuration d'un projet de recherche pharmaceutique. L'étude de ce projet



« Toutefois, dans des situations d'innovation, les alliances entre partenaires concurrents engendrent des risques relationnels découlant de comportements opportunistes. La gestion de l'alliance nécessite donc de tenir compte à la fois des opportunités, des risques relationnels et des interactions entre concurrents. » *Chromolithographie de Loyset Liedet, XV<sup>e</sup> siècle.*

Ces opportunités et menaces peuvent être saisies à travers la notion d'« option réelle » (PEREZ, 2007). La théorie des jeux peut venir compléter l'analyse en s'intéressant aux interactions entre concurrents. Les chercheurs ont montré l'intérêt qu'il y a à combiner la théorie des options réelles et la théorie des jeux pour comprendre les stratégies des acteurs en matière d'échéanciers d'investissements. Par ailleurs, la théorie des jeux propose des pistes pour diminuer les risques de comportements opportunistes. Elle suggère que le fait de différer l'entrée d'un allié peut avoir des implications sur son éventuel comportement opportuniste (GUERRIEN, 2002).

À notre connaissance, aucune recherche concernant la gestion des relations d'alliances n'a jusqu'ici abordé la

nous a semblé pertinente puisqu'il pose la question du retardement de l'entrée de l'allié : faut-il financer le projet en faisant entrer immédiatement le partenaire concurrent ou convient-il de recourir, dans un premier temps, à une société de *venture capital*, puis, dans un second temps, conclure une alliance avec ce concurrent ?

Nous présenterons, tout d'abord, l'intérêt qu'il y a à combiner les options réelles à la théorie des jeux dans l'étude d'une alliance entre deux partenaires industriels concurrents. À l'issue de cette première partie, nous proposerons une grille d'analyse combinant les deux approches. Ensuite, nous présenterons notre stratégie de recherche empirique. Enfin, nous expliciterons les principaux résultats et apports de cette recherche.



## COMBINER LES OPTIONS RÉELLES ET LA THÉORIE DES JEUX POUR ANALYSER LES ALLIANCES

Avant de proposer une grille d'analyse combinant la théorie des options réelles et la théorie des jeux, nous expliciterons en quoi les alliances font émerger, certes, des opportunités, mais aussi des menaces assimilables à des options réelles.

Les alliances autour de projets innovants :  
des opportunités et des menaces assimilables  
à des options réelles

Étant donné le volume des ressources financières, technologiques et humaines requis, l'innovation pré-suppose un partage des investissements de recherche et développement (R&D) entre un ensemble de partenaires. Les collaborations entre partenaires peuvent revêtir des formes très diverses. Nous avons choisi de définir un périmètre d'attention en prenant en considération uniquement les alliances entre concurrents. Dussauge et Garrette (1995) définissent les alliances stratégiques comme « des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires, plutôt que de mettre en œuvre ce projet ou cette activité de manière autonome, en supportant seules les risques et en affrontant seules la concurrence, ou encore que de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou à des acquisitions d'activités » (1995, p.27).

Les alliances font émerger des opportunités et des menaces qui peuvent prendre corps à travers la notion d'option réelle. Les options réelles sont inspirées des options financières. Au sens strict, une option est un contrat conférant le droit (et non l'obligation) d'acheter (ou de vendre) une quantité spécifiée d'un actif à un prix fixé d'avance, à une échéance donnée ou pendant un intervalle de temps spécifié (TRIGEORGIS, 1995). Plus simplement, une option réelle est un droit (et non une obligation) de faire ou ne pas faire un acte dans le futur. Bowman et Hurrey (1993) distinguent les options des autres ressources dont dispose l'entreprise, en soulignant que les ressources qui ont une valeur d'option génèrent des choix et offrent un accès privilégié à des opportunités futures. Elles représentent ainsi la flexibilité dont dispose un dirigeant pour prendre des décisions concernant des actifs réels. Les options ne sont pas un simple outil financier s'appuyant sur le modèle de Black et Scholes (1973) ; elles permettent de formaliser et de développer la compréhension des entreprises et de leur croissance (PHILIPPE, 2004).

L'approche optionnelle est opérante dans le cadre des décisions prises en situation d'incertitude et d'irréversibilité et dans lesquelles l'entreprise dispose de flexi-

bilité. L'incertitude doit être suffisamment importante pour justifier que l'on attende afin d'obtenir plus d'informations (AMRAM et KULATILAKA, 1999). La flexibilité n'est pas toujours explicitement valorisée par les approches traditionnelles ; un des avantages de l'analyse par les options réelles est de mettre l'accent sur son existence et sur les opportunités d'actions qu'elle offre. La notion de temps est également importante. En effet, si les méthodes d'évaluation couramment utilisées (comme la valeur actuelle nette – VAN) font du risque un thème central, les options réelles réintègrent la notion temporelle dans la décision d'investissement. Enfin, l'irréversibilité due au fait que le projet ou la stratégie risquent d'être modifiés augmente la valeur optionnelle des investissements. Elle affecte le prix à payer pour bénéficier de la flexibilité.

Pour autant l'approche optionnelle ne doit pas remplacer les méthodes traditionnelles, mais venir en complément de celles-ci. Kester (1984) a valorisé une dizaine d'entreprises cotées aux États-Unis en utilisant la méthode traditionnelle des *Discounted Cash Flow* (DCF). Il a relevé des valeurs boursières bien plus importantes que les valeurs fondamentales. Il a ainsi suggéré de considérer cet écart comme des options réelles, dont la valeur est associée aux investissements stratégiques de l'entreprise. Plus particulièrement, dans le cas de projets de R&D marqués par l'irréversibilité, l'incertitude et l'horizon temporel à long terme de la décision d'investissement, l'approche par les options réelles apparaît pertinente. En effet, ces projets en génèrent d'autres, qui, souvent, ne sont pas directement liés à l'innovation initiale (PHILIPPE, 2004).

Ainsi, le développement d'un nouveau produit, par exemple, constitue une option dépendant pour partie des actifs existants (corporels/incorporels), mais aussi des éléments organisationnels de l'entreprise (compétences, connaissances, savoir-faire, etc.). Dans cette optique, la mise en commun des caractéristiques des partenaires peut générer des opportunités, qui sont assimilables à des options (PEREZ, 2007). Par exemple, une alliance peut faire naître des opportunités liées au fait que les entreprises peuvent accéder à certaines ressources de leur partenaire (HAMEL, 1991). Toutefois, l'alliance se caractérise aussi par des risques trouvant leur origine dans la tension entre compétition et coopération. Cela est particulièrement marqué dans le cas d'alliances formées entre des entreprises potentiellement en concurrence entre elles (DUSSAUGES et GARRETTE, 1995). Plus précisément, les alliances génèrent des « risques relationnels » (DAS et TENG, 1996) spécifiques à la relation de coopération.

Selon Delerue (2003), certains risques peuvent être associés à l'opportunisme (1) et se concrétiser par des divergences d'objectifs (HURRY, 1993), par un manque de transparence pouvant entraver l'apprentis-



sage (HAMEL, 1991) ou encore par une défection du partenaire (NOOTEBOOM *et al.*, 1997).

En définitive, au-delà de simples outils de valorisation, les options réelles sont un outil de gestion qui permet le façonnement stratégique. Sur cette base, les alliances génèrent non seulement des opportunités, assimilables à des options réelles, mais également des risques relationnels.

deurs représentant des intérêts différents. Chacun cherche à agir au mieux de ses propres objectifs, et l'interaction entre les décisions produit un résultat (KUMAR et NTI, 1998). La théorie des jeux permet également de mettre en lumière un problème essentiel comme la coopération ou la non-coopération entre partenaires. Celui qui coopère privilégie l'intérêt commun sur son intérêt personnel (AXELROD, 1992).



« Retarder l'entrée d'un partenaire industriel concurrent dans une alliance peut se faire à travers le recours à une société de *venture capital*, dont les intérêts sont essentiellement financiers (contrairement à un partenaire industriel concurrent, dont l'intérêt est davantage stratégique). » *Estampe populaire française (1640 environ) illustrant le proverbe « À bon chat, bon rat ».*

Combiner la théorie des jeux et les options réelles :  
 proposition d'une grille d'analyse

La théorie des jeux est la théorie des décisions d'individus rationnels en interaction. Son domaine d'application est extrêmement vaste puisqu'il s'agit d'étudier des situations dans lesquelles les individus font des choix en interaction.

Un grand nombre de situations d'affaires (comme, par exemple, l'alliance) mettent en présence des déci-

La non-coopération se définit par opposition avec la coopération. Cette non-coopération peut être générée par une asymétrie d'information ou par un rapport de force. Les situations d'asymétrie informationnelle apparaissent donc dès qu'un partenaire ne dispose pas des mêmes informations que celles détenues par les autres parties (AKERLOF, 1970). Le rapport de force (2) peut, quant à lui, générer un risque qu'une position de force de l'un des partenaires vis-à-vis de l'autre soit exploitée afin d'accroître des gains individuels.

(1) Pour Parkhe (1993) : « un comportement opportuniste se traduit par l'irrespect des termes de l'accord, dans le but d'exploiter l'autre pour obtenir un gain. Par exemple, garder ou déformer des informations, s'esquiver ou ne tenir aucune promesse ou obligation, s'approprier une technologie ou un personnel stratégique, avoir des retards dans les paiements ».

(2) Le rapport de force est indissociable de la notion de négociation. Le pouvoir de négociation de l'une des firmes membres de l'alliance ne peut se mesurer que relativement à celui détenu par son partenaire (ROJOT, 1994).



La théorie des jeux suggère que ce rapport de force et cette asymétrie d'information peuvent être modifiés sous l'effet du retardement de l'entrée d'un joueur. Ainsi, l'introduction d'une vision dynamique de l'alliance peut générer une reconfiguration de celle-ci. En retardant l'entrée d'un allié, l'autre entreprise peut faire émerger un pouvoir lié à la capacité à modifier les règles de l'échange (FRIEDBERG, 1993). En effet, par ce retardement, un

partenaire industriel concurrent, dont l'intérêt est davantage stratégique).

Les sociétés de *venture capital* ont tendance à demander un taux de rémunération plus important qu'un partenaire concurrent (LACHMAN, 1999). Dans ce contexte, il convient de décider quelle est la situation la plus intéressante en termes de valorisation : une entrée directe du concurrent, ou bien une entrée différée grâce à une société de *Venture Capital* (voir la figure 1) ?

Entrée directe de l'allié concurrent\*

X	Y	
	Coopérer	Ne pas coopérer
Coopérer	Gains ?	Gains ?
Ne pas coopérer	Gains ?	Gains ?

Entrée différée de l'allié concurrent  
via le recours préalable à une société  
de *Venture Capital*

X	Y	
	Coopérer	Ne pas coopérer
Coopérer	Gains ?	Gains ?
Ne pas coopérer	Gains ?	Gains ?

\* X et Y représentent deux partenaires éventuels pour une alliance.

En résumé, il est possible de combiner Théorie des jeux et options réelles afin d'analyser la décision d'une entrée directe d'un allié concurrent ou, au contraire, retarder celle-ci.

Figure 1 : Grille d'analyse du choix entre une entrée directe ou différée de l'allié concurrent (4)

allié peut acquérir un pouvoir supplémentaire et négocier les termes de l'accord dans un sens qui lui soit plus favorable. Ce retardement peut également avoir pour but de réduire l'asymétrie informationnelle (GUERRIEN, 2002).

Dans cette optique, la théorie des jeux combinée à la théorie des options réelles peut contribuer à la prise de décision. La théorie des jeux repose sur les interactions entre firmes, et les options réelles apportent une dimension stratégique à la valeur d'un projet. Ce rapprochement peut s'opérer à travers la fonction d'« utilité », qui permet de calculer les gains, dans des matrices de jeux.

Dans le cas d'un projet innovant, les gains sont la valeur du projet, laquelle dépend des options réelles. Retarder l'entrée d'un partenaire industriel concurrent dans une alliance peut se faire à travers le recours à une société de *venture capital* (3), dont les intérêts sont essentiellement financiers (contrairement à un

## L'ÉTUDE D'UNE ALLIANCE AUTOUR D'UN PROJET INNOVANT

Afin de satisfaire notre objectif d'analyse du moment de l'entrée d'un allié concurrent, nous avons choisi la configuration d'un projet de recherche pharmaceutique. Nous précisons notre méthodologie, puis notre choix du projet PGF 16.

La méthodologie de recherche : une approche qualitative longitudinale

L'importance de la prise en compte de l'identité et de l'environnement des entreprises dans une analyse optionnelle, ainsi que la longueur des processus innovants et celle des négociations de partenariats qui les accompagnent, expliquent le choix d'une étude de cas longitudinale.

bout d'un certain temps par les opérateurs privés lors des reventes des participations.

(3) Le *venture capital* est défini par l'European Venture Capital Association (E.V.C.A., 1990) comme « tout capital investi par un intermédiaire financier dans des sociétés ou des projets spécifiques à fort potentiel ». Les risques généralement élevés de ces opérations sont compensés par des perspectives de plus-values importantes à réaliser au

(4) Ces deux matrices sont inspirées de la situation du dilemme du prisonnier exposée dans la théorie des jeux (PARKHE, 1993).

La démarche de collecte des données s'est étendue sur dix-neuf mois. Des entretiens semi-directifs reposant sur un guide d'entretien (voir l'encadré ci-dessous) ont permis d'obtenir nos données principales, puis ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique. Une vingtaine d'entre eux se sont ainsi déroulés avec le chef de projet. Celui-ci a été considéré comme un « informant-clé » (YIN, 1989, p.89). Nous avons également rencontré d'autres responsables pour collecter des informations, afin non seulement d'assurer une triangulation des données, mais aussi pour avoir des échanges et des critiques portant sur nos interprétations.

Nous nous sommes efforcés d'amener nos interlocuteurs à fournir des informations valides en leur garantissant la confidentialité des entretiens. Aucun enregistrement, aucune retranscription d'entretiens ou transcription de notes n'ont été transmis à qui que ce soit au sein de l'organisation. Ce point est d'autant plus important que nous avons fréquemment abordé des thèmes sensibles.

Nous allons maintenant présenter le projet dans lequel nous avons effectué notre étude (pour des raisons de confidentialité, les noms des entreprises ainsi que certaines informations techniques ont été modifiés).

#### LE GUIDE D'ENTRETIEN

La revue de la littérature a été utilisée pour construire notre guide d'entretien. Cette grille a été progressivement précisée à l'aide de données complémentaires.

Les thèmes suivants ont été plus particulièrement abordés :

- L'historique du projet ;
- Les opportunités du projet (évolution des opportunités identifiées précédemment, nouvelles opportunités) ;
- Les opportunités pour les alliés respectifs (évolution des opportunités identifiées précédemment, nouvelles opportunités) ;
- Les manifestations et les implications de la non-coopération ;
- Les manifestations et les implications de la coopération.

