

# GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »  
Charles Coquebert, Journal des mines n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



- Apprentissage et stabilité dans les alliances industrielles asymétriques
- L'entreprise libérée, innovation radicale ou avatar du management participatif ?
- L'usine de produits chimiques de Salindres de 1854 à 1880 : un démarrage en environnement hostile

UNE SÉRIE DES  
ANNALES  
DES MINES

FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

## Réalités méconnues

03

Quelles stratégies pour les sous-traitants face aux reconfigurations des chaînes de valeur ?

Le cas de la joaillerie en France

**Colette DEPEYRE, Emmanuelle RIGAUD et Fabien SERAIDARIAN**

## L'épreuve des faits

15

Du risque contrôlé au risque régulé : le cas de la médecine nucléaire

**Bénédicte GEFFROY, Sophie BRÉTESCHÉ et Romain LONCEINT**

## En quête de théorie

27

Une représentation française de la relation interculturelle : quel impact sur les compétences interculturelles des managers français ?

**Catou FAUST**

38

L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?

**Patrick GILBERT, Ann-Charlotte TEGLBORG et Nathalie RAULET-CROSET**

## Autres temps, autres lieux

50

L'apprentissage unilatéral et conjoint dans les alliances asymétriques

Quels effets pour la stabilité de la relation partenariale ?

**Fadia BAHRI KORBI**

62

L'usine de produits chimiques de Salindres (1854-1880) : un démarrage en environnement hostile

**Marie-Claire LOISON et Oussama OURIEMMI**

## Mosaïque

73

**La société du paraître**

À propos de l'ouvrage de Jean-François Amadiou, *La Société du paraître*, Éditions Odile Jacob, septembre 2016

**Nicolas BERLAND**

75

**La SNCF que l'on aimerait**

À propos de l'ouvrage de Pierre Messulam et François Regnault, *Que faire de la SNCF ?*, Tallandier, octobre 2016

**Michel BERRY**

78

**« Tenure correcte exigée ! »**

À propos de l'ouvrage de Michel Anteby, *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 2015

**Stéphane DESCHAIKRE et Emmanuel COBLENCÉ**

81

**Manager, est-ce instrumentaliser des hommes ?**

À propos du livre de Thibault Le Texier, *Le Maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, Éditions La Découverte, 2016

**Antoine MASINGUE**

84

**The "Gross National Happiness Index" (GNH)**

À propos du livre de Karma Ura, Sabian Alkire, Tshoki Zangmo et Karma Wangdi, *An Extensive Analysis of GNH Index*, The Centre For Bhutan Studies, Thimphu, Bhutan, 2012, 213 p.

**Michel VILLETTE**

87

Traductions

91

Biographies

**Rédaction**

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies,  
Ministère de l'Économie et des Finances  
120, rue de Bercy - Télédéc 797 - 75572 Paris Cedex 12  
Tél : 01 53 18 52 71  
<http://www.annales.org>

**François VALÉRIAN**

Rédacteur en chef

**Gérard COMBY**

Secrétaire général

**Delphine MANTIENCE**

Secrétaire générale adjointe

**Marcel CHARBONNIER**

Correcteur

**Carine CHAUVIN**

Assistante de la rédaction

**Myriam MICHAUX**

Webmestre

**Membres du comité de****rédaction****François VALÉRIAN**

Président du Comité de rédaction,

Ministère de l'Économie et des Finances (CGE)

**Rédacteur en chef des Annales**

des Mines

**Gilles ARNAUD,**

Professeur, ESCP Europe

**Nicolas BERLAND,**

Professeur, Université Paris IX

Dauphine

**Michel BERRY,**

Ingénieur général des Mines

honoraire, École de Paris du

Management

**Thierry BOUDES,**

Professeur, ESCP Europe

**Françoise CHEVALIER,**

Professeur, Groupe HEC

**Sylvie CHEVRIER**

Directrice adjointe Institut de

recherche en gestion (IRG),

Université Paris-Est Marne-la-

Vallée

**Hervé DUMEZ,**

Directeur de recherche CNRS,

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

**Dominique JACQUET,**

Professeur, Université Paris X

Nanterre

**Pierre MESSULAM,**

SNCF

**Christian MOREL,**

Sociologue

**Frédérique PALLEZ,**

Professeur, Centre de gestion

scientifique de Mines Paris-Tech

**Jacques SARAZIN,**

Affilié Partner, Lindsay Goldberg

**Nathalie RAULET-CROSET,**

IAE de Paris, Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

**Jérôme TUBIANA,**

Directeur prospective et veille

sociale, Groupe Danone

**Michel VILLETTE,**

Professeur, AgroParisTech

**Jean-Marc WELLER,**

Chargé de Recherche CNRS,

LATTS - École Nationale des

Ponts et Chaussées

**Autres recteurs****Aurélien ACQUIER,**

ESCP Europe

**Franck AGGERI,**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Nicole AUBERT,**

ESCP Europe

**Eric BALLOT**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Julie BASTIANUTTI,**

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

**Jérôme BARTHELEMY**

ESSEC

**Rachel BEAUJOLIN BELLET,**

Professeur, Reims Management

School

**Nathalie BELHOSTE,**

Reims Management School

**Hamid BOUCHIKHI,**

Professeur, Groupe Essec

**Michel CAPRON,**

Institut de Recherche en Gestion -

Université Paris-Est

**Florence CHARUE DUBOC,**

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

**Franck COCHOY,**

CERTOP - Université de Toulouse

**Bernard COLASSE,**

Professeur, Université Paris IX

Dauphine

**Pascal CROSET,**

Praxéo Conseil

**Cédric DALMASSO**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Colette DEPEYRE**

Université Paris Dauphine

**Christophe DESHAYES,**

Tech2innovate

**Carole DONADA,**

Groupe ESSEC

**Corine EYRAUD**

Université d'Aix-Marseille

**Catou FAUST**

Formatrice en management

interculturel et en FLE

**Alain FAYOLLE,**

EMLYON Business School

**Jacqueline FENDT,**

ESCP Europe

**Patrice de FOURNAS,**

Jouive et Associés

**Sébastien GAND**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Gilles GAREL,**

CNAM

**Isaac GETZ,**

ESCP Europe

**Patrick GILBERT,**

IAE Paris

**Alain HENRY,**

Agence Française de

Développement

**Isabelle HUAULT,**

Université Paris Dauphine

**Philippe d'IRIBARNE**

Gestion et Société

**Alain JEUNEMAITRE**

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Sihem JOUINI BEN MAHMOUD,**

Professeur à HEC - Chercheur

associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique et au PESOR

**Benoît JOURNE,**

Université de Nantes

**Jean-Yves KERBOURC'H,**

Université de Nantes

**Frédéric KLETZ,**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Hervé LAROCHE,**

ESCP Europe

**Pascal LEFEBVRE,**

Université d'Evry-Val d'Essonne

**Philippe LEFEBVRE,**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Yannick LEMARCHAND**

Université de Nantes

**Pascal LIÈVRE**

Université d'Auvergne

**Philippe LORINO,**

Groupe ESSEC

**Rémy MANIAK ,**

Télécom ParisTech, Chercheur

associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

**Éléonore MARBOT,**

ESC Clermont

**Étienne MINVIELLE,**

INSERM

**Yves MOLET**

Mines ParisTech

**Nicolas MOTTIS,**

Groupe ESSEC

**Thomas PARIS,**

Chargé de recherche au CNRS,

professeur affilié à HEC,

chercheur associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

**Jean-Louis PEAUCELLE,**

IAE - Université de la Réunion

**Jérôme PÉLISSÉ**

GESTES (Groupe d'études sur le

travail et la souffrance au travail)

**Brigitte PEREIRA**

EM Normandie - IAE Caen

**Xavier PHILIPPE**

Neoma Business School

**Grégoire POSTEL VINAY,**

DGE

**Gérard de POUVOURVILLE**

ESSEC

**Emmanuelle RIGAUD**

LACRESSE,

Reims Management School

**Jean-Claude SARDAS,**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Jérôme SAULIÈRE**

AFD

**Blanche SEGRESTIN**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Jean-Pierre SEGAL**

École des Ponts ParisTech, Gestion et

Société

**Jean-Baptiste SUQUET,**

Reims Management School

**Thierry WEIL,**

Mines ParisTech, La Fabrique de

l'industrie

**Photo de couverture :**

Hiroshige Utagawa (Japon,

1797-1858), « Le train offert par

le commodore Perry à l'Empereur

du Japon, l'un des nombreux

cadeaux du président américain

à l'occasion de la conférence de

Yokohama, le 13 mars 1854 ».

Dans la baie, ses bateaux noirs

lourdement armés montent la

garde. Estampe, 1854. Collection

particulière.

Photo © Bridgeman Images

**Iconographie :** Christine

de CONINCK

**Abonnements et ventes**

COM & COM

Bâtiment Copernic - 20, avenue

Edouard Herriot

92350 LE PLESSIS ROBINSON

Alain Bruel

Tél. : 01 40 94 22 22 - Fax : 01

40 94 22 32

a.bruel@cometcom.fr

**Mise en page :** Myriam MICHAUX

**Impression :** Printcorp

**Editeur Délégué :**

FFE - 15 rue des Sablons

75116 PARIS - [www.ffe.fr](http://www.ffe.fr)

**Fabrication :** Charlotte Crestani :

charlotte.crestani@ffe.fr

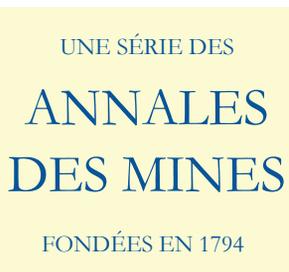
01 53 36 20 46

**Régie publicitaire :** Belvédère Com

**Directeur de la publicité :**

Bruno Slama - 01 40 09 66 17

[bruno.slama@belvederecom.fr](mailto:bruno.slama@belvederecom.fr)

**GÉRER & COMPRENDRE**

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

**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 & 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'affirmer 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 & 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 & 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 cherche

# Quelles stratégies pour les sous-traitants face aux reconfigurations des chaînes de valeur ?

## Le cas de la joaillerie en France

Par Colette DEPEYRE

Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine, PSL Research University, CNRS, UMR [7088], DRM

Emmanuelle RIGAUD

Professeur à NEOMA Business School et chercheur associé i3-CRG École polytechnique-CNRS-Université Paris Saclay

et Fabien SERAIDARIAN

Mazars, chercheur associé i3-CRG École polytechnique-CNRS-Université Paris Saclay

La reconfiguration des chaînes de valeur est souvent rythmée par des acteurs cherchant à dominer le processus de création de valeur. Mais qu'en est-il pour les acteurs qui sont en situation de plus grande dépendance au sein de la chaîne de valeur ? Quelles stratégies peuvent guider leur repositionnement ? Dans cet article, nous nous intéresserons, en particulier, aux trajectoires d'adaptation des sous-traitants français dans le secteur de la joaillerie, le secteur du luxe étant marqué par une évolution des activités qui vient interroger le positionnement des différents acteurs sur la chaîne de valeur. Les sous-traitants font face à une série de tensions organisationnelles et stratégiques. Quatre trajectoires types d'adaptation sont identifiées en fonction du périmètre d'action des sous-traitants joailliers, de leur degré d'autonomie, de la nature de leur relation avec les donneurs d'ordres et de leurs savoir-faire : la sauvegarde, la spécialisation, la coopération et la coopération. Elles donnent à voir une diversité de solutions stratégiques, là où les représentations auraient pu se figer.