#### Le projet PGF 16 : la nécessité d'une alliance entre industriels concurrents

Nous nous sommes intéressés au cas d'un projet de développement d'un médicament (le projet PGF 16) destiné au traitement du traumatisme crânien, au sein du groupe PGF. Ce projet, qui a débuté en 1999, offre un potentiel important, puisque son objet est la fabrication de l'un des premiers médicaments (voire le

premier) capables de traiter les conséquences d'un traumatisme crânien.

Afin d'assurer le financement du projet et de permettre de tester ce médicament sur une grande échelle, le groupe PGF envisage une alliance avec le partenaire industriel concurrent PI.

Précisons qu'un projet de développement pharmaceutique comprend plusieurs phases cliniques. La phase II correspond aux premiers essais chez le malade. Il s'agit d'une première vérification des propriétés thérapeutiques supposées de la molécule. La phase III, beaucoup plus coûteuse, correspond à de grands essais permettant de confirmer l'efficacité et la sécurité de l'emploi du médicament sur de larges populations. Le choix de ce partenaire s'explique par le fait que PI possède l'expertise de la phase III, qui fait défaut au groupe PGF. Le groupe PI, acteur majeur de l'industrie pharmaceutique en Europe, est spécialisé dans les domaines de l'immuno-allergie, ainsi (tout comme le groupe PGF, d'ailleurs) que dans celui du système nerveux central.

En 2002, l'activité pharmaceutique représente 17% des investissements du groupe. L'alliance envisagée présente trois spécificités intéressantes pour notre problématique :

- l'alliance a pour objet un projet incertain dans le sens où la molécule peut donner lieu à des applications non nécessairement liées au traumatisme crânien. Ainsi, l'existence d'opportunités justifie une approche optionnelle ;
  - les dépenses qu'implique la phase III du projet, justifient de nouer un partenariat. Il existe une certaine flexibilité puisque deux possibilités s'offrent au groupe PGF : soit, développer une alliance avec le partenaire concurrent PI dès la phase II, soit recourir, dans un premier temps, à une société de *venture capital* pour la phase II, puis, dans un second temps, s'allier avec PI jusqu'à la fin du développement ;
  - enfin, les alliés impliqués sont deux partenaires industriels concurrents dans le domaine du système nerveux central ; l'apparition d'une tension entre coopération et compétition reste donc une possibilité.
- Le projet PGF 16 est donc particulièrement approprié à l'analyse du retardement (ou non) de l'entrée d'un concurrent alliant la théorie des options réelles à celle des jeux.

Après avoir expliqué le déroulement méthodologique et justifié le choix de l'alliance autour du projet PGF 16, nous allons maintenant présenter les résultats et l'analyse de notre étude empirique.

#### RETARDER L'ENTRÉE D'UN ALLIÉ CONCURRENT

Nous allons présenter l'analyse de notre étude empirique en proposant notamment une conceptualisation du choix du moment de l'entrée d'un allié concurrent.

Notre objectif n'est pas de déterminer de manière absolue la solution du jeu en donnant une mesure chiffrée précise, mais plutôt de mettre en lumière les enjeux de la prise en compte des options dans le choix entre une entrée immédiate ou une entrée différée du partenaire, PI.

#### Analyse des matrices de jeux

Avant de détailler les matrices de jeux, nous présentons les options réelles qui ont émané du terrain. Sur la dizaine d'options identifiées, nous allons nous limiter à la présentation de celles qui étaient encore pertinentes en avril 2004, date à laquelle devait être prise la décision d'opter pour un retardement ou non de l'entrée du concurrent. Les options réelles dans l'entreprise PGF sont identifiées non pas de manière explicite, mais de manière implicite. À travers cette étude, nous avons formalisé ces options. Plus précisément, l'analyse du discours des acteurs a permis de faire émerger trois options encore pertinentes en avril 2004 (voir le tableau 1).

Options retenues	Partenaires concernés
Option de « découvertes fortuites »	PGF et PI
Option de réputation « relationnelle »	PGF
Option « interactive »	PI

Tableau 1 : Options retenues en avril 2004

L'option que nous avons nommée « découvertes fortuites » apparaît de manière aléatoire dans le projet. Cette option offre la possibilité de développer des applications thérapeutiques autres que celle à laquelle le projet est destiné.

Plus précisément, en 2004, le chef du projet PGF 16 apprend qu'il existe une autre indication associée à la molécule du projet, qui concerne le domaine de la dermato-cosmétique. Dans le domaine pharmaceutique, le classement relatif des entreprises tend à évoluer rapidement selon les « découvertes heureuses » effectuées par chaque entreprise au cours d'une période donnée (TARABUSI, 1993).

L'option que nous avons nommée « réputation relationnelle » concerne essentiellement PGF. Elle permet à cette entreprise d'exploiter une réputation résultant de son expérience en matière de coopérations. En effet, un des objectifs affirmés du groupe PGF est de bénéficier de l'image d'une entreprise sachant conduire ses alliances avec succès. Sur le site Internet du laboratoire PGF, on peut lire : « *Les alliances représentent un des axes essentiels du développement de PGF. Les partenariats couvrent des domaines tels que le développement ou le marketing, soit pour l'obtention de nouveaux produits, soit pour le développement en commun de ses propres molécules* ».

Ainsi, PGF a déjà expérimenté plusieurs types d'accords, et une alliance avec le groupe PI permettrait de renforcer son image en termes de coopérations. Enfin, l'option « interactive » permet de combiner et de proposer une seule offre de produits complémentaires. En effet, PI possède dans son portefeuille un médicament permettant de traiter l'épilepsie (maladie qui peut résulter d'un traumatisme crânien). Si le taux de survie augmente à la suite d'un traumatisme crânien, on augmentera du même coup le nombre de patients qui devront être traités contre l'épilepsie. Ainsi, le projet offre la possibilité à la fois d'enrichir le portefeuille du partenaire avec un produit complémentaire et d'augmenter le nombre de patients qui bénéficieront du traitement contre l'épilepsie.

Une fois les options réelles identifiées, il s'agit de déterminer les gains associés aux partenaires en fonction de chaque configuration (voir la figure 2).

Nous avons défini la valeur du projet de la façon suivante :

Valeur du projet = valeur des options réelles + / - effets d'un comportement coopératif ou non coopératif + V.A.N. du projet PGF 16.

Revenons rapidement sur les composantes de cette équation.

La valeur du projet dépend de la valeur des options réelles et des conséquences d'un comportement coopératif ou non.

Dans notre étude, le comportement non coopératif (5) se manifeste principalement de deux façons : à travers un manque de transparence délibéré et à travers l'exploitation d'un rapport de force. Le manque de transparence (« *C'est psychologique et moral, c'est une attitude. Ils peuvent très bien ne pas nous dire réellement [...] que les décisions trahissent, que l'on ne sache pas ce qui se passe, etc.* » [Entretien avec le chef du projet PGF 16, août 2003]) peut entraîner une destruction de valeur en termes de durée de protection du brevet du produit PGF16 : « *PI peut très bien dire : on change*

(5) Nous nous situons dans un jeu plutôt non coopératif. Ce choix se justifie par le fait que, dans la pratique, la communication entre les entreprises est rarement parfaite. Comme le suggère Simonet (1998, pp.112-120), le plus souvent, les laboratoires ne choisissent pas les mêmes partenaires. Les laboratoires cherchent à diversifier le nombre de partenaires en fonction de leurs visées stratégiques et moins à s'associer avec l'un d'entre eux. Nous envisageons donc que les partenaires puissent faire appel à la rationalité individuelle et au « chacun pour soi ». Dans le cadre d'une utilisation stricte de la théorie des jeux, un jeu plutôt non coopératif n'est pas envisageable. Il faudrait trancher entre un jeu non coopératif et un jeu coopératif. Notre objectif n'est pas d'avoir une utilisation stricte de la théorie des jeux, mais de l'utiliser comme grille de lecture.



Entrée immédiate

	PGF	Coopérer	Ne pas coopérer
PI			
Coopérer		(1)	(2)
Coopérer		(3)	(4)

Entrée différée

	PGF	Coopérer	Ne pas coopérer
PI			
Coopérer		(5)	(7)
Coopérer		(6)	(8)

Figure 2 : Rappel des deux matrices

*de stratégie ! Et c'est du temps de perdu. Par exemple, s'ils vont mettre un an entre une phase et une autre. Ils vont dire : on va optimiser la forme injectable, ou on fait une étude de toxicologie supplémentaire [...]. C'est une façon de trouver une justification à leur délai et pour décaler le contrat, parce que, souvent, dans le contrat, tu as des fenêtres de temps.* » [Entretien avec le chef du projet PGF 16, août 2003].

Enfin, l'entrée différée est *a priori* plus onéreuse, étant donné que le *venture capital* demande un taux de rémunération plus important que le partenaire.

Le comportement coopératif se définit en opposition à un comportement non coopératif. Dans ce cas, les partenaires ne chercheront ni à manquer de transparence, ni à profiter d'un rapport de force quelconque : « Une bonne coopération c'est lorsqu'il y a une réelle

Partenaires	Gains
PGF	V.A.N. + « option de découvertes fortuites » + « option de réputation relationnelle » ± effets d'un comportement non coopératif
PI	V.A.N. + « option de découvertes fortuites » + « option interactive » ± effets d'un comportement non coopératif

Tableau 2 : PGF coopère/PI coopère dans le cas d'une entrée immédiate

Notons que ce type de comportement s'explique par le fait que le partenaire PI possède dans son portefeuille de produits un médicament susceptible d'être cannibalisé par le médicament potentiel élaboré dans le cadre de l'alliance. En revanche, PGF va avoir une faible propension à manquer de transparence vis-à-vis de PI : « PGF estime qu'il veut être le plus clair possible avec PI et ne cacher aucune information. En fait, on veut être en mesure d'arrêter le projet le plus tôt possible, vu les expériences passées » [entretien avec le chef du projet PGF 16, juin 2003].

Par ailleurs, il existe un rapport de force en faveur du partenaire PI, qui est lié notamment à une situation de dépendance financière : « PI a le droit de dire : c'est nous qui décidons, c'est nous qui payons, vous [PGF] avez un droit d'expression, on vous a écouté, on vous a entendu mais nous on veut faire ça, c'est le souhait de la direction. » [Entretien avec le chef du projet PGF 16, janvier 2004].

Ce rapport sera moins important dans le cas d'une entrée différée du partenaire PI, du fait d'une diminution du risque (si PI entre directement à la phase III, il n'aura pas à supporter le risque de la phase II). Ce rapport de force peut s'exprimer par un déséquilibre dans la distribution des richesses générées par le produit PGF 16.

*transparence sur les aspects stratégie, c'est-à-dire, une stratégie qui soit définie ensemble et qu'elle soit constructive et allant dans le bon sens pour valoriser au mieux le projet tout en ayant en même temps un bon suivi opérationnel pour savoir ce qui se passe vraiment. Il faut aussi que le processus de décision stratégique de PI nous soit transmis, pour que l'on comprenne mieux leurs décisions.* » [Entretien avec le chef du projet PGF 16, janvier 2004].

Nous avons explicité chacune des composantes de notre fonction d'utilité. Afin d'illustrer notre propos, donnons l'exemple de l'analyse de la configuration PGF coopère/PI coopère dans le cas de l'entrée immédiate du partenaire PI (voir le tableau 2).

À l'issue de l'analyse des différentes configurations, il apparaît que la plus ou moins grande valeur des options peut faire passer d'une solution à une autre. Dans la première matrice (c'est-à-dire la matrice de l'entrée immédiate de PI), si on ne considère que la VAN, la configuration la plus intéressante pour PGF correspond à la configuration (1) de la figure 2. Toutefois lorsque l'on introduit la notion d'option et d'effets du comportement non coopératif, les meilleures configurations pour PGF ne sont plus aussi évidentes : un comportement non coopératif risque d'entraîner non seulement un retard du développe-



ment du traitement contre le traumatisme crânien (la durée de protection du brevet sera moindre), mais il aura également des conséquences sur la valeur des options réelles (retard du développement d'un traitement destiné à la dermato-cosmétique). Dès lors, PI subira également une destruction de valeur consécutive à son comportement non coopératif.

Enfin, ce type de comportement peut avoir un retentissement sur l'option de « réputation relationnelle ». Nous avons vu que cette option concernant essentiellement PGF permettait à ce dernier d'exploiter une réputation résultant de son expérience en matière de coopérations. Or, un comportement non coopératif de la part du partenaire PI, de PGF ou des deux partenaires, peut avoir un effet négatif sur cette réputation (en cas de conflit juridique, par exemple).

Dans la seconde matrice (c'est-à-dire dans la matrice de l'entrée différée de PI), les fonctions d'utilité sont les mêmes que dans la première matrice, excepté le fait que la VAN est inférieure, étant donné le surplus de taux de rémunération demandé par le *venture capital*. Il convient aussi de noter, que dans le cas d'une entrée retardée du partenaire industriel, la nature des options risque d'être sensiblement différente. Pour l'option de « réputation relationnelle », il s'agit de la même option, à ceci près que PGF aura une option de « réputation relationnelle » par rapport à la phase III, et non par rapport aux phases II et III. Concernant l'option de « découverte fortuite », PGF ne pourra pas faire effectuer de co-développement dès la phase II (il ne le pourra qu'à partir de la phase III).

Comparons maintenant les matrices entre elles. Il ressort de nos entretiens que PGF préfère une entrée immédiate d'un partenaire industriel à une entrée différée : « *Nous, on préfère que ce soit PI, parce que l'on a plus de chances d'aller jusqu'au bout du projet. Un partenaire industriel est plus généreux en milestones et plus valorisant. De plus, il est en ligne avec la notion de co-*

*développement.* » [Entretien avec le chef du projet PGF 16, février 2004].

Cependant, dans le cas de l'entrée du partenaire industriel en phase II, le risque de non-coopération est plus important que dans le cas d'une entrée différée : d'une part, le temps pendant lequel PI peut manquer de transparence est plus important et, d'autre part, plus le risque sur le projet est important, plus le pouvoir de négociation, et donc le rapport de force, est en faveur de PI. Ce rapport de force tend à s'inverser lorsque l'on diffère l'entrée du partenaire industriel ; l'asymétrie d'information se réduit et les chances de succès du projet augmentent. Le chef de projet souligne que si PI entre en phase III, son intérêt est la coopération : « *Si PI entre en phase III, il a tout à perdre à ne pas coopérer et il a tout à gagner à coopérer. On fait un rééquilibrage de l'asymétrie d'information et, du coup, on n'a pas ce déséquilibre de valorisation.* » ([Entretien avec le chef du projet PGF 16, février 2004]). Ainsi, le paiement d'une survaleur dans le cas d'une entrée différée de PI est à mettre en balance avec les effets de non-coopération liés à une entrée immédiate de PI en phase II. La prise en compte des effets de non-coopération non seulement sur le produit PGF16, mais aussi sur les options des partenaires, peut venir en complément d'une rationalité financière basée uniquement sur la VAN.