### Introduction

Le secteur du luxe connaît depuis les années 1980 une restructuration profonde associée à l'internationalisation de l'offre et de la demande. En France, cette restructuration est notamment portée par l'émergence de grands groupes internationaux (CHATRIOT, 2007), dont les marques tendent désormais à rythmer les stratégies des entreprises du secteur (BASTIEN et KAPFERER, 2012).

Mais l'évolution d'activités associées à des métiers d'art vers un environnement mondialisé et financiarisé ne se fait pas sans susciter de nombreuses tensions (DEPEYRE et SERAIDARIAN, 2015) : rareté des ressources et des compétences (BOUTON *et al.*, 2015), évolution des modes de production pour industrialiser des savoir-faire artisanaux (AGOGUÉ et NAINVILLE, 2010), accès aux financements de court et long termes,

dynamique de l'offre à l'international, remises en cause sociétales, etc.

La dynamique de croissance reconfigure les chaînes de valeur, avec une évolution des relations entre marques et sous-traitants, la délocalisation de certaines activités, la disparition ou l'absorption d'acteurs indépendants, des concentrations entre sous-traitants. Ainsi, par exemple, là où un artisan pouvait auparavant maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur, il se doit aujourd'hui de coopérer avec d'autres acteurs pour s'approvisionner en matières premières, concevoir un produit valorisé par les clients, accéder aux réseaux de distribution en France et à l'étranger ou encore incorporer les nouvelles exigences environnementales et sociétales.

Le secteur du luxe est ainsi marqué par une évolution des activités dans ses chaînes de valeur qui vient inter-

roger la capacité des différents acteurs à s'y positionner. En témoignage l'installation, en 2011, d'un comité stratégique de filière pour les industries de la mode et du luxe au sein du ministère de l'Industrie (LEPERCHEY, 2013).

Des études menées dans d'autres secteurs comme l'automobile ou l'informatique ont montré tout l'enjeu qu'il y a pour les acteurs d'une filière à s'adapter aux dynamiques de migration de valeur (BALDWIN et CLARK, 2000 ; JACOBIDES et TAE, 2015 ; JACOBIDES et al., 2016). Confrontés à des évolutions sectorielles profondes, ils disposent de divers moyens d'action, comme : développer un positionnement stratégique distinctif, être garants de la qualité, se focaliser sur la valeur client ou créer de nouvelles opportunités de croissance (JACOBIDES et MacDUFFIE, 2013). Ces éléments font cependant surtout écho aux stratégies d'acteurs qui visent à dominer le processus de création de valeur dans une filière donnée, pour la « contrôler » (FINE, 1998). Mais les acteurs qui ne poursuivraient pas un tel objectif ne sont pas pour autant démunis (DONADA et DOSTALER, 2005). Quels sont les critères susceptibles de guider leur repositionnement dans la chaîne de valeur ?

Dans cet article, nous nous intéresserons aux trajectoires d'adaptation des sous-traitants français dans un secteur de la joaillerie marqué par de fortes reconfigurations impulsées, en particulier, par les donneurs d'ordres.

Après avoir caractérisé les tensions organisationnelles et stratégiques que peut susciter un tel contexte, nous explorerons le cas considéré sur la base d'une série d'entretiens semi-directifs. Quatre trajectoires types d'adaptation seront identifiées, en fonction du périmètre d'action des sous-traitants, de leur degré d'autonomie, de la nature de leur relation avec les donneurs d'ordres et, enfin, de leurs savoir-faire.

## Des chaînes de valeur en tension

Les mouvements de reconfiguration des chaînes de valeur sont associés à de multiples tensions que nous nous proposons de répertorier sur trois niveaux interdépendants : macroéconomique, inter-organisationnel et intra-organisationnel. Cet enchevêtrement est typique des questions de stratégie qui exigent d'avoir un focus à la fois large et précis, en dehors et dans l'organisation.

Une première série d'enjeux est associée à la qualité de l'insertion des acteurs dans leur environnement économique, technologique et social (niveau macro), soit des éléments qui sont de nature à questionner l'« adéquation externe » (« *evolutionary fit* », HELFAT et al., 2007). La chaîne de valeur dans le secteur automobile est, par exemple aujourd'hui, marquée par le développement de nouvelles sources d'énergie et les exigences environnementales de la société civile.

Le secteur du luxe, en particulier de la joaillerie, est, quant à lui, surtout marqué depuis les années 1980 par la mondialisation de l'offre et de la demande. Si

la croissance de la demande internationale constitue une opportunité certaine, elle nécessite aussi de nombreuses adaptations pour faire face aux cycles de demande dans différents pays, assurer des approvisionnements de qualité en matières premières ou encore conserver une valeur distinctive sur un marché mondialisé. La croissance des marchés exige également de savoir réaliser un geste artisanal à une plus grande échelle. De grands groupes de luxe se sont formés pour pouvoir répondre spécifiquement à ces enjeux. Mais pour les sous-traitants de taille plus réduite, la confrontation à un tel environnement mondialisé reste de nature à déstabiliser leurs activités et leurs capacités, et donc à les contraindre à les reconfigurer.

Une deuxième série d'enjeux concerne la répartition des activités entre les différents acteurs de la chaîne de valeur, c'est-à-dire entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants mais aussi entre les sous-traitants eux-mêmes (niveau inter-organisationnel).

L'architecture de la chaîne de valeur se redessine au travers des relations tissées entre les acteurs ayant un impact sur la création de valeur individuelle, et globale, au niveau de la chaîne. Ces relations peuvent prendre diverses formes : elles peuvent être purement transactionnelles ou davantage collaboratives (HEIDE et JOHN, 1990) et varier en fonction du pouvoir respectif des acteurs dans la chaîne de valeur (DONADA et NOGATCHEWSKY, 2008).

Dans les années 1990, le secteur de l'informatique a, par exemple, été marqué par un phénomène de désintégration de sa chaîne de valeur, avec l'apparition d'acteurs tels que Microsoft ou Intel, au détriment de l'intégrateur IBM. Cette désintégration a suscité une multiplication des collaborations entre acteurs, sous la domination de ceux qui maîtrisaient certains composants clefs, tels que les systèmes d'exploitation ou les micro-processeurs (GROVE, 1996).

Dans le cas de la joaillerie, les donneurs d'ordres sont soit des maisons joaillères historiques, indépendantes ou intégrées à des groupes multimarques, soit des maisons de luxe s'étant diversifiées dans la joaillerie (voir le Tableau 1 de la page suivante). Ils s'appuient fortement sur leur réseau de sous-traitants, notamment pour les séries d'entrée et de milieu de gamme, mais aussi pour certaines collections d'exception. Ils se concentrent de plus en plus sur les activités de création et de distribution, tout en externalisant les activités de production, avec un pouvoir fort dans la gestion de la relation (une configuration de « seigneurie », dans la typologie de Donada et Nogatchewsky, 2008). Ils font un usage limité des concessions de licences afin de conserver un contrôle sur la marque (alors que cette pratique est plus courante pour les gammes de la bijouterie). Les sous-traitants sont, quant à eux, amenés à faire évoluer leurs relations de concurrence et de coopération horizontales et verticales afin de répondre aux exigences de qualité et de flexibilité des donneurs d'ordres, dans un contexte de réduction progressive du nombre des fabricants présents sur le territoire français.

*Aperçu des acteurs.*

Sous-traitants	<p>Les fabricants sont de moins en moins nombreux, mais la production se maintient :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de fabricants en bijouterie-joaillerie a diminué de 43,6 % entre 1995 et 2015, passant de 4 719 à 2 662 sur le territoire français.</li> <li>• Les effectifs ont également diminué de 54,1 % sur la même période, passant ainsi de 17 813 à 8 184 employés.</li> <li>• Mais le chiffre d'affaires de la production hors taxes s'est presque maintenu (-9,2 %), passant de 1 885 à 1 712 millions d'euros. (source : Comité Francéclat, février 2016)</li> </ul>
Donneurs d'ordres	<p>Les principales marques de joaillerie sont associées à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des maisons joaillères indépendantes : Cartier (au sein de Richemont, depuis 1993), Fred (LVMH, 1995), Chaumet (LVMH, 1999), Van Cleef &amp; Arpels (Richemont, 1999), Boucheron (PPR, 2000), Bulgari (LVMH, 2011), Pomellato (Kering, 2013),</li> <li>• des maisons joaillères intégrées à des groupes multimarques : Dinh Van, Joël Arthur Rosenthal, Mauboussin, Mellerio, Poiray,</li> <li>• des maisons de luxe s'étant diversifiées dans la joaillerie : Hermès (1927 pour la joaillerie), Chanel (1993), Dior (1999) et Louis Vuitton (2004).</li> </ul>

*Les maillons de la chaîne de valeur.*

Les principales ACTIVITÉS	TRANSFORMATION			CONCEPTION		PRODUCTION		DISTRIBUTION	
	Transformation / achat de métaux	Achat / négoce de pierres	Taille de pierres (lapidaires, diamantaires)	Création	Prototypage	Fabrication	Sertissage	Polissage	Vente B2B B2C
Les CAPACITÉS mobilisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser la technique de fonte</li> <li>• Anticiper les besoins</li> <li>• Acheter du métal haute qualité au meilleur coût</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisir des pierres de qualité, uniformes</li> <li>• Maintenir le stock</li> <li>• S'approvisionner malgré la rareté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir la taille de la pierre pour un parfait ajustement à la monture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des collections identitaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpréter le dessin et le traduire en volume</li> <li>• Intégrer la CAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produire des pièces parfaites</li> <li>• Intégrer les nouvelles technologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser des sertissages de très haute précision</li> <li>• Maîtriser plusieurs procédés de sertissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter un poli de qualité, une parfaite mise en valeur de la pierre</li> </ul>	Distribuer les pièces dans un environnement identitaire
Les TENDANCES dans la chaîne de valeur	Activité souvent externalisée (vers des spécialistes)	Transfert croissant vers les donneurs d'ordres	Activité souvent externalisée (vers des spécialistes)	Le cœur d'activité des donneurs d'ordres	Activité souvent externalisée (vers des généralistes)	Activité souvent externalisée (vers des généralistes)	Activité souvent externalisée (vers des spécialistes)	Activité souvent externalisée (vers des généralistes)	Importance croissante des marques pour les consommateurs

Tableau 1 : Cartographie de la chaîne de valeur de la joaillerie en France.

Enfin, une troisième série d'enjeux se situe au niveau des capacités mêmes des entreprises, qui doivent à la fois maintenir et développer leurs savoir-faire (niveau intra-organisationnel). Ce sont là des éléments qui sont de nature à questionner davantage leur cohérence « interne » (« *technical fit* », HELFAT et al., 2007). La reconfiguration des chaînes de valeur peut pousser des acteurs vers de nouveaux domaines d'expertise ou, au contraire, les en éloigner à plus ou moins long terme. Les managers ont besoin d'appréhender en dynamique non seulement les capacités de leur propre organisation, mais aussi celles de leurs partenaires.

Dans le cas du luxe, et plus particulièrement de la joaillerie, se posent des questions d'innovation et de reconception des activités, pour incorporer, par exemple, les possibilités offertes par de nouvelles technologies (imprimantes 3D, matériaux durables). Mais se pose également la question du maintien de savoir-faire existants, devenue un enjeu important du fait d'un risque de raréfaction de certaines expertises. Les principaux bassins d'emploi du secteur se situent à Paris, dans la région lyonnaise et en Franche-Comté.

## Méthodologie

C'est sur les trois niveaux d'analyse précités que nous allons développer l'analyse du cas des sous-traitants joailliers français.

Comment appréhendent-ils les tensions organisationnelles et stratégiques associées aux reconfigurations de la chaîne de valeur du secteur considéré, et quels sont leurs leviers d'action ?

Le cas a d'abord été choisi par opportunisme méthodologique (GIRIN, 1989), suite à la réalisation en 2013 d'une étude pour le ministère du Redressement productif, qui souhaitait recenser et cartographier les savoir-faire dans les industries de la mode et du luxe (SERAIDARIAN, 2014).

Cette étude s'appuie sur une série d'entretiens menés auprès de professionnels de l'écosystème considéré afin d'identifier les problématiques en jeu et de proposer des voies d'action gouvernementales et territoriales. Nous avons ici choisi de nous concentrer sur l'un des huit secteurs étudiés à l'époque, celui de la joaillerie, afin d'explorer dans le détail les controverses à l'œuvre dans un même contexte (YIN, 2009). Le secteur de la joaillerie présentait également l'intérêt de permettre de recueillir une diversité d'interprétations et de réactions, de la part des sous-traitants.

Le Tableau 2 ci-après recense les 10 entretiens semi-directifs qui ont été conduits. Un guide d'entretien a permis d'aborder de manière ouverte des sujets relatifs à l'écosystème (valorisation des savoir-faire, organisations professionnelles, normes et législations, réseaux), aux stratégies (positionnement, développement, financement, innovation) et à l'organisation (fonctionnement des ateliers, formation initiale et continue, apprentissage, recrutement, transmission), en écho aux niveaux d'analyse macroéconomique, inter- et intra-organisationnels.

Tous les entretiens ont été retranscrits (87 pages au total), sauf trois qui n'ont pas pu être enregistrés, mais qui ont fait l'objet d'un compte rendu (de 9 pages). La collecte de données s'est centrée sur les sous-traitants, mais elle a pu être complétée par des entretiens avec

d'autres acteurs de la filière afin d'enrichir la compréhension du contexte.

L'analyse des données a été faite en trois temps. Les entretiens menés et les sources complémentaires exploitées ont tout d'abord permis de recueillir des informations relatives au fonctionnement de la filière et de cartographier les principales activités et capacités mobilisées sur la chaîne de valeur (voir le Tableau 1 de la page précédente). Deux profils de sous-traitant ont pu être distingués : ceux qui sont spécialisés sur un maillon précis de la chaîne, comme la taille des pierres ou le sertissage (ST5-6) et ceux qui ont une activité plus globale de sous-traitance pour des donneurs d'ordres (ST1-2-3-4-7), soit des profils de spécialistes vs des profils de généralistes.

Dans un deuxième temps, nous avons comparé entre eux les entretiens aux trois niveaux (macroéconomique, inter- et intra-organisationnels) afin d'enrichir notre compréhension des enjeux. Une narration en est proposée dans la partie suivante de cet article. Nous avons porté une attention particulière aux interdépendances entre niveaux, ainsi qu'à la convergence vs la diversité des points de vue et aux comparaisons qui étaient parfois faites avec d'autres acteurs, sur les marchés du luxe et au-delà.

L'analyse comparative des données effectuée aux trois niveaux nous a enfin permis de faire émerger des dimensions saillantes dans les choix organisationnels et dans les choix stratégiques des sous-traitants : leur périmètre d'action, le degré de leur autonomie, leur relation avec les donneurs d'ordres et leurs savoir-faire.

Dans la dernière partie, nous discuterons ainsi de quatre trajectoires types d'adaptation selon la nature des choix qui peuvent être opérés par des sous-traitants sur ces dimensions afin de se repositionner dans la chaîne de valeur.

Notons qu'en raison du caractère sensible de certaines des questions évoquées, les cas discutés lors des entretiens sont évoqués sous couvert d'anonymat, sauf quand l'information relève du domaine public.

Type d'organisation	Profils
Sous-traitant (ST) spécialiste	ST5 : Dirigeant ST6 : Dirigeant
Sous-traitant (ST) généraliste	ST1 : Dirigeant ST2 : Dirigeant ST3 : Dirigeant ST4 : Dirigeant ST7 : Directeur commercial/ <i>marketing</i>
Donneur d'ordres (DO)	DO1 : Chef de produits senior joaillerie/horlogerie DO2 : Directeur général
Fédération professionnelle (FP)	FP1 : Président

Tableau 2 : Liste des entretiens.

## Le cas des sous-traitants joailliers français

### Les enjeux d'une filière insérée dans un marché international

#### La nécessaire gestion d'une demande cyclique

Les acteurs de la joaillerie sont habitués aux cycles d'un marché qui est rythmé par l'évolution de la demande à l'international.

Quand la demande se raréfie, les sous-traitants s'efforcent de maintenir un minimum d'activité, à la fois pour « tenir le coup » financièrement et pour conserver leur main-d'œuvre et leurs savoir-faire.

Le soutien de certains donneurs d'ordres, à l'activité souvent plus diversifiée, peut alors s'avérer essentiel – *a contrario*, l'absence de soutien peut être problématique.

Ainsi, un sous-traitant explique : « *[Chez ce donneur d'ordres], ils n'ont pas une vue d'ensemble : ce sont les moins solidaires dans le métier. Quand il y a eu la crise, pendant un an et demi, on ne les a pas entendus ! Ce n'était pas le cas d'autres joailliers, même [au sein du même groupe], qui ont continué à travailler avec les sous-traitants. Ça a été terrible, quand ils ont dit : "On arrête tout !"... pendant un an et demi, rien... Ça, c'est suicidaire !* » (ST5).

La dernière crise, celle de 2009, semble avoir été particulièrement difficile pour la filière, mais la phase de reprise a permis depuis lors d'amorcer un nouveau cycle. Après le soutien des consommateurs japonais dans les années 1980, d'autres pays asiatiques (notamment la Chine) ont contribué au rebond du marché.

Le maintien de l'activité est particulièrement important pour les savoir-faire, car les temps d'apprentissage se comptent en années : « *Un lapidaire, c'est 7 ans de formation pour qu'il soit autonome... et encore ! Ce savoir-faire, si la demande baisse, on est touché de plein fouet. Cela a été le cas pendant quelques années. Là, ça marche très bien : les marques nous redemandent, dans tous les pays d'Asie. Heureusement qu'ils sont là, sinon on n'aurait pas l'entreprise que l'on a...* » (ST5).

Nous reviendrons plus loin sur l'enjeu clé que représentent ces dynamiques d'apprentissage.

Un autre élément d'instabilité est relatif à l'approvisionnement en matières premières (métal, pierres, diamants). La forte croissance du marché ajoute à la volatilité des cours le problème de la raréfaction des ressources : « *Ça devient presque inaccessible, parce qu'ils achètent tout. Tous les représentants qui vont à Hong Kong, qui achètent des matières là-bas, on les met de côté : [dès qu'un] client chinois arrive avec sa liasse [de billets], qu'il la pose sur la table et dit : "je prends ça !", et [bien] nous, on ne peut prendre que les restes...* » (ST1).

Un donneur d'ordres exprime lui aussi ses préoccupations : « *Il va arriver un moment où on n'aura plus de pierres, et là, ça va être un problème... C'est la matière [première] qui manque, car on ne sort plus assez de*



Photo © Erika Larsen / REDUX-REA

Opération de tri de diamants.

« La forte croissance du marché ajoute à la volatilité des cours le problème de la raréfaction des ressources. »

*diamants des mines, il y a de plus en plus de contrôles. Ce n'est pas la pénurie d'humains, qui me fait peur, mais la pénurie de matières !* » (DO1).

Sous-traitants et donneurs d'ordres sont ainsi impactés par l'évolution de la demande finale, française et étrangère, et de la demande de matières premières. L'achat de ces matières s'est d'ailleurs reporté avec le temps vers les donneurs d'ordres, qui ont une structure financière plus adaptée pour pouvoir assumer le coût croissant de ces matières et la volatilité de leur cours (celui de l'or, notamment<sup>(1)</sup>, qui ne peut pas être acheté à terme, même pour un usage professionnel).

Une solution a également été de revoir à la baisse les stocks, et ce, à tous les niveaux de la chaîne de valeur (avec, par exemple, davantage de bijoux factices en vitrine), et de reconcevoir les produits, même si l'impact sur la qualité des produits peut être discuté : « *Le coût des matières premières est multiplié par 4, et les salaires n'augmentent pas. Et, aujourd'hui, un certain nombre de distributeurs ont baissé les carats. On est passé de 18 à 9 carats, et, clairement, c'est un autre produit avec seulement 35 % d'or. La distribution n'est absolument pas*

<sup>(1)</sup> Entre 2000 et 2011, le cours de l'or a été multiplié par 6, et il demeure à ce haut niveau depuis lors (rapport XERFI – Luxury Companies-World, juillet 2013).

*claire par rapport au sujet [...] On ne parle plus de la même chose, et la durée de vie du produit n'est plus la même... » (ST3).*

Des problématiques de sécurité sont également en jeu, que ce soit au niveau des producteurs, des distributeurs ou des consommateurs.

### **Les réactions face à la concurrence internationale**

L'évolution de l'environnement international se traduit, ensuite, en termes de concurrence.

Il demeure, tout d'abord, une concurrence traditionnelle avec le tissu industriel européen, et plus spécifiquement italien. Les sous-traitants italiens se sont activement regroupés et restructurés et disposent aujourd'hui d'un solide réseau de détaillants qui leur permet de diffuser leurs propres productions. Leur activité s'en retrouve plus équilibrée et plus importante, et cela leur permet d'être compétitifs en termes de coûts. Le positionnement reste cependant davantage sur le marché de la bijouterie plutôt que sur celui de la joaillerie, avec un travail du métal certes de grande qualité, mais un savoir-faire moins distinctif en ce qui concerne le travail des pierres.

Comme pour de nombreux autres secteurs, la concurrence a été également avivée par l'émergence d'acteurs asiatiques, notamment en Chine et en Inde. Les sous-traitants, en particulier, se sont retrouvés mis en concurrence sur leurs activités de production en série, typiquement sur les lignes d'accès des grands joailliers.

Si cette concurrence demeure bien réelle (avec un impact, comme nous l'avons indiqué précédemment, sur les marchés de matières premières), elle reste limitée, parfois elle est remise en cause. En effet, les mises au point nécessitent des allers-retours entre donneurs d'ordres et sous-traitants pendant plusieurs mois, et même une fois le *process* mis en place ; il faut un contrôle constant pour éviter une dégradation de la qualité au fur et à mesure des livraisons. De ce fait, le gain de coût initial réalisé grâce à de gros volumes de production peut rapidement disparaître : « *Je pense que les donneurs d'ordres ont tous expérimenté, il y a entre 5 et 10 ans, ce qu'il se passait en Asie. Ils sont allés voir, ils ont même fait fabriquer des choses, pour se rendre compte que travailler avec l'Asie, c'est compliqué [...]. L'éloignement et les tailles de série font que ce n'est pas très adapté à notre métier. Sans parler du fait qu'ils ont un goût qui est différent du nôtre [...]. Un bijou, ça doit juste être beau, avec des critères de beauté qui sont à chaque fois très subjectifs* » (ST2).