En définitive, si la survaleur générée par une entrée précoce de PI est supérieure au surplus de pertes associé à cette entrée, il est alors plus intéressant pour PGF de faire entrer directement PI. En revanche, si cette survaleur générée par l'entrée du partenaire en phase II est inférieure au surplus de pertes associé à cette entrée précoce, deux possibilités s'offrent à PGF :

– Si le surplus de taux de rémunération exigé par le *venture capital* est moins important que le surplus de pertes associé à une entrée directe de PI, alors PGF a intérêt à différer l'entrée de PI dans le projet en faisant appel à un *venture capital* ;

		Entrée immédiate du partenaire	Entrée différée du partenaire
Survaleur sur les options réelles du fait d'une entrée directe > à la survaleur détruite du fait d'un comportement non coopératif et d'une entrée directe		X	
Survaleur sur les options réelles du fait d'une entrée directe < à la survaleur détruite du fait d'un comportement non coopératif et d'une entrée directe	Survaleur détruite > surplus de taux de rémunération		X
	Survaleur détruite < surplus de taux de rémunération	X	

Tableau 3 : Délai de l'entrée d'un partenaire à partir d'une démarche optionnelle

– Si le surplus de taux de rémunération exigé par le *venture capital* est plus important que le surplus de pertes associé à une entrée directe de PI, alors PGF a intérêt à faire entrer PI directement et à ne pas faire appel à un *venture capital*.

Sur cette base, nous proposons la conceptualisation présentée dans le tableau 3 de la page précédente.

Ainsi, les options peuvent se révéler être un élément discriminant dans le choix du délai d'entrée d'un partenaire : elles peuvent conduire à adopter un raisonnement contraire à une rationalité de court terme en choisissant de retarder l'entrée d'un partenaire qui demande un taux de rémunération moins important qu'un *venture capital*.

## CONCLUSION

En conclusion, nous proposons une application pratique des options réelles en les posant comme un élément discriminant dans le choix du moment de l'entrée d'un partenaire industriel concurrent. Nous avons pu avancer sur plusieurs points. Tout d'abord, nous avons démontré que l'utilisation des seuls critères financiers ne suffit pas à gérer habilement les alliances : en fonction de la valeur attribuée aux options réelles, il peut en effet être préférable de différer l'entrée d'un partenaire, en dépit d'un coût plus élevé sur le court terme. Nous avons également posé la question de la genèse des options souvent considérées par les modèles d'évaluation classiques comme des éléments exogènes. Nous avons montré que celles-ci évoluent au fur et à mesure que le temps passe : les options présentes à un instant "t" ne sont pas forcément celles que l'on retrouve plus tard. Par ailleurs, la valeur de certaines de ces options peut s'éroder avec le temps. En effet, la venue de nouvelles informations peut remettre en cause l'existence de l'option (par exemple, l'information concernant la non-faisabilité d'une indication). Dès lors, les éléments organisationnels déterminent l'efficacité d'une stratégie optionnelle. Celle-ci implique que l'organisation soit vigilante à ces options et qu'elle laisse aux acteurs toute latitude en matière de prise de risques.

Ainsi, davantage qu'un simple outil de valorisation, les options réelles sont un outil de gestion permettant de façonner une stratégie et de formaliser des aspects relevant de l'intuition (tels que la possibilité que notre partenaire ait un comportement opportuniste). Les options sont l'occasion de créer un dialogue entre stratèges et financiers en utilisant un langage commun, au travers des options réelles.

Même si l'objet de cet article n'était pas de donner un chiffre précis, il nous semble qu'il sera possible, dans un travail ultérieur, de déterminer la valeur de certains éléments et options. Par exemple, il est envisageable de chiffrer la VAN du projet dans le cas d'un contexte

favorable (ou défavorable) pour PGF. Nous pouvons déterminer les effets d'un comportement opportuniste en calculant, par exemple, les coûts qu'entraîne un retard du projet. En revanche, pour des options telles que l'option de réputation ou de découverte imprévue, la tâche semble plus compliquée, la valeur attribuée à ces options dépendant de l'orientation stratégique du groupe. Par conséquent, l'étude des options permettrait d'avoir un débat sur la valeur que les managers donnent, par exemple, à la réputation.

En définitive, le concept d'option réelle et son application au management de l'innovation sont des projets émergents. Nous pensons que l'introduction d'une démarche optionnelle dans l'organisation est susceptible d'aider l'entreprise à gérer différemment, et mieux. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- AKERLOF (A.G.), «The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism», *Quarterly Journal of Economics*, 84, p.488-500, 1970.
- AMRAM (M.) & KULATILAKA (N.), *Real Options: Managing Strategic Investment in an Uncertain World*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- AXELROD (R.), *Donnant-donnant*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1992.
- BLACK (F.) & SCHOLES (M.), «The pricing of options and corporate liabilities», *Journal of Political Economy*, vol.81, pp.637-659, 1973.
- BOWMAN (E.) & HURRY (H.), «Strategy through the option lens: An integrated view of resource, investments and the incremental-choice process», *Academy of Management Review*, vol.18, 1993.
- DELERUE (H.), *La Gestion des risques dans les alliances : une application au secteur de la biotechnologie*, Université Paris IX Dauphine, 2003.
- DUSSAUGE (P.) & GARRETTE (B.), *Les Stratégies d'alliances*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1995.
- FRIEDBERG (E.), *Le Pouvoir et la Règle*, Paris, Éditions du Seuil, coll. « points », 1993.
- KESTER (W. C.), "Today's options for tomorrow's growth", *Harvard Business Review*, mars-avril, pp.153-160, 1984.
- KUMAR (N.) & NTI (K.O.), "Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome in discrepancy model", *Organization Science*, vol. 9, n°3, 1998.
- GUERRIEN (B.), *La Théorie des jeux*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Economica, 2002.
- HAMEL (G.), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.83-103, 1991.
- HURRY (D.), "Restructuring in the Global Economy: The Consequences of Strategic Linkages between

- Japanese and US Firms”, *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.69-82, 1993.
- LACHMAN (H.), *Capital-risque et capital-investissement*, Paris, Economica, 1999.
- MANSFIELD (E.), “How Economists See R&D”, *Harvard Business Review*, novembre-décembre, pp.98-106, 1981.
- MYERS (S.C.), “Determinants of corporate borrowing”, *Journal of Financial Economics*, vol.5, pp.147-175, 1977.
- NOOTEBOOM (B.), BERGER (H.) & NOORDERHAVEN (N. G.), “Effects of trust and governance on relational risk”, *Academy Management Journal*, vol.40, n°2, pp.308-338, 1997.
- PARK (S.H.) & RUSSO (M.V.), “When competition eclipses cooperation: an history analysis of joint-venture failure”, *Management Science*, vol.42, pp.875-890, 1996.
- PARKHE (A.), “Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation”, *Academy of Management Journal*, vol.36, n°4, pp.794-829, 1993.
- PEREZ (M.), « La gestion des alliances autour de projets innovants : une approche par les options réelles », *Management et Avenir*, avril 2007.
- PHILIPPE (H.), *Les Options réelles : modèle financier ou modèle de gestion ?*, Thèse, Paris-Dauphine, 2004.
- ROJOT (J.), *La Négociation*, Paris, Vuibert, 1994.
- TARABUSI (C.C.), « Globalisation de l'industrie pharmaceutique : évolution technologique et concurrence dans la perspective de la triade », *STI Revue*, OCDE, n°13, pp.139-180, 1993.
- TRIGEORGIS (L.), *Real Options in Capital Investment: Models, Strategies and Application*, Praeger, Londres, 1995.
- YIN (R.K.), *Case study research: Design and methods* (2<sup>nd</sup> ed.), Newbury Park, CA, Sage, 1989.

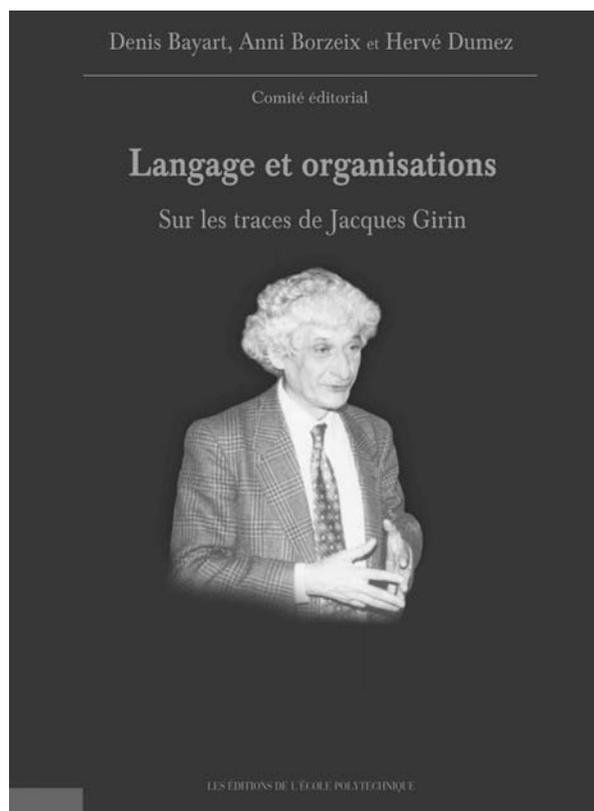
## LANGAGE ET ORGANISATIONS

**À propos du livre de Denis Bayart, Anni Borzeix et Hervé Dumez, *Langages et organisations. Sur les traces de Jacques Girin*, Les Éditions de l'École polytechnique, 318 pages, 2010.**

Je ne mesurais pas, en acceptant par fidélité au souvenir de Jacques Girin, chercheur en gestion de grande qualité brutalement décédé en 2003, de rédiger

une recension de l'ouvrage collectif compilé à sa mémoire, l'énormité du travail de lecture et de réflexion que cette mission allait m'imposer. Issu d'un colloque organisé en 2006, composé de vingt-huit articles denses rédigés par des chercheurs aux compétences variées sous l'invocation très générale des liens entre gestion et langage, ce livre est à plus d'un titre un véritable monument. Par sa piété, d'abord, à l'égard du souvenir de Jacques Girin, que tous les auteurs ainsi rassemblés ont connu et apprécié. Par sa richesse, ensuite, car la plupart des points de vue qui ont été un jour mobilisés pour analyser la vie des organisations s'y trouvent évoqués. Par son aspect de document historique, enfin, car c'est la première fois que j'ai entre les mains un ouvrage qui propose une visite guidée de l'histoire de la recherche en gestion telle qu'elle s'est développée au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique (CRG).

Mais avant de pénétrer plus avant dans le contenu de cet ouvrage, je voudrais évoquer davantage l'attachante figure de celui auquel il est dédié. La belle photographie qui occupe la couverture pourpre du volume le représente avec une émouvante vérité. Cette image ne suggère pas un ingénieur polytechnicien, ce que pourtant Jacques Girin était de par sa formation. Son regard doux et amusé, le geste méditatif de ses mains aux doigts fins qui expliquent, sa magnifique crinière blanche, abondante mais soignée, tout cela évoque l'artiste, l'homme de haute culture, soucieux d'enseigner et de dialoguer. Ce que Jacques Girin était, en effet, car il a toujours eu le souci d'enrichir sa formation scientifique de solides compétences en lettres et en



sciences humaines. Mais son goût pour la réflexion ne l'a pas empêché, lorsqu'il lui fallut accepter cette lourde charge, de diriger le Centre de Recherche en Gestion avec l'énergie et l'habileté nécessaires. Près du quart du volume est occupé par l'aventure la plus inso-

lite qu'ait vécue le CRG, celle des *Chroniques muxiennes*, dans laquelle Jacques Girin a joué un grand rôle. La majestueuse société EDF, le plus important électricien du monde, souhaitait réfléchir à l'impact sur son activité de l'irruption des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et elle avait sollicité le concours du CRG. Mais dans une entreprise aussi fortement structurée par ses technologies et par son administration rigoureuse, voire rigide, réfléchir et débattre hors des sentiers battus est presque impossible. A alors pris peu à peu corps l'idée de transposer les problèmes nouveaux en question dans un pays utopique, la Muxie, dont le producteur d'électricité se poserait les mêmes questions, et de tra-

duire ces problèmes par des saynètes, des sketches agréablement satiriques dans lesquels les difficultés prévisibles se trouvaient mises en scène avec talent et humour. Le statut académique du CRG couvrirait utilement cette aimable audace.

Le succès de ces textes a été prodigieux. Suscitant d'abord l'émoustillement à l'intérieur de cette entreprise où l'on n'était pas habitué à ce genre de réflexions un peu déjantées, ce qui se traduisait par la multiplication de photocopies sauvages, ils furent un temps mis à l'index après que *le Canard Enchaîné* ayant pris au premier degré les scénarios provocants eut publié un article incendiaire sur ce que « préparaient des technocrates survoltés ».

La tentation de la censure a alors bien sûr fait une belle publicité à ces travaux. Les commentaires se sont multipliés, des chercheurs de tout bord ont analysé le phénomène, mais aucune analyse n'a vraiment épuisé le charme subversif de cette aventure. Je la mets en

relation, pour ma part, avec les succès des écrits humoristiques qui ont fleuri, tout au long de l'histoire, pour défier la pompe abusive des idées en place, comme les écrits de Rabelais et d'Erasmus, à la Renaissance, les comédies de Molière et de Beaumarchais, ou encore les écrits de Courteline, au XIX<sup>e</sup> siècle. Jacques Girin a dûment savouré cette délectable aventure.

Je suis plus perplexe sur le reste de l'ouvrage. La plupart des autres contributions se situent dans un climat résolument universitaire, avec l'appareil usuel de références, américaines, de préférence. Soucieux, pour ma part, d'expliquer le comportement des dirigeants, j'observe qu'ils fonctionnent davantage comme des machineries logiques que comme des rhéteurs ou des juristes habiles à manier les nuances des langages. Leur vocabulaire courant est restreint et leur rhétorique sommaire. C'est une remarque très présente sous la plume du prix Nobel Herbert Simon, dans ses ouvrages *Administrative Behavior* (1947) et *Organization* (en collaboration avec J. MARCH -1958). Le langage en usage dans la vie des entreprises est plus proche du langage militaire que de celui de la littérature. À vrai dire, ma réserve à l'égard des subtiles analyses des chercheurs rassemblées dans ce volume s'explique par le fait (dont je ne retire aucune vanité) que je n'ai jamais exploré ce domaine du langage qui a tant fasciné Jacques Girin et sur lequel il a livré des écrits nombreux et de grande qualité. Chaque lecteur de cette belle compilation s'orientera vers le ou les articles répondant à ses intérêts. C'est ainsi que, pour ma part, j'ai vivement réagi à deux contributions présentes dans ce recueil, l'une traitant de la liberté, et l'autre de « l'effet réverbère ».