Les sous-traitants peuvent aussi profiter de la concurrence internationale pour développer leur production pour satisfaire de nouveaux donneurs d'ordres étrangers attirés par la qualité et le renom de la production joaillière française, mais le risque de transfert de compétences demeure, là-aussi, important.

Ainsi, même si la concurrence internationale est vive et est évoquée par les acteurs de la filière française, elle agit aussi comme une « *légende* » (ST2) qui pousse à réagir, mais sans trop menacer.

Le savoir-faire et le maillage des joailliers sur le territoire français demeurent des barrières de protection sur lesquelles les acteurs peuvent jouer. Le problème essentiel devient alors d'arriver à valoriser cette distinction : « *Ce qui nous sauve, c'est notre proximité : on est réactif et on compte sur notre discrétion et [sur] notre esprit de confidentialité [...] car, quand ils se sont amusés à envoyer à l'étranger certains modèles ou fichiers de montures [...], ils ont été très vite copiés. Mais le problème, c'est la valeur que les gens sont prêts à mettre dans notre travail.* » (ST5)

C'est dans cette perspective que le label d'origine de fabrication « Joaillerie de France » a été créé, en 2006, par l'Union française de la bijouterie, joaillerie, orfèvrerie, des pierres et perles (UFBJOP) pour certifier que les produits qui en portent le poinçon ont été réalisés en France dans le respect des dispositifs d'ordres juridique, social, éthique et environnemental encadrant les activités des entreprises du secteur sur le territoire national, ainsi que dans le respect des règles de l'art. Ce label atteste que les produits ont été fabriqués, montés, sertis et polis en France.

L'intérêt pour les acteurs français peut sembler évident, mais cette labellisation n'a pas été sans susciter certains débats. En premier lieu, lors de son élaboration, une discussion importante a porté sur le niveau de la certification : devait-elle porter sur les produits, ou bien sur les ateliers, les entreprises ?

Finalement, ce sont les produits qui sont labellisés, mais des acteurs soulignent les abus de certains fabricants qui apposent le label sur leurs papiers à en-tête alors même que seuls certains bijoux de leur marque disposent dudit label.

Une autre difficulté a été celle de la gravure du poinçon, sa taille étant souvent trop grande par rapport à la taille du bijou. L'UFBJOP a alors cherché à faire certifier l'apposition du poinçon par gravure laser, mais cela impliquait une modification de la loi et une validation par les instances européennes, ce qui a pris du temps.

Mais, surtout, les grandes marques de joaillerie n'ont pas pleinement appuyé la démarche, à la fois parce que cela pouvait contribuer à rendre visible le fait qu'une partie de leur fabrication n'était pas réalisée en France et parce que leur réputation est telle qu'elles n'ont pas forcément besoin de ce label ni intérêt à s'y associer : « *Je pense que cette idée est moralement tout à fait louable, mais on n'a pas été capables de la vendre à nos donneurs d'ordres, à nos clients bijoutiers [...]. Les bijoux de la place Vendôme, vous en avez qui sont fabriqués partout dans le monde : les gens ne le savent pas forcément. Mais quand vous allez acheter une alliance trois ors de chez Cartier, vous achetez une alliance trois ors de chez Cartier, qu'elle soit faite à droite ou à gauche ! Vous ne vous posez pas la question. La marque est garante du savoir-faire, de la qualité.* » (ST3).

L'enjeu n'était donc pas le même suivant les acteurs. Cela nous amène à discuter la seconde série d'enjeux associés à la répartition des activités au sein de la chaîne de valeur, et donc à la gestion des relations (et tensions) entre les différents acteurs.

## Les enjeux de répartition des activités au sein de la filière joaillerie

### Le rôle dominant des marques

Comme évoqué dans notre introduction, le développement des marchés du luxe a été tiré par le développement de grands groupes et la valorisation des marques au sein de ces mêmes groupes.

La joaillerie ne fait pas exception. Si, dans la bijouterie, le marché reste dominé par les bijoux non marqués ; dans la joaillerie, ce sont bien les marques qui rythment et organisent aujourd'hui la filière : « *Maintenant, le marketing dicte [à] tout le monde [ce qu'il doit faire] dans l'élaboration des collections. En fait, nous, on subit : on n'est plus dans la création. Même dans la haute joaillerie, sauf quand les pierres conditionnent les bijoux [...]. Il [nous] faut de plus en plus "attendre la commande", avant d'acheter* » (ST5).

Les donneurs d'ordres ont tendance à se spécialiser dans les activités de conception et de distribution (en plus de l'approvisionnement évoqué plus haut), qui sont au cœur de la vie des marques, alors que la fabrication est plus aisément sous-traitée (voir les tendances indiquées dans le Tableau 1 de la page 5).

Si la création est parfois externalisée, c'est dans le but de stimuler la création interne, et non de la transférer à terme. Et si la fabrication est en partie conservée en interne, c'est pour des objectifs bien précis. Cela peut être pour conserver un savoir-faire distinctif fortement associé à la marque. D'autres donneurs d'ordres disposent également d'ateliers « de prestige », parfois récents, et souvent non rentables, pour soutenir l'identité de la marque et soigner la relation avec leurs clients les plus importants. Chanel, notamment, a ouvert un atelier de haute joaillerie en décembre 2012 pour les prototypes, les parures exceptionnelles et les commandes spéciales, tout en continuant à travailler avec plusieurs sous-traitants parisiens. Louis Vuitton avait fait de même, six mois auparavant.

L'importance des marques dans la chaîne de valeur ne les dispense pas d'avoir à repenser également la valeur qu'elles y apportent. Certaines maisons, plus confidentielles, misent par exemple sur la revalorisation des « créations » et des métiers d'art : « *Il y a un moment où les marques ont pris une telle importance vis-à-vis du client qu'il y a une indigestion, et l'on veut revenir à de l'authentique, à des marques historiques qui ont des choses à dire et, surtout, qui apportent une vraie création nouvelle. Même si l'on a essayé de faire en sorte que les marques restent des PME (dans les groupes), elles se sont souvent un peu sclérosées [de] par leur dimension* » (DO2). D'autres cherchent à associer de manière étroite marque et savoir-faire en rachetant de petits artisans : « *On est en train de travailler des métiers qui étaient en train de mourir il y a 10 ans et qui, au contraire, sont en train de revivre grâce à des maisons de joaillerie ou de haute couture. [...] Les vraies valeurs d'aujourd'hui, c'est le patrimoine, tous ces métiers qui sont en train de disparaître. Ce n'est pas Internet, ce sont des savoir-faire français, ce sont des maîtres d'art* » (DO1).

Néanmoins, le rapport de force reste en faveur des donneurs d'ordres.

### Des relations verticales partenariales, mais sous pression

En premier lieu, certains sous-traitants soulignent l'impact à long terme de la disparition de l'activité de création au sein des ateliers : « *À mon sens, c'est un énorme appauvrissement pour la filière, et ça, les marques ne s'en rendent pas compte ! À partir du moment où nous ne sommes plus que pratiquement des façonniers, tout ce qui fait notre ADN de créateurs de technique disparaît* » (ST4).

Mais, surtout, alors que l'exigence de qualité dans la fabrication n'est pas tombée, vient s'ajouter également une exigence en matière de coûts et de délais : « *Ce n'est pas parce que je suis le seul à faire un sertissage de cette qualité qu'ils me paient cher...* » (ST6).

Le contact avec les sous-traitants s'établit désormais davantage au niveau des services achats des donneurs d'ordres et non plus avec les directeurs des marques. Un modèle qui revient de manière récurrente pour expliciter cette évolution est celui de l'industrie automobile : « *Il ne faut pas oublier que nous sommes une toute petite corporation, mais [que] c'est une profession qui est en train d'évoluer, notamment en termes de relations avec les donneurs d'ordres, vers ce que devient ou est [déjà] l'industrie automobile. C'est-à-dire que le donneur d'ordres est puissant : c'est lui qui imprime sa marque, qui donne le La. [À] charge pour ses sous-traitants d'évoluer et de se mettre au diapason par rapport aux demandes du donneur d'ordres. La preuve, c'est que nos interlocuteurs dans les grandes maisons viennent de l'aéronautique, de l'agroalimentaire... Donc, pendant six mois, ils n'y comprennent rien, et puis comme ils ont la tête bien faite, au bout de six mois, ils ont tout de même compris. Ce qui se fait [dans le secteur] automobile n'est pas complètement duplicable, mais il y a certaines choses que l'on peut faire... Donc, on commence aujourd'hui à être audités sur un certain nombre de points, à avoir des chartes, ce qui est un peu nouveau pour la profession* » (ST3).

Plusieurs sous-traitants concèdent que les restructurations demandées, même si elles ne sont pas plaisantes, peuvent faire sens. Nous verrons d'ailleurs plus loin comment les savoir-faire « non productifs » évoluent, en miroir de l'évolution qui a déjà eu lieu au niveau des donneurs d'ordres. Cependant, le caractère excessif de la mise sous pression est également souligné : « *On a entendu, à une réunion : "Quand même, si j'ai un atelier qui travaille à 70 % pour moi, qu'une année, il a fait 3 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec 6 % de bénéfice, et que, l'année suivante, il fait 6 millions de chiffre, avec 8 % de bénéfice, et bien, c'est grâce à moi ! Donc, la différence entre 6 et 8 %, j'estime qu'elle devrait être partagée". Alors, je ne suis pas un grand économiste, mais pour moi, cela s'appelle des marges arrières et, à ma connaissance, les marges arrières, ce n'est pas très autorisé !* » (ST4).

En outre, vient s'ajouter le débat sur la sous-traitance dite d'écrêtage, c'est-à-dire celle qui est directement guidée par la capacité de production<sup>(2)</sup> pour soutenir les

<sup>(2)</sup> Elle se différencie d'une sous-traitance sur des activités spécifiques complémentaires.

montées en cadence lors des pics de demande, ou, au contraire, pour en amortir les creux.

Nous l'avons vu, tous les acteurs de la filière (qu'ils soient donneurs d'ordres ou sous-traitants) sont confrontés à des cycles de demande, et l'écrêtage y répond de manière logique. Les sous-traitants externalisent eux aussi leur production auprès de sous-traitants de second rang. Des acteurs font état cependant d'une désolidarisation entre les acteurs de la filière qui pourrait nuire au tissu industriel dans son ensemble.

Tous les donneurs d'ordres ne sont pas dénoncés, et de nombreux sous-traitants concèdent un besoin certain de restructuration au sein des ateliers et au sein de la filière, mais c'est souvent dans une optique de rééquilibrage des pouvoirs de négociation.

### Quelle marge de manœuvre, pour les sous-traitants ?

Les possibilités évoquées par les sous-traitants sont de plusieurs ordres.

En interne d'abord, une voie réside dans le développement par les sous-traitants d'une production en propre pour faire vivre l'activité de création et pour profiter directement de l'augmentation de la demande.

Cependant, même si plusieurs ateliers en ont fait l'expérience dans le passé, cela peut poser plusieurs problèmes. Un premier problème est celui de la concurrence avec les collections des donneurs d'ordres. Mais si la structuration est bien pensée, avec, par exemple, une séparation juridique et physique entre les entités et une différenciation de l'identité des collections, alors cela peut permettre de réduire les tensions : « *Je pense que les donneurs d'ordres sont des gens intelligents, et [qu'ils] sont capables de faire la part des choses. Et je ne pense pas qu'ils reprocheraient à un atelier de développer sa propre collection. D'ailleurs, c'est symptomatique : un atelier qui travaille pour une marque et qui développe sa collection va surtout tout faire pour ne pas faire des produits qui ressemblent à ce qu'il fait pour la marque* » (ST2).

Les principaux freins sont en fait liés aux capacités nécessaires pour développer une collection, assurer son renouvellement, financer les coûts de commercialisation, accéder à un réseau de distribution, financer les stocks, etc. C'est un autre métier. Ainsi, même si plusieurs des sous-traitants interrogés discutent de cette possibilité, un seul parmi eux propose aujourd'hui sa propre collection – mais il le fait selon une stratégie bien précise de « *marque professionnelle sur le lieu de vente* » (ST3), en mettant en avant des caractéristiques techniques du bijou (la qualité du métal, par exemple) et avec une séparation juridique et physique des activités.

Une seconde voie de développement davantage empruntée est de nature externe, avec des dynamiques de rachats et de regroupements.

Certains ateliers ont accepté d'être rachetés par des donneurs d'ordres, souvent pour sauvegarder leur activité. Les ateliers bénéficient ainsi d'une structure de coûts plus favorable et sécurisent leurs débouchés. Au niveau des donneurs d'ordres, les objectifs ne sont

pas toujours les mêmes : parfois, il s'agit de sauvegarder un savoir-faire menacé, avec une intégration limitée de l'atelier qui conserve une certaine autonomie et continue de travailler pour plusieurs marques ; et parfois, au contraire, il s'agit de protéger un savoir-faire distinctif.

Il y a également un mouvement de concentration entre ateliers pour atteindre une taille critique et rééquilibrer la relation avec les donneurs d'ordres. L'exemple de l'industrie automobile est là encore plusieurs fois cité : « *Les sous-traitants de l'automobile ont tous disparu, sauf ceux qui ont été capables de se regrouper et qui sont devenus Valeo. Si les sous-traitants de la joaillerie ne sont pas capables de créer le Valeo de la joaillerie, [alors] ils vont disparaître. C'est peut-être un peu dur, mais c'est ça !* » (ST4).

Certains projets de regroupement entre sous-traitants peuvent également prendre la forme de coopérations, sans aller jusqu'au rachat, pour mutualiser certains actifs : par une localisation commune, pour faciliter les relations commerciales et mieux gérer les problèmes de sécurité (coût des assurances), ou par un lieu de distribution commun avec une qualité de service client appropriée. Cependant, ces projets peinent à se mettre en place, la coopération entre sous-traitants n'étant pas toujours la bienvenue : « *C'est un souhait des donneurs d'ordres et la Fédération nationale va aller dans ce sens en mettant en avant des problèmes de sécurité ou des règles, des normes, car les ateliers sont des immeubles d'habitation. Mais il faut garder la diversité, dans un même pôle ; [dans le cas contraire], on serait encore plus à la merci des marques* » (ST5).

Plusieurs sous-traitants regrettent aussi la culture « *individualiste* » des ateliers (ST4). Mais est-ce spécifique à la filière de la joaillerie ? « *Franchement, je ne connais pas beaucoup de secteurs industriels où il y ait une franche collaboration entre les entreprises d'un même secteur (quand même) !* » (ST2).

### Les enjeux des savoir-faire

Une dernière série d'enjeux se situe à un niveau plus intra-organisationnel, voire au niveau individuel.

#### Maintien et développement des savoir-faire « techniques »

Le cœur de compétence des joailliers réside dans les diverses techniques de fabrication, avec la mobilisation croissante de hautes technologies pour assister le travail manuel (CAO, gravure laser, imprimante 3D – pour les prototypes).

Les processus deviennent semi-industriels pour les productions en série, mais la joaillerie demeure principalement le fruit d'un travail d'artisan assisté par les technologies. Certaines pièces peuvent représenter jusqu'à des centaines d'heures de travail. La gérante d'un atelier indique, par exemple : « *Pour avoir fait visiter l'atelier à des gens qui ne sont pas du métier [...], la première chose qu'ils disent étonnés, c'est : "Mais,... tout est fait à la main !". Dans l'inconscient collectif, je pense que l'on imagine qu'il y a une machine sur laquelle on appuie et qu'il va en sortir un bijou à l'autre bout...* » (ST2).

Un maître d'art insiste aussi sur le rôle complémentaire des technologies : « *On scanne la pierre, on travaille sur fichier informatique et il y a des parties qui sont faites à la main, [ou plutôt] qui sont finies à la main, derrière : tout ce qui est mise à jour. Ça nous a fait beaucoup progresser en termes de qualité de fabrication. Cela se fait en association avec des techniques anciennes, mais tous les ateliers qui actuellement fonctionnent bien sont ceux qui ont su investir et se former, [ou plus exactement] former leur personnel* » (ST1).

Les artisans ont des gestes de précision, une capacité à intellectualiser les pièces, à adapter leurs outils. Certains sont polyvalents, d'autres sont focalisés sur des techniques très spécifiques et recherchées, notamment pour le sertissage, le polissage et la taille des pierres.

Le maintien et le développement de ces savoir-faire soulèvent plusieurs problèmes.

Le premier est celui de la formation initiale. Les écoles ont évolué pour inclure dans leurs formations l'utilisation des nouvelles technologies, mais elles offrent peu d'heures de pratique, voire de moins en moins. Cela nécessite au niveau des ateliers une formation supplémentaire des nouveaux arrivants, au contact d'artisans expérimentés – ce qui représente un investissement tant au niveau des artisans formés qu'au niveau des formateurs. Cette formation peut prendre plusieurs années.

Le second problème qui vient s'ajouter au premier est celui du caractère cyclique de l'activité. En période de crise, une forte diminution de l'activité au sein d'un atelier peut causer le départ d'artisans dont la formation avait requis du temps : « *Il faut que l'activité soit un peu dynamique, pour intégrer des jeunes et les former. On a pu embaucher des jeunes de 2003 à 2008 et on les a formés, mais on n'a pas pu les garder, et donc le travail est tombé à l'eau !* » (ST3).

Le soutien (dans la mesure du possible) des donneurs d'ordres peut permettre à certains ateliers de lisser les cycles et de conserver une main-d'œuvre qualifiée. En effet, par la suite, en période de croissance, la possession d'un volume suffisant de main-d'œuvre qualifiée est un élément clé.

Un sous-traitant spécialisé va jusqu'à indiquer : « *Mon métier, c'est de refuser du travail, en permanence, car je n'ai pas le personnel qualifié pour répondre à la demande* » (ST6). S'instaure alors un jeu de « chasse » entre les sous-traitants et les donneurs d'ordres pour capter la main-d'œuvre disponible en jouant notamment sur les salaires. Mais, pour certains métiers, quand les artisans viennent vraiment à manquer, l'argument salarial ne fait pas le poids. Des tensions particulières existent aujourd'hui sur les activités de sertissage, de polissage et de taille des pierres. Des actions sont évoquées par certains pour revaloriser les métiers de la joaillerie.

Un autre problème est plus intrinsèque à l'évolution des savoir-faire. Le développement de la CAO, et donc la valorisation de compétences, par exemple en productive, nécessite de repenser les trajectoires professionnelles : « *Actuellement, les meilleurs en CAO en joaillerie,*

*ce sont des gens qui viennent de la joaillerie [traditionnelle]. Ils étaient excellents en joaillerie et [...] deviennent d'excellents programmeurs. Même plus que ça, ils ont développé les meilleures techniques pour savoir comment le faire en CAO. Or, les pièces qui sortent en CAO, on n'a pas besoin pour les travailler d'excellentes mains, on a besoin de "niveau 2 ou 3", pas de "niveau 4". Mais, plus on va faire de pièces en CAO, moins on va former de "niveau 4", car on en a moins besoin. Donc, dans 10 ans, [...] est-ce que l'on aura suffisamment de "niveau 4" ? [...] C'est un cercle vicieux, dont beaucoup ne se rendent pas compte : il faut que l'on garde la possibilité d'évoluer jusqu'au niveau le plus haut. [...] La machine, elle ne ressort que ce que l'on y rentre. Je ne veux pas dire que tous ceux qui sont de l'informatique sont incapables de se mettre à la joaillerie, mais c'est un réel plus d'avoir été un grand joaillier, car certaines erreurs ne sont pas faites. On aura beaucoup perdu, et on aura surtout perdu le savoir-faire à la main* » (ST4).

L'introduction de nouvelles technologies (comme les imprimantes 3D) nécessite également un investissement financier conséquent (pour les machines et les formations) qui pèse sur des trésoreries déjà fragilisées. Cela nous amène aux tensions qui s'expriment autour d'une seconde série de savoir-faire directement liés à des activités de gestion.

#### **L'importance croissante des savoir-faire « non productifs »**

Plusieurs acteurs décrivent ces savoir-faire comme étant peu intuitifs pour les artisans. Un maître d'art indique, par exemple : « *Il n'y a pas de fiches de temps, c'est pas très bien organisé... Il y a un côté un petit peu rock'n'roll dans l'atelier, à la fois plaisant, mais qui nuit à la rentabilité. Depuis peu, j'ai mis une pointeuse, quand même, pour contrôler les heures* » (ST1).

La filière est composée de nombreuses entreprises individuelles et familiales « *qui ont toujours fonctionné sans trop se poser de questions* » (ST3).

Mais plusieurs problématiques de gestion sont en jeu.

Nous avons déjà évoqué la capacité à gérer la trésorerie dans un environnement cyclique. Les besoins de trésorerie sont également importants du fait que les sous-traitants fonctionnent avec peu, voire pas du tout d'acomptes, certains volontairement, du fait de la difficulté à établir des devis fiables pour les pièces de très haute joaillerie.

Pour les structures qui cherchent à développer leurs exportations, le développement de processus comme celui permettant une douane intégrée est également un élément facilitant. L'introduction de certifications comme le RJC (*Responsible Jewellery Council*) entraîne aussi une élaboration de plus en plus précise des cahiers des charges.

Mais le changement le plus important concerne la rationalisation de l'ensemble du processus, en miroir d'une évolution que les donneurs d'ordres ont déjà connue et qu'ils souhaitent impulser dans les réseaux de sous-traitance. Cette évolution est étroitement liée à celle de la relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants que nous avons évoquée plus haut, et

aux mouvements stratégiques développés en réaction (acquisitions, coopérations). Progressivement, les réorganisations semblent trouver leur légitimité, même si elles sont loin d'être déployées : « *Moi, je pense que si les ateliers parisiens, clairement, ne se bougent pas pour se professionnaliser, il y a un risque que la fabrication soit transférée en Italie, ou ailleurs en Europe. [Cela sous-entend] d'être plus réactif, d'être organisé, d'avoir de l'encadrement, d'avoir des niveaux de management intermédiaires qui n'existent pas aujourd'hui, d'être capable de former rapidement des gens, d'être capable de faire du process, et donc de mettre en place des méthodes : voilà ! C'est-à-dire qu'aujourd'hui, on doit réaliser un geste artisanal dans un contexte semi-industriel : c'est ça qu'on nous demande* » (ST2).