C'est Philippe d'Iribarne, dans sa contribution intitulée : « L'univers mythique attaché aux mots et le fonctionnement des organisations : que veut dire "liberté" ? », qui met en lumière le fait que ce mot de

liberté *a priori* si universel ne véhicule pas les mêmes valeurs dans une culture anglo-saxonne, dans la culture allemande, et dans la culture française. Pour un Anglais ou un Américain, « liberté » évoque la propriété, pour un Allemand, le droit à la parole dans une assemblée de pairs et, pour un Français, le respect de son autonomie, par le roi ou par l'instance qui en tient lieu. Dans le même ordre d'idée, j'ajouterais des expressions d'une parfaite clarté dans les communications entre Français, comme « cadre supérieur », « service public » ou « régulation », qui sont intraduisibles dans toute autre langue (ou, pire, chargées de significations différentes). Nous sommes loin, ici, des fines classifications des savants linguistes, mais nous sommes, indiscutablement, au cœur de la problématique qu'évoque le titre du recueil *Langage et organisations*.

L'effet « réverbère », quant à lui, évoque ce travers, classique dans le monde des organisations, qui consiste à chercher ses clés sous le réverbère, non pas que l'on soit sûr qu'elles s'y trouvent, mais parce que c'est le seul endroit éclairé la nuit. La contribution de Benoît Journé (« L'étude de cas à l'épreuve des situations : quelles méthodologies pour étudier la singularité ? ») vient enrichir de manière séduisante cette image, en ajoutant au réverbère trois autres dispositifs, « la lampe frontale », « les lampes de poche » et « le coup de projecteur », donnant ainsi à une classification imaginée par Jacques Girin une concrétisation pittoresque et particulièrement parlante.

Cette belle compilation, riche et variée, évoque donc une réunion de camarades savants mais joyeux, heureux de faire partager leurs trouvailles, à l'image de l'ambiance du Centre de Recherche en Gestion et du caractère attachant du regretté Jacques Girin.

**Par Claude RIVELINE,  
professeur à Mines ParisTech.**

TOUT CE QUE VOUS  
AVEZ TOUJOURS VOULU  
SAVOIR SUR L'ÉNIGME  
DE LA CRÉATION, SANS  
JAMAIS AVOIR OSÉ  
LE DEMANDER

**À propos du livre de Thomas Paris, *Manager la créativité – Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès.***

Enfin ! Enfin un ouvrage qui s'intéresse de manière concrète au processus créatif, à travers des exemples réels et des témoignages nombreux. Un ouvrage qui ne dit pas de manière docte ou théorique comment il faut procéder, mais qui raconte, plus modestement, par quels moyens des organisations (dites « entreprises créatives ») créent et conçoivent des produits (des films, des publicités, des jeux vidéos, des parfums...), par un équilibre et subtil dosage toujours singulier entre différents ingrédients (liberté *vs* règles, confinement *vs* transgression, créativité *vs* organisation,...). Bref, dans une période d'extrême attention du monde économique pour l'innovation, cet ouvrage tombe à pic.

Et c'est un ouvrage qui s'adresse à tout un chacun : évidemment aux chercheurs et aux spécialistes, qui vont pouvoir disposer d'un matériau de première main d'une richesse exceptionnelle, mais également au grand public, qui va pouvoir découvrir ce qui se cache de l'autre côté du rideau, comment son parfum préféré a été conçu, comment son film culte a été créé, comment tel grand restaurant a fait pour inventer ses plus célèbres plats gastronomiques, etc. Le livre fourmille de mille anecdotes, qui permettent au lecteur de pénétrer l'intérieur du processus de création des entreprises.

Pour ce faire, l'auteur Thomas Paris a eu la brillante idée d'utiliser les tra-

vaux d'un séminaire (qu'il anime, depuis 2006, dans le cadre de l'École de Paris du management) consacré au processus créatif, dans lequel des acteurs d'entreprises créatives (Christoffle, Universal Music, Nintendo, Actes Sud,...) viennent partager leurs expériences et leur regard sur ce processus... et dévoiler leurs secrets de conception.

Mais Thomas Paris ne s'est pas contenté de rassembler la collection des comptes rendus du séminaire : il a retravaillé l'ensemble de ce matériau pour le structurer, le faire dialoguer, comprendre ce qu'il y a de commun (ou de différent) entre la conception d'un parfum et celle d'un jeu vidéo, d'un film et d'une voiture... Il réussit, grâce à ce louable effort, à redonner une cohérence d'ensemble à une série de témoignages variés. La seule critique que l'on puisse lui adresser concerne, comme on le verra, la trop faible place qu'il laisse aux dispositifs de gestion formalisés qui accompagnent, dans l'ombre, le processus créatif.

L'ouvrage est structuré en trois grandes parties : les processus, les talents et les organisations.

L'auteur montre ainsi que la créativité, loin de n'être qu'affaire de génie individuel (le fameux modèle « romantique » de l'artiste solitaire est ici battu en brèche), s'inscrit dans un processus créatif et dans une organisation, qui va lui donner une identité particulière, un substrat sur lequel elle va pouvoir se développer.

À ce niveau, on peut juste s'étonner de ne pas voir le volet « processus » intégré dans la partie « organisation », alors qu'il en est une des composantes principales, d'où, parfois, des allers-retours entre ces deux parties qui ne facilitent pas toujours la lecture (même si, globalement, cet ouvrage est d'une lecture extrêmement facile, souvent captivante).

La première partie s'intéresse aux processus mis en œuvre dans les entreprises pour favoriser la créativité : processus de stimulation, succession de phases de conver-

gence et d'arbitrage entre abondance de projets et resserrement sur un projet définitif, construction d'un collectif... Elle s'arrête sur une question fondamentale : la création, qui exige que l'on accorde au créateur une grande liberté d'investigation, implique-t-elle une mise à l'arrêt de toute formalisation, voire de l'organisation tout entière ? En effet, l'organisation impose des règles, des routines, des codes et des conventions (les « mondes de l'art », comme dirait H. Becker), alors que la création est justement transgression, dépassement, remise en cause, comme l'illustrent très bien les exemples du chef Alain Senderens, qui a pris le contrepied des principes en vigueur dans le monde de la gastronomie pour construire une « nouvelle cuisine », et de l'irruption d'Hermès dans l'univers de l'hélicoptère, remettant en cause les routines traditionnelles de conception.

L'organisation a pour rôle « d'intégrer dans ses processus les réponses apportées à des problèmes passés » et de les mobiliser pour en faire un cadre de référence et d'évaluation des projets futurs. Au contraire, la création a besoin de « terres vierges » (p.24), de prise de risque, d'incertain, d'aléas, de liberté, comme « celle de l'inspiration, quand les organisations ont un certain nombre de contraintes, la ligne éditoriale, par exemple ». Ce dilemme est soulevé, sans être tranché, et cette partie s'achève sur l'identification des quatre phases du processus créatif : inspiration, cadrage, réalisation et validation.

La seconde partie s'intéresse aux « talents », dans le double sens du don (le talent) et de la figure du créateur (les talents). Certes, ces notions véhiculent un aspect très conventionnel et subjectif (impossibilité de juger objectivement, affaire de réputation qui peut être « travaillée », économie du « *nobody knows* »,...). Mais Thomas Paris ne s'arrête pas là et va s'intéresser aux processus (qui peuvent, quant à eux, être tout à fait

organisés) de détection et d'évolution de carrière des créateurs, des processus faits, là encore, d'audace (donner sa chance à de nouveaux créateurs, donner du temps pour construire un style, comme l'exemple de Radio Nova le montre très bien), mais d'audace maîtrisée. Il évoque également l'égo des créateurs, leur fragilité, leur volonté de créer en dehors parfois des contingences matérielles et la façon de les accompagner par la construction d'un environnement stimulant pour leur inspiration (cf. les « villages » que constituent les labels d'Universal Music).

La dernière partie – la plus longue, sans doute la plus intéressante et, en même temps, celle qui soulève le plus de questionnements – est consacrée aux « organisations » : comment organiser la création, quelle division du travail adopter, quelles chaînes de décision mettre en place, comment prendre en compte les points de vue des clients (mais aussi, faut-il le faire ?), comment donner une identité aux entreprises créatives, qui dépasse et transcende celle des créateurs... ?

Cette dernière partie commence par une interrogation sur l'industrialisation de la créativité : comment inscrire la créativité dans l'entreprise, comment la « bureaucratiser » ? Les exemples des ateliers Jean Nouvel et de la Maison Ducasse servent à illustrer les formes d'organisation mises progressivement en place pour maintenir la créativité et l'identité des entreprises au-delà de la personnalité (voire, de la présence) de leur créateur-père. Le cas de l'entreprise Bernard Loiseau et du tragique épisode qu'a constitué le décès soudain de son créateur illustre parfaitement bien (quoique de manière un peu trop longue) le dilemme de toute structure créative : comment conserver et, en même temps, dépasser l'identité de l'entreprise, l'affirmer et la faire évoluer, la transformer, sans la dénaturer ?

Le chapitre s'achève sur un élargissement de la focale en étudiant

non plus seulement l'intérieur de l'organisation, mais, cette fois, le modèle d'entreprise retenu dans les différents cas étudiés. Ainsi l'on voit la place qu'occupe la création (notamment à travers l'exemple du secteur du parfum) par rapport au reste de la chaîne de valeur (*marketing*, production, validation, valorisation...) et son impact sur le processus créatif : selon les configurations industrielles et les modes d'initiation des projets, les résultats peuvent être très différents, comme le montrent les exemples du jeu vidéo, du *design* automobile, de l'édition littéraire ou encore des parfums.

Mais cette dernière partie est en même temps celle qui laisse le lecteur quelque peu sur sa faim. En effet, Thomas Paris avance avec grande justesse que « toute décision prise quant à la manière dont fonctionne l'entreprise et l'organisation peut avoir une incidence sur la production qui en résultera. L'intégration ou non du créateur au sein de l'entreprise, les dispositifs pour favoriser l'ouverture et l'inspiration, la formulation des cahiers des charges, la manière dont est divisé le travail, le temps accordé aux processus, la manière de les évaluer, les structures dans lesquelles ils prennent place, les modes de prise de décision, les conditions de travail et d'épanouissement offertes aux créatifs, la prise en compte du risque et de l'échec... ». Tout est dans cette description... mais plusieurs de ces leviers n'apparaissent que très fugitivement dans l'ouvrage (c'est, par exemple, le cas des jalons qui rythment le processus créatif et lui permettent de ne pas fonctionner en apesanteur, des outils de suivi du processus pour s'assurer du bon avancement du projet, des modes d'évaluation *ex post* et des choix des critères de performance et de leur évolution, ou enfin du suivi des coûts des projets, ... Bref, tout ce qui fait l'appareil gestionnaire de la création, la base structurelle sur laquelle repose le processus créatif). Il n'est pas non plus beau-

coup question dans l'ouvrage des gestionnaires qui organisent « l'intendance » et dont la confrontation avec les créatifs aurait été extrêmement intéressante à décrire et à analyser. La priorité est plutôt donnée aux créateurs, à ces noms connus, à ces divas, et certaines anecdotes et histoires de stars paraissent parfois trop déconnectées du propos (comme, par exemple, le très long épisode sur les caprices de M. Cimino ou celui de la succession de B. Loiseau). Cette personnalisation n'est peut-être d'ailleurs rien d'autre que le reflet d'une caractéristique du secteur, le *star system*, dont on cherchait justement dans cet ouvrage à se détacher pour voir, au-delà de la personnalité du créateur, quelles étaient les micro-modalités qui permettent au quotidien de faire fonctionner les entreprises créatives et de faire avancer les projets, grâce à l'activité souterraine de gestionnaires et autres organisateurs. La GRH de ces lieux n'est ainsi abordée que dans la deuxième partie consacrée aux talents (et à leur ego), alors qu'elle est un aspect fondamental de l'organisation et qu'elle concerne tous ses acteurs : on aimerait mieux connaître la dynamique des carrières des différentes catégories de personnel de ces entreprises, ou leurs politiques de rémunération et leurs modes de coordination et d'évaluation.

Cette réserve n'enlève bien évidemment rien à la qualité et à l'intérêt de l'ouvrage de Thomas Paris, qui reste passionnant pour tous ceux qui s'intéressent de près ou de loin aux entreprises de création et à cette énigme que constitue, à chaque fois, la sortie d'un produit innovant. Certains lui reprocheront la place trop réduite laissée aux discussions théoriques et aux références à la littérature académique, pourtant de plus en plus abondante, sur l'innovation, la création ou les théories de la conception. Pour nous, au contraire, le choix de Thomas Paris de favoriser les exemples empiriques et la réalité du terrain fait

justement tout l'intérêt de son ouvrage : ouvrir le rideau, donner à voir, percer le secret. C'est ensuite à chacun d'en tirer des enseignements ou d'élaborer des parallèles.

Alors, un seul conseil : laissez-vous entraîner par cette formidable invitation à voyager dans l'arrière-scène des lieux de création, ces espaces mystérieux que cet ouvrage nous apprend à mieux connaître...

**Par Frédéric KLETZ, Centre de Gestion Scientifique MinesParisTech.**

LE QUOTIDIEN, PENDANT  
HUIT ANNÉES, D'UN  
« LANCEUR D'ALERTE »

**À propos du livre d'Harry Markopolos, *No one would listen : a true financial thriller*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.**

L'affaire Madoff a suffisamment défrayé la chronique pour que l'on n'ait plus besoin de la présenter : une pyramide de Ponzi, dont le volume a été estimé à cinquante milliards de dollars. Les conséquences en ont été désastreuses, un grand nombre d'épargnants ayant été ruinés. Plusieurs protagonistes de l'affaire sont allés jusqu'au suicide.

La découverte due au hasard du plus grand « *hedge fund* » du monde

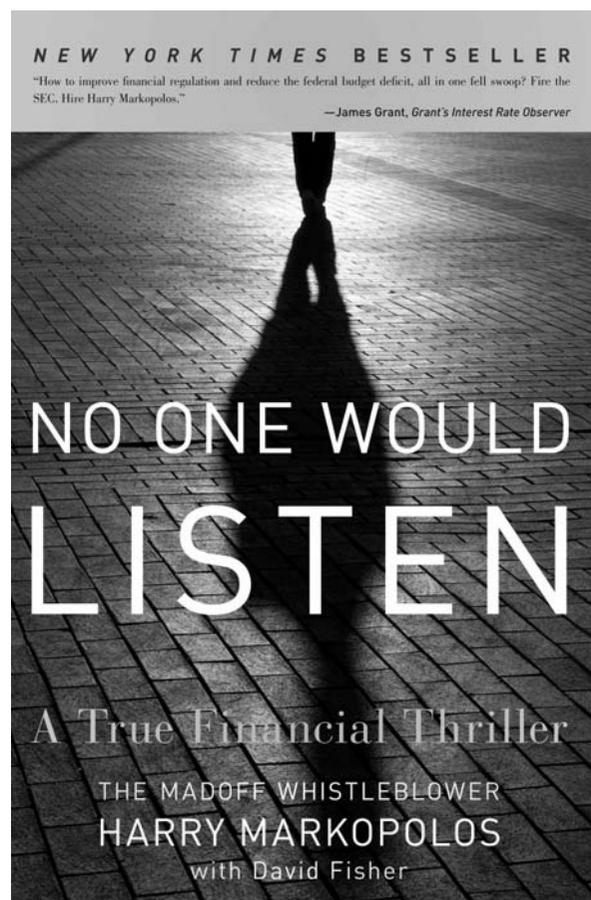
Dans ce contexte tragique, l'ouvrage *No one would listen* (ce titre pourrait se traduire par « Personne n'a voulu entendre ») décrit cette affaire sous un jour particulier : le point de vue de Harry Markopolos, le « *whistleblower* », (c'est-à-dire le dénonciateur ou le « lanceur d'alerte ») qui a dénoncé

Bernard Madoff aux autorités financières dès 2000. Ce dernier est un ancien militaire, devenu analyste financier dans une société d'investissement de Boston. Il est spécialiste des produits dérivés sur actions : c'est un « *quant* », c'est-à-dire un technicien financier de haut vol chargé de concevoir des produits d'investissement mathématiquement sophistiqués. Fin 1999, l'un des commerciaux de la société découvre, au cours d'une réunion avec un prospect, que certains « *feeder funds* » (c'est-à-dire des sociétés dont l'activité consiste à collecter de l'argent auprès d'investisseurs pour les investir dans des fonds gérés par d'autres sociétés) vendent en fait à leurs clients un produit géré par Bernard Madoff et ce, largement à l'insu des marchés. Il lui demande de bâtir une offre concurrente afin de pouvoir leur proposer une alternative.

Markopolos commence donc à décortiquer le produit de Madoff. Les rendements en sont impressionnants : de 12 à 15 % par an, quelle que soit la volatilité des marchés. Plusieurs mois plus tard, techniquement incapable de répliquer le produit et exaspéré par la pression imposée par ses supérieurs, Markopolos va jusqu'à annoncer à sa hiérarchie : « Je sais comment dupliquer cette offre ! Nous avons en fait le choix : soit on pratique une stratégie de *front-running* (1), soit nous décidons nous-mêmes de nos gains tous les mois. Le produit de Madoff est probablement une pyramide de Ponzi et c'est la seule façon, pour nous, de rivaliser avec lui » (page 36).

(1) Il s'agit de la pratique (illégal) d'un agent de change exécutant des ordres sur un titre pour son propre compte en profitant de sa connaissance simultanée des ordres de ses

Par défi, et pour prouver à sa hiérarchie qu'il a raison, Markopolos a désormais une obsession : démontrer à tous que Madoff est un imposteur. Le problème, c'est que Bernard Madoff est un homme éminemment respecté,



### Personne n'a entendu

qui, parti de rien, dirige l'une des plus importantes sociétés de courtage de New York. Il est riche, il a dirigé le Nasdaq de 1990 à 1993, c'est un philanthrope très actif. En comparaison, Markopolos n'est qu'un anonyme. Malgré tout, ce dernier adresse à la SEC, en mai 2000, un document de huit pages qui commencent en ces termes : « *En 25 minutes ou moins, je vais prouver l'un des trois scénarios*

clients. Comme Madoff dirigeait « Bernard L. Madoff Investment Securities LLC », une grosse société de courtage, c'était l'une des hypothèses de Markopolos pour expliquer ses rendements extraordinaires.

concernant les opérations du Hedge Fund de Madoff. (a) Ils sont très talentueux et/ou chanceux et je suis un idiot de vous faire perdre votre temps. (b) Les gains sont réels, mais ils proviennent de techniques autres que celles revendiquées et cela mérite une enquête. (c) L'ensemble n'est rien d'autre qu'une pyramide de Ponzi » (page 59).

À la suite de ce mémo, Markopolos obtient une entrevue avec le patron de la SEC pour la région de la Nouvelle Angleterre. Il est accompagné d'un auditeur de la SEC, qui le soutient dans sa démarche. Au sortir de cette réunion, Markopolos lui demande son avis sur l'entretien :

– « *Vous pensez qu'il a compris ?* »

– « *Non, pas un traître mot.* » (page 62).

Markopolos poursuit néanmoins sa quête. Au gré de ses recherches, il a rassemblé une équipe qui lui fait remonter toutes les informations ayant trait aux opérations de Madoff, car une grande discrétion entoure ses activités. Les investisseurs passent par des « *feeder funds* », qui restent peu précis sur la nature exacte des produits vendus. Seul importe l'historique très satisfaisant des rendements obtenus et le nom du financier : Madoff. Les investisseurs se sentent membres d'un club sélect de « *happy few* ». Mai 2000, octobre 2001, octobre 2005, juin 2007, avril 2008 : Markopolos soumettra cinq rapports à différentes branches de la SEC. En mai 2001, un journaliste publiera dans une revue spécialisée un article jetant le doute sur la régularité anormale des performances des fonds investis « en Madoff ». Markopolos enverra anonymement son rapport au Procureur général de New York. Il dénoncera l'affaire au Wall Street Journal en 2005. Mais rien n'y

fera : ce n'est qu'en décembre 2008, sous l'effet de la crise financière, que Madoff tombera, car ses investisseurs chercheront massivement à récupérer leur capital.

## Un roman vrai

Cet ouvrage se présente lui-même comme un « roman financier à suspense vrai ». Il est d'ailleurs écrit comme une histoire, avec une scénarisation, des épisodes et des titres chocs « Trouver plus de Pierre (pour payer Paul) », « Plus de drapeaux rouges qu'en Union soviétique ». Il donne tous les noms des protagonistes de l'affaire, qu'ils soient à Wall Street ou du côté des autorités de régulation financière. Comme dans toute histoire, il y a un héros, avec ses armes : la maîtrise des mathématiques (« qui ne mentent jamais ») et un sens aiguisé de l'éthique. Comme dans toute histoire, il y a un méchant : on s'attend à ce que ce soit Bernard Madoff, mais, finalement, au fil des pages, c'est plutôt la SEC qui joue ce rôle. Le ressort dramatique repose plus sur la démonstration de l'incompétence de la SEC que sur la chute de Bernard Madoff.

La question que pose l'auteur, c'est comment créer les conditions d'un système qui permette aux « *whistleblowers* » de se manifester efficacement auprès des autorités. Les mots de Markopolos à l'encontre de la SEC sont sans équivoque : « *Les activités légales de Madoff se tenaient aux 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> étages de l'immeuble de la société. Le Hedge Fund illégal était au 17<sup>e</sup>. En deux ans d'investigation, la SEC n'avait pas réalisé qu'il y avait un 17<sup>e</sup> étage.* » (page 7) « *En résumé, les équipes de la SEC n'ont pas été capables de trouver de la glace au rayon surgelé* » (page 262) (2).

Même si l'affaire a fait l'objet d'une importante exposition médiatique, on apprend au moins trois choses dans cet ouvrage. D'une part, Markopolos a eu peur : il a réalisé que l'importance des intérêts investis auprès de Madoff pourrait lui coûter la vie, à lui et sa famille. Dénoncer la situation constituait aussi pour lui une façon de retrouver une vie normale. L'auteur explique ainsi qu'il vérifiait si sa voi-

ture avait été piégée dès qu'il l'utilisait et qu'il était prêt à tuer s'il avait été menacé directement (page 148). D'autre part, les « *feeder funds* » semblaient conscients des rendements anormaux du *hedge fund* de Madoff, mais, rémunérés sur les transactions, ils n'avaient pas intérêt à y mettre un terme. Enfin, l'incompétence de la SEC ne relève pas, selon l'auteur, de la malversation, mais de l'incapacité à attirer les compétences adaptées à la régulation de marchés financiers devenus hyper-techniques. En revanche, l'ouvrage ne dit rien sur un point, qui pourtant permet de comprendre pourquoi personne n'a entendu : les motivations de Bernard Madoff. En effet, pourquoi un homme riche, célèbre et respecté se lance-t-il dans une opération de tromperie d'une telle ampleur ?

On a beau connaître la fin de l'histoire, cet ouvrage mérite d'être lu : il fourmille d'anecdotes sur un monde aujourd'hui sous les feux de la rampe. Il montre le quotidien d'un « *whistleblower* » à hauteur d'acteur. Enfin, il nous donne une leçon de ténacité et de courage.

(2) « *In a nutshell, the SEC staff was not capable of finding ice cream in a Dairy Queen* », phrase prononcée devant la commission bancaire du Sénat américain, le 10 septembre 2009.

Par Thierry BOUDÈS

## Ramesh CAUSSY

Fondateur de l'Institut de l'Économie Numérique (IEN), enseignant en management de l'innovation au sein de l'École Polytechnique Paristech, en économie numérique et *business* modèles à HEC, en stratégie à l'ESCP Europe et à l'université de Cergy, Ramesh CAUSSY est Docteur en Sciences économiques de l'École Polytechnique, diplômé ESCP Europe Exécutive MBA, titulaire d'un Master en nouvelles technologies et d'un Master de Recherche en gestion et dynamique des organisations. Chercheur associé au PREG-CRG de l'École Polytechnique, il effectue actuellement des travaux de recherche sur le sujet du « *hub* d'industrie » en situation d'économie numérique. Ramesh Caussy a occupé des postes de directeur du développement et de la stratégie au sein de firmes telles que 3Com, Alcatel ou Intel, et a activement contribué au lancement de produits et services réputés tels que le Palm connecté, l'xDL ou les réseaux photoniques, et la plateforme Intel Viiv. Ramesh CAUSSY est également fondateur et Président de Partnering 3.0, une jeune entreprise innovante reconnue par le ministère de la Recherche et la Direction générale de l'Innovation, entreprise qui est focalisée sur le développement de services et plateformes numériques et l'émergence de nouveaux marchés.

## Thomas PARIS

Thomas PARIS est chargé de recherches au CNRS, professeur affilié à HEC School of management et chargé de cours à l'École polytechnique. Ancien élève de l'École polytechnique, titulaire d'un doctorat de gestion, il mène des recherches depuis une quinzaine d'années sur les industries de la création (cinéma et audiovisuel, musique, mode, édition, architecture, publicité, grande cuisine, *design*...), l'économie numérique, le management de l'innovation et la création d'entreprise. Auteur ou coordinateur d'ouvrages sur les droits d'auteur, la diversité culturelle dans le cinéma, l'économie de l'audiovisuel à l'ère de la convergence, les villes créatives ou le management de la création (*Manager la créativité*, PEARSON, 2010), il anime le séminaire Création à l'École de Paris du management.

## Laurence DURAT

Maître de Conférences à l'université de Haute-Alsace, Laurence DURAT, après une expérience d'une dizaine d'années dans l'industrie, s'est spécialisée depuis sa thèse obtenue en 2003 (sur « la prise de décision des managers comme opportunité d'apprentissage ») dans l'analyse de l'activité des dirigeants (privés et publics) avec la double perspective de comprendre comment s'élaborent les compé-

tences managériales en situation et de déterminer quels dispositifs de formation peuvent être conçus pour favoriser l'émergence desdites compétences. Ses recherches portent à la fois sur l'évaluation de formations continues s'adressant aux dirigeants, sur les compétences mises en œuvre par les dirigeants territoriaux, sur l'analyse de l'activité de responsables commerciaux et, plus récemment, sur le management au féminin dans la haute administration publique. Ses méthodes s'ancrent dans des observations longues des interactions de travail collectives, avec des outils inspirés de la psychologie du travail et de l'ergonomie (séquences d'activité enregistrées et filmées, entretiens de retour sur activité, auto-confrontations croisées avec les professionnels, incidents critiques).

## Jean-Claude SARDAS

Professeur à l'École des Mines de Paris (Mines ParisTech) et chercheur au Centre de Gestion Scientifique (CGS) ; directeur du Master Recherche « Gestion et Dynamique des Organisations » (commun à l'École des Mines et à l'université de Paris Ouest La Défense Nanterre, à l'ESCP-EAP et à l'École Polytechnique) ; codirecteur de l'École Doctorale « Économie Organisations Société » (Université Paris X et École des Mines) ; membre des conseils scientifiques de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), d'Entreprise et Personnel, de l'ITMD (Institut du Travail et du Management Durable), de la commission Handicaps Rares à la CNSA (Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie).

Ses travaux de recherche et enseignements portent globalement sur l'articulation entre les processus de transformation des organisations et les processus de transformation des métiers et des identités professionnelles, avec la prise en compte des enjeux de santé au travail.

## Sébastien GAND

Sébastien GAND est enseignant-chercheur au Centre de Gestion Scientifique de Mines-ParisTech. Ses travaux portent sur l'étude des transformations organisationnelles et de leur pilotage. Ils se sont en particulier focalisés sur l'analyse historique et contemporaine des formes d'« entreprises démocratiques » et sur l'étude des rationalisations historiques et actuelles des entreprises de services professionnels (cabinets d'audit, d'avocats, de conseil...).

## Bastien SOULÉ

Bastien SOULÉ est sociologue. Ses travaux de recherche portent essentiellement sur les risques inhérents aux pratiques sportives, qui sont abordés dans une optique plurielle : analyse socio-technique des dangers, perception et représentations des risques au sein des populations de pratiquants, étude organisationnelle des modes de gestion des risques, etc. Depuis peu, il se focalise sur la gestion de crise qui fait suite à certains événements sportifs mal maîtrisés ou à des affaires de dopage dans le sport professionnel.

## Céline MICHAÏLESCO

Céline MICHAÏLESCO, docteur en sciences de gestion, est maître de conférences à l'université Paris-Dauphine et chercheur au DRM (Dauphine Recherches en Management). Son activité de recherche porte sur l'offre et la demande d'informations comptables, les rôles de la comptabilité, l'histoire des outils de contrôle.

## Emmanuel CHENÉ

Emmanuel CHENÉ, maître de conférences à l'IEMN-IAE-Université de Nantes ; laboratoire LEMNA ; responsable du Master 2 MAE Design ; responsable de Créactiv Nantes de 2008 à 2010.

Adresse courriel : emmanuel.chene@univ-nantes.fr

## Nathalie SCHIEB-BIENFAIT

Nathalie SCHIEB-BIENFAIT, maître de conférences HDR à l'IEMN-IAE - Université de Nantes, laboratoire LEMNA – responsable du Master 2 Management de Projet d'innovation et Entrepreneuriat ; depuis la rentrée 2010, responsable de CREER Pays de la Loire, pôle Entrepreneuriat Étudiant ligérien (au sein du PRÉS LUNAM).

Adresse courriel : nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr

## Jean-Pierre SEGAL

Jean-Pierre SEGAL est chercheur au CNRS (laboratoire Dauphine Recherches Management) et membre fondateur du groupe de travail Gestion et Société qu'il anime avec Philippe d'Iribarne. Ses recherches portent sur la dimension culturelle de la construction de coopérations au sein des entreprises, notamment en France, au Vietnam et en Nouvelle-Calédonie, où se trouvent ses différents terrains d'enquête et ceux de ses doctorants. Ses travaux s'appuient notamment sur l'analyse du fonctionnement des filiales étrangères des

entreprises multinationales d'origine française. Ses travaux trouvent leur prolongement dans des activités d'enseignement au sein de différents Mastères à l'École des Ponts, l'École des Mines et l'Université Paris-Dauphine. Diplômé HEC, il est titulaire d'un doctorat et d'une habilitation à diriger des recherches délivrés par l'Université Paris-Dauphine.