Un sous-traitant insiste sur les apprentissages que cela nécessite : « *Le point, très positif, c'est qu'il y a une prise de conscience indéniable de la profession sur ce qu'elle était et ce qu'elle est maintenant, et sur ce qu'elle va devoir devenir. Cela est complètement acté, et c'est très bien. Maintenant, est-ce que toutes les entreprises ont les moyens de se structurer, de se mettre au diapason, ça, c'est une autre histoire [...] On est entre... "je ne sais pas trop bien comment m'y prendre" et "je n'ai pas forcément les moyens pour bien m'y prendre"...* » (ST3).

#### **Le problème supplémentaire posé par les transmissions d'entreprises**

Enfin, un dernier enjeu sur les savoir-faire est souvent évoqué par les acteurs : celui de la transmission des entreprises.

C'est une question qui se pose surtout au niveau des sous-traitants, ou pour des donneurs d'ordres « confidentiels ». Un donneur d'ordres (DO2) explicite ainsi : « *À chaque génération, il y a toujours la tentation de ceux qui veulent vendre et [de ceux qui veulent] rester. La pérennité, c'est un choix, c'est un combat – une conviction qu'il faut faire partager à toute la famille. Mais vous avez toujours dans les familles des forces, des sensibilités différentes... Il faut une majorité qui se dégage et c'est souvent des moments de fragilité, car il faut réinventer des modèles – à chaque génération* » (DO2).

Trois risques existent.

Le premier est financier : les sous-traitants réalisent de faibles marges qui ne permettent pas de jouer sur un effet de levier, ils attirent donc peu les investisseurs. Le soutien de fonds spécifiques, comme celui de la Caisse des dépôts, « Patrimoine & Création », peut s'avérer essentiel.

Le deuxième risque est lié à la nécessité de trouver un repreneur au profil adéquat, notamment quand il n'y a pas de transmission familiale « naturelle ». Comme cela a été évoqué plus haut, les joailliers sont d'abord des artisans et ils ne disposent pas toujours des compétences nécessaires pour reprendre un atelier, voire ils ne le souhaitent pas.

Le troisième risque concerne la valeur de l'atelier transmis, qui repose pour beaucoup sur le savoir-faire des joailliers qui y travaillent – et qui peuvent décider de partir lors de la transmission.

## Quatre trajectoires types d'adaptation des sous-traitants

L'enquête que nous avons menée dans la filière de la joaillerie française fait ainsi remonter une série d'enjeux concernant l'insertion de la filière dans un contexte mondialisé, l'organisation du travail entre les acteurs et les relations qu'ils entretiennent entre eux, ainsi que les savoir-faire à maintenir et à développer. Face à ces enjeux, nous avons vu que plusieurs choix organisationnels et stratégiques pouvaient être faits concernant :

- Le périmètre d'action à la fois vertical et horizontal dans la chaîne de valeur : certains sous-traitants demeurent spécialisés sur un maillon précis de la chaîne de valeur ou un segment de marché (à l'exemple d'un sertisseur indépendant ou d'un atelier de très haute joaillerie), alors que d'autres déploient leur activité sur un périmètre plus étendu (à l'exemple de la maîtrise d'un process de fabrication complet pouvant aller jusqu'au développement d'une marque propre).
- Le degré d'autonomie de la structure organisationnelle : certains sous-traitants ont accepté de perdre leur autonomie en étant intégrés à des marques de joaillerie, alors que d'autres demeurent indépendants. L'autonomie peut être également mesurée d'un point de vue plus horizontal, selon les coopérations mises en place avec d'autres sous-traitants.
- Une relation de nature transactionnelle vs coopérative avec les donneurs d'ordres : certains sous-traitants conservent des relations très concurrentielles avec leurs donneurs d'ordres, alors que d'autres misent sur davantage de coopération (par des exclusivités ou du fait de restructurations engagées à la demande de certains donneurs d'ordres).
- Le maintien et le développement des savoir-faire : l'exigence de maîtrise des savoir-faire n'est pas la même selon le positionnement choisi sur la chaîne de valeur.

Cette série de choix opérés en cohérence les uns avec les autres permet d'identifier quatre profils types de trajectoires d'adaptation (voir le Tableau 3 de la page suivante).

Certaines de ces trajectoires sont-elles plus pertinentes que d'autres ?

Il est délicat de comparer directement entre elles les performances de chaque trajectoire, mais deux points peuvent être soulignés.

D'une part, une cohérence intrinsèque à chaque trajectoire est requise. Par exemple, si un sous-traitant décide de suivre la voie de la coopération, il fait le choix stratégique de déployer une marque propre, en plus de son activité de sous-traitance. Il doit alors s'assurer de sa bonne maîtrise de l'ensemble des savoir-faire associés, mais aussi mettre en place un management adroit de la relation avec les donneurs d'ordres afin de gérer à la fois la relation de concurrence (horizontale) et de coopération

	Type 1 Sauvegarde	Type 2 Spécialisation	Type 3 Coopération	Type 4 Coopétition
<i>Périmètre d'action</i>	Ciblé, sous-traitant spécialisé et intégré à une maison de joaillerie	Ciblé, sous-traitant spécialisé sur un maillon de la chaîne de valeur (par exemple, le sertissage)	Étendu mais sans marque propre, sous-traitant généraliste renforcé par une coopération horizontale	Étendu avec une marque propre, sous-traitant généraliste intégré verticalement
<i>Degré d'autonomie</i>	Faible, intégration de l'activité	Fort, indépendance de l'activité	Fort, mais coopération horizontale	Fort, indépendance de l'activité
<i>Relation avec les donneurs d'ordres</i>	Relation de coopération étroite, exclusive ou privilégiée	Relation transactionnelle	Relation de coopération professionnalisée en miroir de l'évolution connue par les donneurs d'ordres	Relation de coopération, organisée pour ménager les espaces de la coopétition
<i>Enjeux de savoir-faire</i>	Maintenir et développer un savoir-faire artisanal unique	Maintenir et développer un savoir-faire artisanal unique	Maintenir et développer un savoir-faire semi-industrialisé	Maintenir et développer un savoir-faire complet, allant de la conception à la commercialisation

Tableau 3 : Trajectoires d'adaptation des sous-traitants.

(verticale)<sup>(3)</sup>. Lors des entretiens, plusieurs sous-traitants ont d'ailleurs manifesté leur choix explicite de ne pas suivre la voie de la coopétition, préférant se concentrer sur d'autres solutions davantage en cohérence avec leurs capacités.

D'autre part, ces trajectoires ne sont pas intrinsèquement supérieures les unes par rapport aux autres, mais elles peuvent s'avérer plus ou moins pertinentes, selon le parcours de chaque sous-traitant et le moment où elles sont déployées.

Tout sous-traitant, selon son histoire et selon le contexte qui l'environne à un moment donné, n'a pas à sa disposition toute la palette des trajectoires. Nous pouvons, en revanche, remarquer que, selon la trajectoire, la prise de risque est de nature différente.

Le périmètre d'action plus restreint des trajectoires 1 et 2 (de sauvegarde et de spécialisation) comporte avant tout un risque stratégique : le ciblage étroit ne risque-t-il pas de trop restreindre le champ des actions possibles ?

La trajectoire 3 qui privilégie une coopération horizontale avec d'autres sous-traitants (*via* des collaborations ou des acquisitions) comporte davantage un risque opérationnel : le sous-traitant est-il capable de concrétiser les synergies attendues, de déployer les avantages attendus de la coopération pour ancrer sa position face aux donneurs d'ordres, sans perdre sa spécificité ?

Enfin, pour la trajectoire 4, le risque est davantage commercial, en lien direct avec l'aval de la chaîne de

valeur : le sous-traitant est-il capable d'aller jusqu'au client final, et peut-il le faire sans mettre en péril les relations commerciales établies avec ses donneurs d'ordres ?

## Conclusion

Le secteur de la joaillerie est marqué par quelques caractéristiques précises : un savoir-faire artisanal semi-industrialisé, un temps long de formation des expertises, des matières premières en quantités limitées, un marché mondialisé et cyclique, de grands groupes qui rythment et organisent de plus en plus le secteur. Mais, au sein de cet espace, nous avons repéré une pluralité de trajectoires possibles pour les sous-traitants. En interdépendance forte avec les donneurs d'ordres, ils peuvent s'adapter conjointement à eux de diverses manières. Ainsi, même dans une chaîne de valeur où les relations clients-fournisseurs peuvent être assimilées à une configuration asymétrique de type « seigneurie », avec un pouvoir fort des donneurs d'ordres (DONADA et NOGATCHEWSKY, 2008), plusieurs stratégies peuvent être déployées par les sous-traitants. Sans viser l'atteinte d'une position dominante dans la chaîne de valeur, ils peuvent s'adapter aux reconfigurations tout en s'aménageant une marge de manœuvre, en cohérence avec leurs capacités. Les quatre trajectoires que nous avons identifiées (de sauvegarde, de spécialisation, de coopération et de coopétition) permettent de définir, dans un contexte stratégique spécifique, plusieurs possibilités d'adaptation, leurs conditions, leurs enjeux. Mais l'objectif de la typologie est également pédagogique : donner à voir une diversité de solutions, là où les représentations de la chaîne de valeur auraient pu se figer.

<sup>(3)</sup> Pour aller plus loin sur les stratégies de coopétition de sous-traitants dans le secteur du luxe : voir DEPEYRE (C.), RIGAUD (E.) et SERAIDARIAN (F.) (article à paraître dans un numéro spécial de *Journal of Brand Management*) et JACOLIN (S.) (2016, compte rendu sur le cas du sous-traitant joaillier Mathon).

## Remerciements

Les auteurs remercient les deux rapporteurs anonymes, ainsi que les participants de l'atelier d'écriture AEGIS et ceux du 4<sup>ème</sup> *workshop* de l'école d'ingénieurs Politecnico di Milano sur l'industrie du luxe. Leurs remarques et suggestions ont été précieuses pour l'écriture de cet article.

## Bibliographie

AGOGUÉ (M.) & NAINVILLE (G.), « La Haute couture aujourd'hui : comment concilier le luxe et la mode ? », *Gérer & Comprendre*, n°99, mars 2010, pp. 74-86.

BALDWIN (C. Y.) & CLARK (K. B.), *Design Rules: The Power of Modularity*, MIT Press, Boston, 2000.

BASTIEN (V.) & KAPFERER (J. N.), *Luxe oblige*, Paris, Eyrolles, 2<sup>ème</sup> édition, 2012.

BOUTON (X.), DEREUX (H.) & HOLLOCOU (A.), « Industrie du luxe : la mort silencieuse du geste artisanal », *La Gazette de la Société et des Techniques*, n°83, septembre, 2015, pp. 1-4.

CHATRIOT (A.), « La Construction récente des groupes de luxe français : mythes, discours et pratiques », *Entreprises et histoire*, n°46, 2007, pp. 143-156.

DEPEYRE (C.), RIGAUD (E.) & SERAIDARIAN (F.), "Coopetition in the French luxury industry. Five cases of brand-building by suppliers of luxury brands", *Journal of Brand Management*, 2017 (à paraître).

DEPEYRE (C.) & SERAIDARIAN (F.), « Un Luxe que la France ne peut plus se permettre ? », in PERRET (V.) & NOGATCHEWSKY (G.) (eds.), *L'État des entreprises 2015*, Repères, La Découverte, 2015, pp. 25-34.

DONADA (C.) & DOSTALER (I.), « Fournisseur, sois flexible et tais-toi ! », *Revue française de gestion*, vol. 5, n°158, 2005, pp. 89-104.

DONADA (C.) & NOGATCHEWSKY (G.), « Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations de contrôle client-fournisseur », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 14, n°1, 2008, pp. 145-168.