## Marie PEREZ

Marie PEREZ, docteur en sciences de gestion, est maître de conférences à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense. Ses travaux de recherche portent sur le management de l'innovation et sur le management d'équipe au travers de l'étude de cas atypiques (équipes d'alpinistes, groupes de musique...).

## Claude RIVELINE

Né en 1936 à Paris, Claude RIVELINE (promo 56) a fait toute sa carrière à l'École des mines de Paris, aujourd'hui Mines Paris Tech. Il y a créé, en 1967, un laboratoire de recherches, le Centre de Gestion Scientifique (CGS), qui a servi de modèle au Centre de Recherche en Gestion de l'X (CRG), créé quelques années plus tard.

Le principe méthodologique qui sous-tend ces études est la notion de mécanisme de gestion, expression qui évoque le fait que tous les acteurs de la vie sociale se comportent logiquement en fonction des critères sur lesquels ils se sentent jugés, hypothèse relativement banale qui a des conséquences qui ne le sont pas, notamment le fait que fabricants et commerçants, permanents et élus sont chroniquement en conflit, et qu'aucun principe de maximisation du profit cher aux économistes ne vient résoudre ces conflits.

On peut trouver ses principales publications en ligne sur le site Riveline.net

## Frédéric KLETZ

Frédéric KLETZ est enseignant-chercheur à Mines ParisTech (Centre de Gestion Scientifique). Ses travaux de recherche portent sur les transformations organisationnelles des secteurs culturel et hospitalier, ainsi qu'aux nouvelles formes que prend l'action publique dans ces secteurs. Il enseigne ces différentes disciplines aux élèves des Mines, ainsi que dans d'autres institutions d'enseignement supérieur.

## Thierry BOUDÈS

Thierry BOUDÈS est professeur de stratégie à ESCP Europe.

# FOR OUR ENGLISH SPEAKING READERS

## IPAD AND WARFARE OVER THE DIGITAL HOUSEHOLD

*Ramesh CAUSSY and Thomas PARIS*

The release of iPad, Apple's new tablet computer, was followed by a spate of comments and predictions about its chances of success. These focused on the object's intrinsic qualities and on the firm's Midas' touch on whatever it designs. Whether or not iPad is successful is not the main point however. From a business perspective, iPad is not to be seen as a (more or less) revolutionary object but, instead, as part of the "road map" of a company that will be a major player in the evolving "netpliance" market. It is important to understand how this new object fits into a complicated long-term strategy with high stakes. This interpretation of iPad from the angles of the company's strategy and of the reconfiguration of this industry sheds light on a shift taking place in a world where strategy has become a driving force.

## MAKING A PLACE AND ORIENTING GROUP ACTIVITIES IN LOCAL AFFAIRS

*Laurence DURAT*

This analysis of how local administrative authorities in France define adapted training programs dwells on the real (rather than prescribed) activities of these persons as observed in real-life, everyday interactions with coworkers and partners. A modelization of their managerial activities is proposed; and light is shed on how a cognitive understanding of the situation and a diagnosis for organizing actions are worked out. This research adds to our knowledge of managerial processes by bringing to light practices that are more complex than those taken into account by the still widely taught theories of rational decision-making. It provides information for discussions of the qualifications and skills of these authorities, and of the management training programs to be carried out.

## OCCUPATIONAL TRANSITIONS UNDER THE PUSH OF RESTRUCTURING: INDIVIDUAL DYNAMICS AND FOLLOWUP ARRANGEMENTS

*Jean-Claude SARDAS and Sébastien GAND*

Restructuring is an ongoing process in many big firms as they try to cope with deep changes, whence the need to follow up on job reclassifications and occupational trajectories. How do the persons pushed into an "occupational transition" reconstruct their careers? Under what conditions do followup programs facilitate this reconstruction? Four case studies of wage-earners in "protected" jobs were drawn from an experimental followup program implemented by a big service-sector company in France. They shed light on the deep crisis set off in employee identities owing to the forced nature of the transition and despite job security. For such programs to be relevant, they must limit psychological and social risks while providing support for the occupational transition. The conditions for the effectiveness of followup arrangements are enumerated.

## THE ORIGIN AND MANAGEMENT OF A CRISIS: THE 2007 CHICAGO MARATHON

*Bastien SOULE*

Especially harsh weather interrupted the 2007 Chicago Marathon. This poorly controlled interruption of the race triggered controversies about the degree to which the organizers were prepared to handle such a situation. What is worth studying in this case is the origin and management of a crisis, seen herein as a process of organizational fragilization and destabilization. A methodology based on analyzing documents and semidirective interviews has produced the following findings. This marathon's exponential growth made it more vulnerable. The history of sweltering weather in the Chicago area had been "forgotten"; and the operational and logistic arrangements accepted by organizers proved inadequate. Alarming forecasts were not heeded. It is also worthwhile mentioning a "culture of infallibility" and the

absence of criteria for selecting participants in the marathon. The conclusion places these findings in a theoretical perspective.

BEHIND THE SCENES OF THE 1867 EXPOSITION UNIVERSELLE: DISCOURSE ABOUT “ORGANIZATIONAL ORDER”

*Céline MICHAÏLESCO*

An interesting point about the expositions universelles, these first world fairs held in Paris, has to do with the linear but complex process whereby they were designed, prepared, opened and terminated. Studying it entails developing a framework and toolbox. In a sociohistorical context where organizers and lawmakers were devoting thought to questions related to governance and to the rationality underlying actions, the Exposition Universelle in 1867 presented an original discourse about an “organizational order”.

DESIGNING AN EDUCATIONAL PROGRAM FOR INTRODUCING STUDENTS TO ENTREPRENEURSHIP

*Emmanuel CHENE  
and Nathalie SCHIEB-BIENFAIT*

Since the end of the 1990s, French higher education has shown more interest in entrepreneurship, evidence of this being the creation of the *maisons de l'entrepreneuriat* at the initiative of the Ministry of Higher Education and Research and, in 2010, of the *Entrepreneuriat Étudiant* poles. Since the changes in academia ensuing from the adoption of the LRU Act, the structures devoted to entrepreneurship have been asking questions about how, given a tighter budget, to redesign their methods for introducing undergraduates to the entrepreneurial spirit. Differentiated educational approaches are needed. This article analyzes the creation of an innovative program sponsored by a French university, “Permis d'Entreprendre”.

CULTURALIST? CULTURALIST, YOURSELF!

*Jean-Pierre SEGAL*

This reader's response to Pascale de Rozario's “La gestion en contexte interculturel” (in the Mosaics section of issue 101 of *Gérer & comprendre*, September 2010) questions the stance adopted by the many

social scientists who try to find fault with any analysis of management that evokes national or cultural differences. The “anti-culturalist” position is all the harder to defend since globalization is multiplying the number of international situations involving management.

MANAGING AN ALLIANCE WITH A COMPETITOR IN AN INNOVATIVE PROJECT: AN APPROACH COMBINING REAL OPTIONS AND GAME THEORY

*Marie PEREZ*

Managing an alliance with a rival industrial partner is a major challenge for a firm. An alliance generates both opportunities and risks, which might be associated with opportunistic behavior. This study of an alliance based on an innovative project in pharmaceuticals shows how a real options approach can be combined with game theory so as to determine the optimal time for letting a rival industrial firm enter an innovative project.

*Claude RIVELINE*: LANGUAGE AND ORGANIZATIONS: IN JACQUES GIRIN'S TRACKS.

On Denis Bayart, Annie Borzeix and Hervé Dumez's *Langage et organisation. Sur les traces de Jacques Girin*, 2010

*Frédéric KLETZ*: WHAT YOU ALWAYS WANTED TO KNOW ABOUT THE ENIGMA OF CREATION BUT HAVE NEVER DARED ASK.

On Thomas Paris's *Manager la créativité - Innover en s'inspirant de Pixar*, 2010.

*Thierry BOUDES*: EIGHT YEARS IN A WHISTLE-BLOWER'S EVERYDAY SHOES

On Harry Markolopos's *No one would listen: A true financial thriller*, 2010.

# AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

VERKANNTRE REALITÄTEN

## DAS IPAD UND DER KRIEG UM DAS DIGITAL VERNETZTE HAUS

*Ramesh CAUSSY und Thomas PARIS*

Als das iPad, das numerische Apple-Tablet, auf den Markt kam, gab es zahlreiche Kommentare und Prognosen über dessen Erfolgchancen. Die begeisterte Aufnahme, die im wesentlichen den intrinsischen Qualitäten des Objekts zu verdanken war, erweckte den Eindruck, dass die Firma mit dem Apfel-Logo fähig ist, alles in Gold zu verwandeln, was sie anfasst. Ob das iPad sich gut verkauft oder nicht, ist jedoch nicht von zentraler Bedeutung. Geht man von der unternehmerischen Vision aus, so darf das iPad nicht als ein mehr oder weniger revolutionäres Objekt angesehen werden, sondern als ein Element im Zeitplan einer Firma, die sicher eine wichtige Rolle auf einem Zukunftsmarkt spielen wird, nämlich auf dem des digital vernetzten Hauses. Wichtig ist es deshalb, zu begreifen, wie dieses Element in eine komplexe, langwierige Strategie integriert ist, die mit großen Herausforderungen verbunden ist.

In diesem Artikel legen wir eine Analyse des iPad unter dem Blickwinkel der Unternehmensstrategie und der anvisierten industriellen Umstrukturierung vor. Dieses Beispiel lässt die rasante Entwicklung zu einer Welt erkennen, in der die Strategie wirklich dynamisch wird.

## WIE MANAGER IHRE POSITION ENTWICKELN UND KOLLEKTIVE IN GEBIETSGEBUNDENEN KONTEXTEN ORIENTIEREN

*Laurence DURAT*

Dieser Artikel befasst sich mit der Analyse der Tätigkeit von gebietsgebundenen Führungskräften unter dem Blickwinkel der Definition eines angepassten Ausbildungsangebots. Er soll die wirkliche (und nicht vorgeschriebene) Tätigkeit der Führungskräfte verständlich machen und zeigt sie in ihren täglichen Situationen und Interaktionen mit ihren Mitarbeitern und Partnern. Er schlägt eine Modellierung der Managertätigkeit und der Leitungsfunktionen vor, und behandelt die

VERKANNTRE REALITÄTEN

kognitive Verarbeitung der Situation und die Konstruktion einer Diagnose, auf deren Grundlage das Handeln organisiert werden kann. Diese Untersuchung soll zum besseren Verständnis der Leitungsprozesse beitragen, indem sie auf Praktiken aufmerksam macht, die komplexer sind, als es rationale Entscheidungstheorien ahnen lassen (die heute noch weitgehend gelehrt werden), und sie soll zu den Debatten über die Kompetenzen der Führungskräfte sowie zum Aufbau des Ausbildungssystems für Manager beitragen.

AN TATSACHEN GEMESSEN

## BERUFLICHE UMORIENTIERUNGSPHASEN AUFGRUND VON UMSTRUKTURIERUNGEN : INDIVIDUELLE DYNAMIKEN UND BEGLEITENDE MASSNAHMEN

*Jean-Claude SARDAS und Sébastien GAND*

Umstrukturierungen sind in zahlreichen großen Unternehmen aufgrund der tief greifenden Wandlungsprozesse quasi zum Dauerzustand geworden. Dieses Phänomen verstärkt den Bedarf an Maßnahmen, die die Neueinstufungen und beruflichen Veränderungen begleiten sollen. Dieser Artikel möchte zu einem besseren Verständnis der Frage beitragen, wie Individuen, die zu beruflichen Umorientierungsphasen gezwungen sind, eine neue berufliche Laufbahn konstruieren können, und wie die Bedingungen gestaltet werden sollten, damit die begleitenden Maßnahmen eine solche Rekonstruktion erleichtern. Die vier vorliegenden Fallstudien über Beschäftigte, die mit Personalstatuten ausgestattet sind, beruhen auf einem Experiment mit Maßnahmen zur Begleitung von Berufsumstellungen, das in einem großen Dienstleistungsunternehmen durchgeführt wurde. Sie erlauben es, das Ausmaß der Identitätskrise zu ermessen, die durch die erzwungene Situation des Übergangs trotz der Sicherheit des Arbeitsplatzes ausgelöst wird. Angemessene Vorkehrungen müssen dazu beitragen, die psychosozialen Risiken zu begrenzen und gleichzeitig den Prozess der beruflichen Neuorientierung zu unterstützen. Die Bedingungen für die Effizienz solcher Maßnahmen werden dargelegt.

## DIE URSACHEN EINER KRISE UND DAS KRISENMANAGEMENT : DIE VERANSTALTUNG DES MARATHONS VON CHICAGO 2007

*Bastien SOULE*

Aufgrund besonders unerträglicher Klimabedingungen wurde der Marathon von Chicago 2007 unterbrochen. Der schlecht organisierte Abbruch des Wettlaufs hat so manche Kontroverse darüber ausgelöst, ob die Organisatoren ausreichend auf die Krise vorbereitet waren. Es ist interessant, diesen Fall unter dem Blickwinkel der Genese und des Umgangs mit der Krise zu analysieren, die hier als Prozess der organisatorischen Schwächung und Destabilisierung dargestellt wird. Dank einer Methodologie, die dokumentarische Analyse mit thematisch gelenkten Gesprächen verbindet, konnten die folgenden wichtigsten Resultate erzielt werden : die exponentielle Entwicklung des MC hat seine Krisenanfälligkeit erhöht ; die von Hitzeperioden geprägte Klimageschichte der Region von Chicago war „vergessen“ worden ; die operationellen und logistischen Vorbereitungen, die von den Organisatoren bewilligt worden waren, erwiesen sich als unangemessen ; die warnenden Vorhersagen wurden nur unzureichend berücksichtigt ; eine gewisse Unfehlbarkeitskultur mag auch dazu geführt haben ; und außerdem wurde das Fehlen sportlicher Auswahlkriterien für die Teilnahme am MC beanstandet. Der Artikel schließt mit einer Diskussion über die theoretische Einordnung der Resultate.

## HINTER DEN KULISSEN DER WELTAUSSTELLUNG VON 1867 – DER DISKURS ÜBER DIE ORGANISATIONSPRINZIPIEN

*Céline MICHAÏLESCO*

Einer der Gründe für das retrospektive Interesse an den Pariser Weltausstellungen liegt in den Prozessen, durch die sie konzipiert, vorbereitet, eröffnet, und zum Abschluss gebracht wurden. Trotz der linearen Struktur sind diese Prozesse komplex und setzen deshalb den Aufbau von Erfahrung, von Planung und technischem Wissen voraus. Die Weltausstellung von 1867 ist durch einen originalen Diskurs über die Organisationsstruktur und durch einen gesellschaftlich-historischen Kontext gekennzeichnet, in dem die Organisationsleiter und der Gesetzgeber über Regierungsführung und rationales Handeln nachdenken.