GIRIN (J.), « L'Opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », communication à la journée d'étude « La recherche-action en action et en question », AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, 10 mars, 1989.

GROVE (A.), *Only the Paranoid Survive*, Doubleday Publishing, 1996.

HEIDE (J. B.) & JOHN (G.), "Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 27, n°1, 1990, pp. 24-36.

HELFAT (C. E.) & al., *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*, Blackwell Publishing Limited, 2007.

JACOBIDES (M. G.) & MACDUFFIE (J. P.), "How to drive value your way", *Harvard Business Review*, 91, 2013, pp. 92-101.

JACOBIDES (M. G.) & TAE (C. J.), "Kingpins, bottlenecks, and value dynamics along a sector", *Organization Science*, vol. 26, n°3, 2015, pp. 889-907.

JACOBIDES (M. G.), MACDUFFIE (J. P.) & TAE (C. J.), "Agency, structure, and the dominance of OEMs: Change and stability in the automotive sector", *Strategic Management Journal*, vol. 37, n°9, 2016, pp. 1942-1967.

LEPERCHEY (B.), « Le Comité Stratégique de Filière (CSF) des industries de la Mode et du Luxe », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, 4, novembre, 2013, pp. 14-19.

MATHON (Aude), « À côté de la place Vendôme, entre façon et création », compte rendu rédigé par JACOLIN (S.), *Le Journal de l'École de Paris*, n°118, 2016, pp. 8-14.

SERAIDARIAN (F.) – Mazars, *Les Savoir-faire dans la mode et le luxe : quels enjeux pour la filière française ?*, 2014 : <http://www.mazars.fr/Accueil/News/Publications/Enquetes-et-Etudes/Les-savoir-faire-dans-la-mode-et-le-luxe>.

YIN (R. K.), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 4<sup>th</sup> edition, 2009.

# Du risque contrôlé au risque régulé : le cas de la médecine nucléaire<sup>(1)</sup>

Par Bénédicte GEFROY

Professeur en sciences de gestion, IMT-Atlantique, membre du LEMNA (Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique) - Université de Nantes

Sophie BRÉTESCHÉ

Enseignant-chercheur (HDR) en sociologie, IMT-Atlantique, membre du LEMNA (Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique) - Université de Nantes

et Romain LONCEINT

Doctorant en sciences de gestion, IMT-Atlantique, membre du LEMNA (Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique) - Université de Nantes

Le développement de la médecine nucléaire dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle pose la question de la gestion des risques, en particulier pour les professionnels de santé exposés quotidiennement à de « faibles doses » de radioactivité dont les effets demeurent incertains. Une forme de précaution a alors prévalu à travers l'instauration de mesures de radioprotection visant à protéger les professionnels des risques éventuels liés à la radioactivité. À partir d'une enquête qualitative menée dans deux services de médecine nucléaire, nous nous intéresserons au rapport au risque des professionnels de santé en médecine nucléaire. Nous montrerons que le travail dans le domaine particulier de la médecine nucléaire, qui consiste à soigner le patient tout en se protégeant de la radioactivité, suscite une gestion du risque fondée sur une forte régulation collective.

## Introduction

La question de la gestion du risque dans le domaine du nucléaire renvoie à un certain nombre de travaux qui présentent tantôt les modes de relativisation du danger qu'il génère (ZONABEND, 1989), tantôt son caractère contextualisé en fonction des situations (FOURNIER, 2012), ou les modalités de contrôle qu'il requiert (JOURNÉ, 2003). Ces travaux ont pour point commun d'analyser la notion de risque dans des univers industriels dans lesquels sa gestion génère une articulation continue entre le respect des règles de sûreté et l'ajustement de celles-ci aux divers contextes d'action (DE TERSSAC, 2013).

Ces contextes industriels se caractérisent par ailleurs par un zonage de l'espace dit « contrôlé », qui requiert une stricte application des règles de sécurité. Mais même dans ces espaces contrôlés, la gestion d'incertitudes génère des variations dans l'application des règles précitées, voire des interprétations différentes en fonction des univers professionnels dans lesquels elles s'appliquent.

Par conséquent, si ces règles conditionnent les relations professionnelles (DUCLOS, 1987), ces dernières structurent en retour les modalités d'appli-

cation de ces règles, et les arrangements avec les règles peuvent s'avérer fort différents d'un univers professionnel à un autre.

Nous nous proposons d'analyser ici la gestion du risque dans le contexte de la médecine nucléaire qui constitue un univers professionnel peu connu et qui requiert de combiner une activité de soins avec des règles de radioprotection contraignantes.

En effet, la médecine nucléaire utilise des substances radioactives pour diagnostiquer ou traiter des pathologies de nature cancéreuse. L'une des particularités de cette spécialité est que l'utilisation de tels produits expose le personnel de médecine nucléaire à de faibles doses d'irradiation dans le cadre de leur activité quotidienne.

Les nouvelles applications diagnostiques (tomographie par émission de positons – TEP) et thérapeutiques (yttrium-90, lutétium-177) en médecine nucléaire s'inscrivent dans un environnement se caractérisant par des croyances et des représentations liées à la radioactivité, à des contraintes réglementaires

<sup>(1)</sup> Recherche réalisée dans le cadre du Labex IRON ANR-11-LA-BX-0018-01.

lourdes et à un système de santé en profonde mutation (CARRICABURU et MÉNORET, 2004).

D'un côté, ces évolutions technologiques ont des implications sur les procédures de radioprotection (AUBERT et CHATAL, 2006). Et de l'autre, la dimension du soin requiert un ajustement continu de l'activité aux situations rencontrées (MINVIELLE, 2000). Comment dès lors les professionnels de santé parviennent-ils à concilier les règles relatives à la radioprotection avec des situations à risques ?

Nous proposons de répondre à cette question en mobilisant la théorie de la régulation (REYNAUD, 1997), à partir d'une étude de cas multiples conduite au sein de deux services de médecine nucléaire. Dans cette perspective, nous exposerons, dans une première partie, les incertitudes liées à la gestion du risque dans le contexte de la médecine nucléaire. Puis, dans une seconde partie, nous aborderons les modes de gestion qui concourent à une prise en charge collective du risque.

## La gestion du risque, entre délivrance de soins et protection de soi

Le contexte de la médecine nucléaire constitue un univers professionnel dans lequel la dimension du risque requiert d'articuler la prise en charge d'un patient, potentiellement source de rayonnement ionisant, avec les règles relatives à la radioprotection. C'est précisément cette articulation qui génère des situations à risques dans la gestion de cette activité.

### Le patient comme source de risques en médecine nucléaire

La médecine nucléaire est une spécialité médicale comprenant l'ensemble des applications des médicaments radiopharmaceutiques, qu'ils soient à visée diagnostique ou à visée thérapeutique. Dans cette spécialité, tout acte médical repose donc sur l'administration d'un radiopharmaceutique au patient.

Dans le cas du diagnostic, le radiopharmaceutique (ou radiotracteur) est administré au patient, généralement par voie intraveineuse ou par inhalation, puis il est détecté par une caméra externe, une fois fixé sur l'organe à examiner. Ensuite, la capture des rayonnements radioactifs émis par le radiopharmaceutique permet de réaliser des images de la partie du corps à explorer. Cette technique d'imagerie médicale est utilisée non seulement pour l'exploration (c'est-à-dire la recherche de pathologies), mais aussi pour le suivi thérapeutique. La thérapie en médecine nucléaire repose elle aussi sur l'administration d'un radiopharmaceutique au patient, mais contrairement au diagnostic, sa finalité est dans ce cas la destruction des cellules cancéreuses.

Dans le diagnostic par imagerie moléculaire, l'administration consiste à injecter un radiopharmaceutique, préparé dans un laboratoire dit « chaud », à un patient qui se trouve allongé ou assis (selon son état de santé) dans une salle d'injection.

Cette étape d'administration constitue le premier moment délicat pour le personnel, car c'est un geste technique impliquant à la fois proximité avec le patient et vitesse d'exécution, mais qui est tributaire de la singularité de chaque cas.

Une fois le radiopharmaceutique injecté, les manipulatrices procèdent après un temps de fixation spécifique à chaque radiopharmaceutique, à l'installation du patient sous la caméra pour permettre de réaliser l'imagerie. Il s'agit, là encore, d'un moment délicat, qui consiste à manipuler et à placer le corps fragilisé d'un patient, qui est susceptible d'avoir des réactions imprévisibles, qu'il s'agit de maîtriser, car l'immobilité est essentielle à la qualité de l'image, et donc à celle du diagnostic.

Ce travail sur le corps du patient constitue une source potentielle de risques pour les professionnels de santé, dans la mesure où il les expose à de « faibles doses » de radioactivité, dont les effets ne sont pas réellement connus (BOUDIA, 2009). Cette exposition à la radioactivité provient non seulement du radiopharmaceutique que la préparatrice élabore suivant la prescription du médecin et que les manipulatrices injectent, dans un second temps, au patient, mais aussi, et surtout, du patient lui-même une fois que le radiopharmaceutique lui a été injecté. Le patient devient alors à son tour une « source radioactive ». Il s'agit là d'une spécificité de la médecine nucléaire par rapport à d'autres spécialités médicales : la source de rayonnements n'est pas un tube à rayons X (comme c'est le cas en radiologie), mais bien le patient lui-même, à qui a été injecté le radiopharmaceutique. Le risque, ici, est celui d'une irradiation (réelle ou potentielle) et d'une contamination (réelle ou potentielle). Il est plus ou moins présent, car lié au type de poste. Mais chacun va devoir le gérer en appliquant ou en adaptant des règles, des pratiques et des procédures.

Cette exposition comporte une incertitude portant sur l'existence de risques éventuels associés aux « faibles doses » de radioactivité auxquelles sont exposés les professionnels de santé. En effet, alors que les connaissances dans ce domaine, en particulier les études épidémiologiques réalisées sur les survivants des bombardements de Hiroshima et de Nagasaki (HUBERT, 1990), permettent d'affirmer l'existence de risques engendrés par les expositions à de fortes doses de radioactivité, les effets des « faibles doses » n'ont en revanche pas été démontrés.

Il s'agit donc d'une situation d'incertitude au sens où aucun « système d'explication causale » (CALLON et al., 2001) n'a pu être établi entre l'exposition à la radioactivité et l'apparition de pathologies, pour des doses inférieures à 100mSv<sup>(2)</sup>. Néanmoins, l'absence de lien causal ne signifie pas pour autant que le risque n'existerait pas à « faibles doses », comme le souligne l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN) : « l'absence d'effets décelables lors d'études

<sup>(2)</sup> Le Sievert (Sv) est l'unité utilisée afin de mesurer les effets des rayonnements ionisants sur l'homme.

épidémiologiques menées jusqu'à présent ne permet pas d'exclure l'existence de risques pour les êtres vivants ».

Cette catégorie de risques « recouvre des faits potentiellement générateurs de troubles, mais qui ne peuvent être statistiquement objectivés au moment de la décision, dans la mesure où ils se situent aux marges de phénomènes aléatoires » (LASCOUMES, 1996). Ces marges désignent ici les situations dans lesquelles les dommages éventuels ne sont observables que très longtemps après l'occurrence de l'accident, ou encore des événements dont la probabilité n'est pas nulle, mais trop faible pour en permettre une évaluation correcte (PERETTI-WATEL, 2000).