## DIE KONZIPIERUNG EINES AUSBILDUNGSPROJEKTS ZUR SENSIBILISIERUNG FÜR DAS UNTERNEHMERTUM

*Emmanuel CHENE und Nathalie SCHIEBBIENFAIT*

Dass seit dem Ende der 1990er Jahre das Interesse am Unternehmertum in den französischen Hochschulen für Betriebswirtschaft erheblich zugenommen hat, beweist die Gründung der *maisons de l'entrepreneuriat*, die der Initiative des *ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche* zu verdanken ist, sowie erst kürzlich die Schaffung der *pôles Entrepreneuriat Etudiant* (2010). Während sich der universitäre Kontext mit dem Gesetz zu den Freiheiten und Verantwortungen der Universitäten verändert hat, haben diese Strukturen, die der Thematik des Unternehmertums gewidmet sind, den Auftrag, im Kontext eines festgelegten Budgets die Methoden zur Sensibilisierung der Studenten des Studiengangs der *licence*, für die differenzierte pädagogische Methoden erforderlich sind, einer Revision zu unterziehen. In diesem Artikel wird darum der Prozess der Konzipierung eines innovativen Systems analysiert, das die Bezeichnung *Permis d'Entreprendre*® erhielt. Er stützt sich auf die Analyse des Experiments, das von ihren Autoren initiiert wurde, und das im Rahmen einer *maison de l'entrepreneuriat* unter der Aufsicht einer französischen Universität durchgeführt wurde.

## KULTURALIST ? DU BIST SELBER EIN KULTURALIST !

*Jean-Pierre SEGAL*

Dieser Artikel ist eine Antwort auf die Rubrik „Mosaik“ der Nummer 101 (September 2010) von *Gérer & Comprendre*, in der Mme Pascale de Rozario einen Artikel mit dem Titel „Betriebsführung im interkulturellen Kontext“ zeichnete. Er wendet sich gegen die Einstellung zahlreicher Sozialwissenschaftler, die jeglichen Bezug auf den Begriff der „nationalen“ kulturellen Unterschiede verurteilen, wenn es um die Analyse von Management-situationen geht. Dieses krampfhaft Bestehen auf dem anti-kulturalistischen Standpunkt ist um so weniger vertretbar, als der gegenwärtige Kontext der Globalisierung durch eine Vielzahl von internationalen Managementsituationen gekennzeichnet ist.

EINE ALLIANZ ZWISCHEN KONKURRENTEN AUF DER BASIS EINES INNOVATIVEN PROJEKTS : EIN DENKANSATZ, DER REELLE OPTIONEN UND SPIELTHEORIE VERBINDET

Marie PEREZ

Die Allianz mit einem konkurrierenden Industriepartner stellt eine große Herausforderung für die Unternehmen dar. Denn sie generiert Chancen und Risiken, die auf opportunistische Verhaltensweisen zurückgeführt werden können. In diesem Artikel wird eine Allianz analysiert, die auf einem innovativen pharmazeutischen Projekt beruht. Die Studie beweist, dass die Kombination der Verwertung reeller Situationen mit Vorgehensweisen der Spieltheorie dazu geeignet ist, den optimalen Zeitpunkt für die Teilnahme eines konkurrierenden Industriepartners an einem innovativen Projekt zu bestimmen.

Claude RIVELINE : AUSDRUCKSWEISEN UND ORGANISATIONEN : AUF DEN SPUREN VON JACQUES GIRIN ? Zum Buch von Denis Bayart, Annie Borzeix und Hervé Dumez. Les éditions de l'École polytechnique, 2010, 318 Seiten.

Frédéric KLETZ : ALLES, WAS SIE SCHON IMMER ÜBER DAS RÄTSEL DER KREATIVITÄT WISSEN WOLLTEN, OHNE JEMALS GEWAGT ZU HABEN, NACHZUFragen

Zum Buch *Manager la créativité – Innover en s'inspirant de Pixar*, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès, T. Paris

Thierry BOUDES : DAS ALLTÄGLICHE LEBEN – ACHT JAHRE HINDURCH - EINES „ALARMSCHLÄGERS“

Zum Buch von Harry Markopolos, *No one would listen : a true financial thriller*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

## A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

EL IPAD Y LA GUERRA DEL HOGAR DIGITAL

Ramesh CAUSSY y Thomas PARIS

El lanzamiento del iPad, la tableta digital de Apple, ha suscitado un gran número de comentarios y pronósticos sobre las probabilidades de su éxito. Este entusiasmo se concentraba en las calidades intrínsecas del objeto pero también comportaba la cuestión de la capacidad de la empresa de la manzana para transformar en oro todo lo que diseña. Que el iPad funcione o no funcione no es lo fundamental. En una visión empresarial, el iPad no debe verse como un objeto más o menos revolucionario, sino como un elemento de la hoja de ruta de una empresa, destinado a desempeñar un papel importante en un mercado cambiante, el del hogar digital. Lo importante sería entender cómo este elemento se integra en una estrategia compleja a largo plazo, que incluye problemas considerables.

En este artículo, proponemos un análisis del iPad bajo el ángulo de la estrategia empresarial y de los problemas de reconfi-

guración industrial. Este ejemplo permite mostrar un cambio en un mundo donde la estrategia se vuelve realmente dinámica.

CONSTRUIRSE UN LUGAR Y ORIENTAR UN COLECTIVO EN EL CONTEXTO TERRITORIAL

Laurence DURAT

Este artículo trata del análisis de la actividad de los dirigentes territoriales dentro del contexto de la definición de una oferta de formación idónea. Examina la actividad real (y no teórica) de los dirigentes tal como puede observarse en situaciones reales de sus actividades diarias, con sus colaboradores internos y externos. Propone una modelización de la actividad de gestión y de los actos de dirección, muestra la elaboración cognoscitiva de la situación y la construcción de un diagnóstico que permite organizar la acción. Esta investigación permite enriquecer el conocimiento de los procesos de dirección, mostrando prácticas mucho más complejas que las indicadas por las teorías racionales de la toma de decisiones (que todavía se enseñan amplia-

mente), y nutrir los debates sobre las cualidades de los dirigentes, así como sobre los dispositivos de formación en administración que deben aplicarse.

#### LAS TRANSICIONES PROFESIONALES CAUSADAS POR LAS REESTRUCTURACIONES: DINÁMICAS INDIVIDUALES Y TIPOS DE AYUDA

*Jean-Claude SARDAS y Sébastien GAND*

Las reestructuraciones se han vuelto casi permanentes en muchas de las grandes empresas sujetas a cambios profundos. Este fenómeno refuerza la necesidad de ayuda para las reclasificaciones y trayectorias profesionales. Este artículo pretende analizar la manera en que los individuos sujetos a transiciones profesionales obligadas pueden reconstruirse una trayectoria profesional y obtener condiciones que permiten que los dispositivos de ayuda faciliten esta reconstrucción.

Se han tratado cuatro estudios de caso de empleados con un estatuto protegido que formaban parte de un dispositivo de ayuda experimental para las carreras profesionales aplicado en una gran empresa de servicios. Estos casos permiten entender la profundidad de la crisis de identidad generada por el carácter obligatorio de la transición, a pesar de la seguridad del empleo. Una ayuda adecuada debe contribuir a limitar los riesgos psicosociales, al mismo tiempo que apoya el proceso de transición profesional. También se explican las condiciones de éxito de dicho dispositivo.

#### GÉNESIS Y MANEJO DE UNA CRISIS: EL MARATÓN DE CHICAGO 2007

*Bastien SOULE*

Las condiciones climáticas excepcionales provocaron la interrupción del Maratón de Chicago 2007. Debido a su mal manejo, esta decisión ha generado controversias sobre el grado de preparación de los organizadores frente a las crisis. Es interesante analizar este caso desde la perspectiva de la génesis y gestión de la crisis, vista aquí como un proceso de debilitamiento y desestabilización organizativa. Una metodología que combina el análisis documental y entrevistas semi-directivas ayudó a obtener resultados importantes: el crecimiento exponencial del Maratón de Chicago aumentó su vulnerabilidad, se había "olvidado" la historia del clima abrasador del

área de Chicago, las medidas operativas y logísticas de los organizadores no fueron adecuadas, las predicciones alarmantes no se tuvieron lo suficientemente en cuenta, también se puede hablar de una forma de cultura de la infalibilidad; por último, también se demostró la falta de criterios deportivos para la selección de los participantes. El artículo termina con una discusión que conlleva a un análisis desde una perspectiva teórica de los resultados.

#### ENTRE LOS BASTIDORES DE LA EXPOSICIÓN UNIVERSAL DE 1867: EL DISCURSO SOBRE EL ORDEN ORGANIZATIVO

*Céline MICHAILESCO*

Retrospectivamente, uno de los puntos positivos de las Exposiciones Universales de París se encuentra en el proceso de diseño, preparación, inauguración y liquidación final. Aunque este proceso sea lineal, es bastante complejo y requiere la creación de una experiencia, un marco y herramientas ad hoc. La Exposición Universal de 1867 presenta un discurso original sobre la organización, un contexto socio-histórico en el que los líderes de las organizaciones y el poder legislativo reflexionan sobre temas de gobernabilidad y racionalidad de las acciones.

#### DISEÑO DE UN DISPOSITIVO DE CONCIENCIACIÓN SOBRE LOS PROBLEMAS DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS

*Emmanuel CHENE y Nathalie SCHIEBBIENFAIT*

Desde finales de 1990, el interés de las instituciones de educación superior por el espíritu empresarial ha aumentado considerablemente, como lo demuestra la creación de institutos de iniciativa empresarial, liderados por el Ministerio francés de Educación Superior e Investigación y, más recientemente, la puesta en marcha de los clusters de *Entrepreneuriat Etudiant* (en 2010). Si bien el contexto universitario ha cambiado, con la LRU (Ley francesa relativa a las libertades y responsabilidades de las universidades), estas estructuras dedicadas a la iniciativa empresarial se cuestionan, en un contexto presupuestario restringido, sobre su metodología de la concienciación de los alumnos del ciclo de licencia, que requieren enfoques pedagógicos diferentes. Este artículo está específicamente

## OPINIÓN

dedicado a analizar el proceso de creación de un dispositivo innovador llamado *Permis d'Entreprendre*® (Permiso para emprender). Se basa en el análisis del experimento iniciado por los autores como parte de un instituto de iniciativa empresarial liderado por una universidad francesa.

## DEBATES

¿CULTURALISTA? ¡MAS CULTURALISTA SERÁS TÚ!

*Jean-Pierre SEGAL*

Este artículo es una respuesta al mosaico aparecido en el número 101 (septiembre de 2010) de *Gérer et Comprendre* escrito por la Sra Pascale de Rozas, titulado "La gestión en un contexto intercultural". En este artículo se cuestiona la posición de muchos científicos sociales que tratan de condenar en el análisis de las situaciones de gestión cualquier enfoque que se refiera a la noción de las diferencias culturales "nacionales". Una tensión anti-culturalista aún menos defendible en el actual contexto de globalización que pone de manifiesto un aumento de las situaciones internacionales de gestión.

## EN BUSCA DE TEORÍAS

LA GESTIÓN DE UNA ALIANZA CON UN COMPETIDOR PARA UN PROYECTO INNOVADOR: UN MÉTODO QUE COMBINA OPCIONES REALES Y TEORÍA DE LOS JUEGOS

*Marie PEREZ*

La gestión de la alianza con un competidor industrial asociado plantea un gran desafío para las empresas. En efecto, la alianza crea

## EN BUSCA DE TEORÍAS

oportunidades y riesgos que pueden estar asociados con comportamientos oportunistas. En este artículo se estudia una alianza en torno a una innovación farmacéutica. El estudio demuestra la importancia de la combinación del enfoque de opciones reales con la teoría de los juegos para determinar el momento oportuno para la entrada de un competidor industrial asociado en un proyecto innovador.

## MOSAICO

*Claude RIVELINE*: LENGUA Y ORGANIZACIONES: TRAS LAS HUELLAS DE JACQUES GIRIN

Comentarios sobre el libro de Denis Bayart, Annie Borzeix y Hervé Dumez.

Les éditions de l'École polytechnique, 2010, 318 páginas.

*Frédéric KLETZ*: TODO LO QUE SIEMPRE HA QUERIDO SABER SOBRE EL ENIGMA DE LA CREACIÓN SIN NUNCA ATREVERSE A PREGUNTARLO

Comentarios sobre el libro *Manager la créativité – Innover en s'inspirant de Pixar*, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès, T. París.

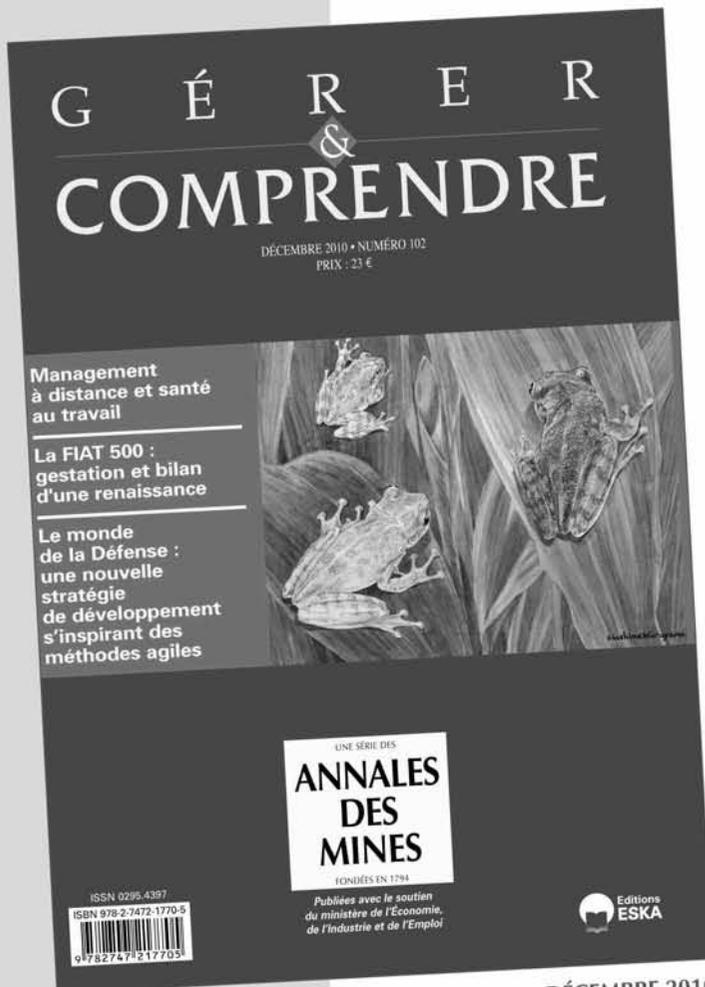
*Thierry BOUDES*: LA VIDA DIARIA, DURANTE OCHO AÑOS, DE UN "LANZADOR DE ALERTAS"

Comentarios sobre el libro de Harry Markopolos, *No one would listen: a true financial thriller*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

# G É R E R & C O M P R E N D R E

## SOMMAIRE

- MANAGEMENT À DISTANCE ET SANTÉ AU TRAVAIL : QUELS SONT LES IMPACTS DE L'ÉLOIGNEMENT ET DE LA MÉCONNAISSANCE DU TRAVAIL RÉEL ?  
Par Cécile CLERGEAU et Laetitia PIHEL
- RECHERCHE OU TEMPS PERDU ? VERS UNE INTÉGRATION DES TÂCHES ADMINISTRATIVES AU MÉTIER D'ENSEIGNANT-CHERCHEUR  
Par Aubépine DAHAN et Vincent MANGEMATIN
- LA FIAT 500 : GESTATION ET BILAN D'UNE RENAISSANCE  
Par Jean-Marc POINTET
- DE LA STRATÉGIE ORIENTÉE CLIENT AUX « ENQUÊTES CLIENT MYSTÈRE » Les « enquêtes client mystère » à la SNCF : une fiction aux effets pourtant bien réels !  
Par Damien COLLARD
- DE LA CULTURE COMME CONSTRUIT SOCIAL – LE CAS D'UN GROUPEMENT HOSPITALIER MUTUALISTE  
Par Jennifer URASADETTAN
- REPENSER LA COORDINATION ENTRE AGRICULTEURS ET COOPÉRATIVES LAITIÈRES – VERS UNE GESTION CONCERTÉE DE LA SAISONNALITÉ DE LA COLLECTE  
Par Martine NAPOLÉONE et Eduardo CHIA
- L'APPARITION INOPINÉE D'UNE NOUVELLE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT OU LA REVANCHE DU LIÈVRE SUR LA TORTUE  
Par Éric HUBER
- UN ACCORD DIFFICILE SUR LES « VALEURS » DANS UNE ENTREPRISE AFRICAINE  
Par Serge Alain GODONG
- Thierry WEIL  
PEUT-ON APPRENDRE DE L'EXPÉRIENCE ?  
À propos du livre de James G. March, *The ambiguities of experience*, Cornell University Press, 2010.
- Julie BASTIANUTI  
REVUE *ENTREPRISES ET HISTOIRE* : « QUELLES NORMES POUR L'ENTREPRISE ? »  
À propos du numéro d'*Entreprises et histoire* édité par Blanche Segrestin, « Quelles normes pour l'entreprise ? » (numéro 57, 4<sup>e</sup> trimestre 2009).
- Philippe SILBERZAHN  
RÉFORME DU SYSTÈME DE SANTÉ : LA PRESCRIPTION DE L'INNOVATEUR  
À propos du livre de Clayton Christensen, Jérôme Grossman et Jason Hwang, *La prescription de l'innovateur*, paru aux États-Unis.



DÉCEMBRE 2010  
ISSN 0295.4397  
ISBN 978-2-7472-1770-5

## BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions AGPA-ESKA, Muriel DUBOSQUET, 4, rue Camélinat, 42000 SAINT-ÉTIENNE  
Tél. : 04 77 43 26 73 - Fax : 04 77 41 85 04 - [muriel.dubosquet@eska.fr](mailto:muriel.dubosquet@eska.fr) <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de *Gérer & Comprendre* décembre 2010 - numéro 102 (ISBN 978-2-7472-1770-5) 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 .....

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

**F**ondées 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.

**D**es 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.

**L**es Annales des Mines éditent trois séries complémentaires :

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

#### **GÉRER & COMPRENDRE**

**Q**uatre 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**

**Q**uatre 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**

**Q**uatre 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 65 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2011 aux Annales des Mines :

### Gérer & Comprendre

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 85 €	<input type="checkbox"/> 104 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 111 €	<input type="checkbox"/> 134 €

### Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 163 €	<input type="checkbox"/> 205 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 196 €	<input type="checkbox"/> 265 €

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

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 208 €	<input type="checkbox"/> 263 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 308 €	<input type="checkbox"/> 368 €

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 - Télédéc 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° 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 • 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<sup>e</sup> 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 Vulpian • 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 faillite 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 - N° 97 • Rencontre avec un militant de la création d'entreprise • La quête éperdue du consensus : le complexe de Babel ? • Point de référence et aversion aux pertes : Quel intérêt pour les gestionnaires ? - N° 98 • Le stress des vendeuses dans un contexte de pays émergent : entre mépris et marginalisation • Un organisme de santé... malade de « *gestionniste* » • Est-il dans l'intérêt d'un CV de « faire des histoires » ? - N° 99 • L'ultralibéralisme ennemi du management moderne ? - Territorialité et bureaux virtuels : un oxymore ? - La haute couture aujourd'hui : comment concilier le luxe et la mode ? - **ISSUE 100** : A reader's eclectic collection of articles on management with a French touch - N° 101 • Les relations entre la production et la distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française • Dans la fabrique de la réglementation • Le vignoble bordelais et l'influent critique américain Robert Parker - N° 102 • Management à distance et santé au travail • La FIAT 500 : gestation et bilan d'une renaissance • Le monde de la Défense : une nouvelle stratégie de développement s'inspirant des méthodes agiles

# RÉALITÉS INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

## SOMMAIRE MUTATIONS DU TRAVAIL ET PLACE DE L'INGÉNIEUR

Éditorial - *Pierre Couveinhes*

Avant-propos : Un nouveau rôle pour l'ingénieur ? -  
*Marie-Josèphe Carrieu-Costa*

### Le travail : évolution des représentations et des pratiques

Travail, emploi, activité – Une histoire sociale - *Annie Fouquet*  
Travailler... ou mesurer le travail ? - *Marie-Ange Cotteret, Anne-Marie Breuil et Danièle Bretelle-Desmazières*

Le contrôle du travail : de la vérification de la conformité des opérations au blocage des initiatives - *Philippe Zarifian*

Une précarisation subjective du travail ? - *Danièle Linhart*

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et le contenu du travail - *Christophe Elie-dit-Cosaque*

Et si le travail m'était conté en termes de don ?... - *Laetitia Pihel*

Le paradigme du don : critique, ou leçon de management ? -  
*Norbert Alter*

### Le travail et l'ingénieur : hier, aujourd'hui et demain

Les ingénieurs du corps des Mines et l'évolution de la sécurité du travail minier aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles - *Jean-Louis Escudier*  
L'évolution du rôle de l'ingénieur - *Emmanuelle Verger*

De quel type d'ingénieurs l'Etat a-t-il besoin de nos jours ? -  
*Fabrice Dambrine*

Les métiers de l'ingénieur, creuset de l'innovation en Europe -  
*Philippe Brunet et Fabrice Comptour*

La réalité du travail de l'ingénieur et son évolution -  
*Claude Maury*

Les formations d'ingénieurs en alternance - *Cyril Faure*

L'ingénieur, acteur de l'évolution du travail - *Pascal Fournier*

Le temps du monde fini a déjà commencé... - *Thierry Gaudin*

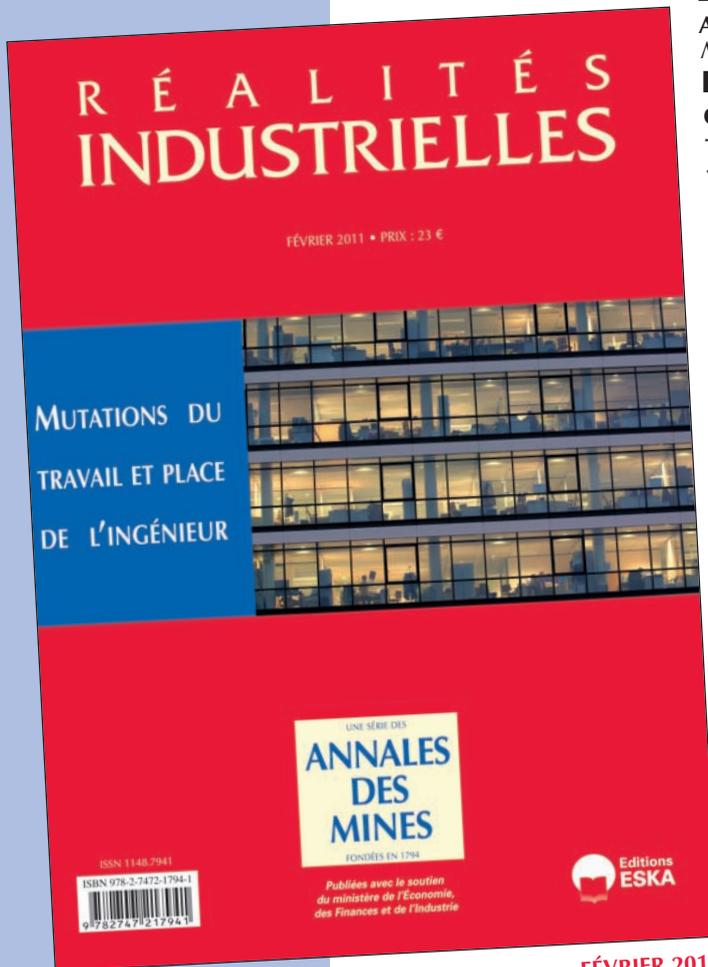
### Annexe

Le travail à travers le temps, à travers les textes. Annexe 2 au rapport de la commission présidée par Jean Boissonnat, « Le travail dans 20 ans », Commissariat général du Plan, 1995

### Hors thème

IN MEMORIAM : Maurice Allais - *Marcel Boiteux*  
Biographie des auteurs

*Ce dossier est coordonné par Marie-Josèphe Carrieu-Costa et Pierre Couveinhes*



FÉVRIER 2011  
ISSN 1148.7941  
ISBN 9-2-7472-1794-1

## BULLETIN DE COMMANDE

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

Tél. : 01 42 86 55 65 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de **Réalités Industrielles février 2011 « Mutations du travail et place de l'ingénieur » (ISBN 978-2-7472-1794-1)** 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 .....

# RESPONSABILITÉ

---

# ENVIRONNEMENT

recherches débats actions

## SOMMAIRE

### UNE CROISSANCE VERTE ?

Éditorial – *BRUNO SAUVALLE*

Avant-propos – *HÉLÈNE SERVEILLE et Richard LAVERGNE*

#### 1. Des fondamentaux vers des politiques publiques diversifiées

Les propositions du rapport Stiglitz : qu'apportent-elles au pilotage de la croissance verte ? – *Didier BLANCHET*

Etats Généraux de l'Industrie : quelle place pour le « vert » dans la politique industrielle française ? – *Luc ROUSSEAU*

L'Economie verte : une réponse aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle – *Michèle PAPPALARDO*

Mobilisation pour une croissance verte au Maroc – *Amina BENKHADRA*

La stratégie de l'OCDE pour une croissance verte – *Nathalie GIROUARD*

#### 2. TIC et ressources pour une économie plus verte

Le soutien au développement des nouvelles techniques de l'énergie (NTE), pour accompagner la transition énergétique vers une économie décarbonée, plus sûre et compétitive – *Pierre-Franck CHEVET*

Comment caractériser l'efficacité des politiques de réduction des émissions de GES ?

Une méthode d'analyse en univers incertain – *Stéphane AMANT*

Les énergies renouvelables à l'horizon 2020 et au-delà – *Alain LIEBARD*

La contribution des éco-TIC à la protection de l'environnement – *Jean CUEGNIET*

Croissance des PME et développement durable – *André-Jean GUERIN*

Gestion durable des ressources (Key Elements for Economy-wide Sustainable Resource Management) – *Stefan BRINGEZU*

#### 3. Recherche et innovation pour vaincre les « verrous »

Des démarches stratégiques pour une nouvelle organisation de la recherche française et européenne dans le domaine de l'énergie – *Olivier APPERT*

Les défis technologiques et industriels des énergies décarbonées – *Jean THERME*

Les pôles de compétitivité, moteurs de la croissance verte – *Alain SCHMITT*

L'innovation, clé de la croissance verte – *François DROUIN*

Du fonds démonstrateur aux investissements d'avenir : promouvoir une offre française dans le domaine des technologies vertes – *François MOISAN*

Politique énergétique européenne : quelles stratégies technologiques, pour une croissance intelligente et durable ? – *Raffaele LIBERALI*

#### 4. Nouveaux modes de vie pour accompagner la transition

Les conditions de la « croissance verte » – *Alain GRANDJEAN*

Les villes « post-carbone » moteurs de l'économie verte de demain ? – *Jacques THEYS*

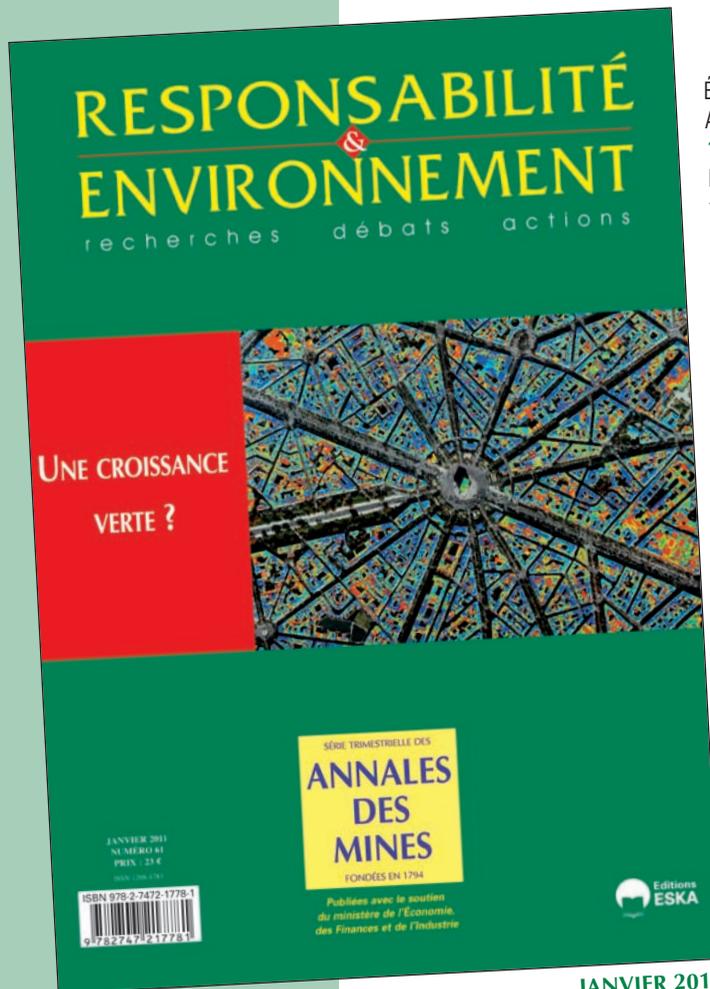
Energie et Territoires : Vers un concept « Energie 2.0 » avec les collectivités locales – *Gérard MAGNIN*

Une croissance urbaine soutenable – *Pierre-Noël GIRAUD*

#### HORS THÈME

IN MEMORIAM : Marcel Lemoine – *Jacques DEBELMAS*

*Dossier coordonné par Hélène SERVEILLE et Richard LAVERGNE*



JANVIER 2011  
ISSN 1268-4783  
ISBN 978-2-7472-1778-1

## BULLETIN DE COMMANDE

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

**Tél. : 01 42 86 55 65 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>**

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de **Responsabilité & Environnement janvier 2011 - numéro 61** (ISBN 978-2-7472-1778-1) 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 .....