### Du respect des règles de radioprotection aux arrangements des professionnels de santé face au risque

Dans ce contexte, les services de médecine nucléaire sont soumis au respect des règles et mesures de radioprotection visant à réduire les risques liés aux rayonnements ionisants. La radioprotection repose sur des principes formalisés par la Commission internationale de protection radiologique et introduits par la suite dans notre législation nationale, qui visent non seulement à maintenir l'exposition individuelle à la radioactivité au dessous d'un seuil réglementaire (principe de limitation des doses<sup>(3)</sup>), mais également à porter cette exposition au niveau le plus faible possible (principe d'optimisation des doses reçues, dit principe ALARA<sup>(4)</sup>).

Néanmoins, le principe de limitation des doses ne s'applique pas aux patients : dans leur cas, seuls sont pris en compte les principes de justification et d'optimisation. En médecine nucléaire, il importe avant tout que les doses d'exposition soient suffisantes pour obtenir les informations diagnostiques désirées ou atteindre les buts thérapeutiques recherchés, dans la perspective du bénéfice escompté pour la santé des patients.

En ce qui concerne l'exposition aux « faibles doses », la protection radiologique s'apparente à un dispositif de précaution, car elle s'applique à des risques hypothétiques, à la différence de la prévention qui concerne, quant à elle, des risques avérés (GODARD, LOCHARD, 2005).

C'est précisément cette double contrainte qui s'avère particulièrement intéressante à analyser, car elle invite à prendre des risques au nom de la gestion du patient, tout en s'en protégeant au nom du principe de précaution.

Cet entre-deux, entre logique de soin et logique de précaution, invite à chercher à comprendre les formes de régulation qui se déploient localement pour articuler et combiner les deux exigences précitées. En effet, si nombre de travaux pointent les dispositifs de protection

qui accompagnent la gestion du risque (HARRISON, 1988) ou, à l'inverse, celle des prises de risques (LE BRETON, 1995), les modalités concrètes de la prise en charge de ces mêmes risques relèvent de la « boîte noire ». Au-delà des diverses formes d'arrangement que génèrent ces contextes, il s'agit d'appréhender les formes atypiques de coopération que produit une situation dont les risques sont incertains.

En mobilisant la théorie de la régulation (REYNAUD, 1997), notre questionnement a pour objectif de caractériser la façon dont les professionnels de santé gèrent à la fois des contraintes réglementaires associées à la radioprotection et des formes collectives de prise en charge du risque qu'ils développent.

La théorie de la régulation sociale (TRS) de Jean-Daniel Reynaud (1997) vise à montrer comment les acteurs d'un système social créent celui-ci et le font évoluer en produisant des règles légitimes afin de le faire fonctionner. Pour reprendre les termes de Gilbert de Terssac (2003) : « il s'agit d'une sorte de "mise au point" permanente, moins pour assurer l'équilibre du système social que pour gérer des déséquilibres et les rendre discutables, voire acceptables. Il s'agit d'une sorte de "réparation" des failles d'un gouvernement par le haut, selon une logique unique et impérieuse, d'une tentative de "raccordement" entre le normatif et le normal, entre ce qui devrait être et ce qui est réellement » (p. 15).

La notion de régulation sociale permet d'expliquer la manière dont les individus réagissent à ces contraintes, interprètent la situation, inventent des cadres cognitifs pour donner du sens, se mobilisent et s'affrontent au sujet de jugements portés sur l'efficacité de tel ou tel mode d'organisation. Suivant cette perspective, les individus participent activement aux régulations. Ils contribuent à l'émergence et à la transformation des règles, c'est-à-dire à l'activité de régulation. Elle combine deux idées apparemment contradictoires et complexes, celle de « contrôle » et celle « d'autonomie », dont l'articulation s'observe au travers de la production de règles collectives.

Jean-Daniel Reynaud distingue trois types de règle :

a) la *règle de contrôle* instaure une relation de subordination. Elle crée une hiérarchie entre les membres du groupe en désignant ceux qui sont légitimes pour énoncer les obligations, comme la prescription des tâches dans les situations de travail. Mais elle n'oriente les comportements qu'à la condition qu'en soient définies et respectées les contreparties, comme celle des rémunérations ;

b) la *règle autonome* instaure une relation de solidarité. Elle soude une communauté de pairs dans une logique défensive et part des contreparties à obtenir pour gérer la situation. Notamment, face aux exigences de l'activité, à ce que l'organisation n'a pas prévu, les acteurs prennent des initiatives, élaborent et adaptent les règles aux situations rencontrées (BRÉCHET, 2008) ;

c) Enfin, la *règle conjointe* provient d'une négociation implicite ou explicite aboutissant à un accord sur

<sup>(3)</sup> En médecine nucléaire, le seuil d'exposition est fixé à 6mSv.

<sup>(4)</sup> ALARA pour *As Low As Reasonably Achievable*, traduit généralement par « aussi bas que raisonnablement possible ».

l'établissement de règles communes incluant l'existence de contreparties.

Par conséquent, les règles sont le fruit d'une action collective qui se traduit par des formes de régulation distinctes, tantôt le contrôle pour maintenir et stabiliser une situation, tantôt l'autonomie pour mettre en dynamique un système d'auto-contrôle.

À l'aune du contexte de la médecine nucléaire, les modalités de régulation du risque requièrent ainsi d'être analysées sous l'angle de logiques d'action qui combinent les règles formelles de radioprotection avec la nécessité de prendre soin du patient.

Quelles sont les formes d'une régulation du risque issue d'une double contrainte : concilier le respect des règles issues de la radioprotection avec la logique du soin qui implique le maintien de la proximité vis-à-vis du patient ?

L'hypothèse que nous avançons ici porte sur la capacité d'un milieu professionnel à développer des coopérations autonomes issues de la gestion du risque et de ses incertitudes.

### Cadre méthodologique

L'enquête de terrain que nous avons réalisée s'est appuyée sur une étude de cas multiples conduite au sein de deux services de médecine nucléaire de deux centres hospitaliers universitaires (CHU) de la région Ouest, que nous nommerons SMNA et SMNT. Chacun de ces deux centres est constitué de deux services situés sur des sites distincts et spécialisés sur des domaines d'expertise : activités d'imagerie (scintigraphie osseuse, pulmonaire, rénale, endocrinienne, dans les domaines de la pédiatrie, de la cardiologie et de la neurologie) et/ou de radiothérapie vectorisée (traitement des cancers de la thyroïde). Ces deux services de médecine nucléaire présentent également des technologies et des organisations du travail similaires.

L'objectif étant d'identifier et de comprendre les pratiques constitutives de la gestion des risques encourus par les professionnels de santé et les représentations relatives au monde du soin et à celui de la radioprotection qui sous-tendent ces pratiques, nous avons opté pour une double approche en matière de recueil des données : l'entretien et l'observation.

Le recours à ces deux approches permet, en effet, de limiter le décalage entre le dire et le faire, les acteurs pouvant être aveugles à leurs propres pratiques ou avoir des difficultés pour exprimer certaines pratiques qu'ils développent pourtant consciemment (GIDDENS, 1987). À cet égard, le recours à l'observation en complément des entretiens permet, d'une part, de vérifier – par l'observation des faits et des situations – ce qui est énoncé par les acteurs interrogés et, d'autre part, de saisir certaines normes professionnelles fonctionnant à l'état d'implicites.

Si les entretiens permettent d'appréhender les contraintes et les ressources du système, les modes d'interaction entre les acteurs, l'observation permet,

quant à elle, de mener un travail d'explication de l'implicite en pénétrant au cœur même de l'activité et d'atteindre les pratiques et les représentations qui orientent ces modes d'interaction.

Une première phase d'enquête a donc consisté en la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de l'ensemble des membres des deux services de médecine nucléaire des deux CHU (soit 27 entretiens au sein de SMNA et 43 entretiens au sein de SMNT). Ces entretiens ont été menés auprès des différents groupes professionnels composant un service de médecine nucléaire, à savoir des médecins (spécialistes de médecine nucléaire et cardiologues), des radiopharmaciens, des radiophysiciens, des personnels soignants (manipulateurs radio, préparateurs, infirmières, aides-soignantes) et des personnels administratifs et techniques (secrétaires et cadres de santé).

Ces entretiens avaient pour objectif d'appréhender les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'activité du service et ses spécificités, et de recueillir des données sur les pratiques de travail mises en œuvre. Cette phase a été complétée par une phase d'observation du travail quotidien de trois semaines dans le SMNA et d'une semaine dans le SMNT, afin d'identifier les pratiques effectives de gestion du risque et ses représentations en actes. Lors de ces journées d'observation, il s'agissait de regarder, d'écouter et de se faire expliciter les normes tacites qui régissent les pratiques professionnelles et les interactions entre les membres du service. Ce protocole d'enquête articulant entretiens et observation est particulièrement bien adapté pour enquêter sur un objet tel que le risque qui ne faisait pas sens, de prime abord, pour les interviewés. En effet, très rapidement, les entretiens ont montré qu'un certain flou entourait cette question du risque dans ces services. L'observation nous a ainsi permis de dépasser les non-dits et d'accéder à cet implicite.

### Les modalités de la gestion du risque en médecine nucléaire : du respect des règles de radioprotection à une régulation autonome

Un service de médecine nucléaire a une double spécificité. Il est à la jonction de deux mondes : celui de la radioprotection qui renvoie à un univers de procédures et de règles qui ne sont pas spécifiques à la médecine nucléaire, mais qui permettent de gérer le produit utilisé, le patient et les déchets, dans toutes leurs dimensions de radioactivité ; et celui du soin qui renvoie à un univers marqué par une culture professionnelle du soin se caractérisant par la segmentation professionnelle, la gestion de la singularité et le rapport au patient.

### Les règles formelles de la radioprotection et les arrangements professionnels

La médecine nucléaire s'inscrit dans un contexte fortement marqué par la prégnance des règles et des procédures encadrant la gestion des produits radioac-

tifs, du patient, des déchets médicaux... Certaines sont plus contraignantes que d'autres, en particulier celles qui permettent de garantir la sécurité de tous. Ainsi, la réglementation associée à la radioprotection requiert des pratiques professionnelles fondées sur le respect d'un ensemble de mesures et de conduites stables.

### Concilier le triptyque *distance/temps/écran*

Lorsque l'on évoque dans les services de médecine nucléaire la gestion du risque lié à la radioactivité par des règles de radioprotection, les premiers repères qui apparaissent dans les interviews sont ceux résultant du principe ALARA qui régit l'activité et les pratiques du personnel soignant<sup>(5)</sup> : Temps (faire vite), Distance (s'éloigner) et Écran (utiliser des protections plombées).

En premier lieu, le respect d'une certaine distance réduit l'exposition au risque en application de la règle selon laquelle le doublement de la distance entre le soignant et le patient réduit l'exposition du premier d'un facteur quatre. Le respect de la distance entre l'intervenant (une manipulatrice ou une infirmière, le plus souvent, mais également des secrétaires, des médecins...) et le patient qui a reçu l'injection du radiopharmaceutique requis pour l'examen prévu est une règle qui est intégrée par les professionnels dans leurs pratiques. Comme ce manipulateur très expérimenté en témoigne : « *plus vous êtes loin, moins vous en prenez [des radiations]...* ».

Par ailleurs, le temps en question est celui passé à proximité de la source de radioactivité. Ce temps est donc susceptible d'être réduit notamment en profitant du temps de préparation du patient : « *On répond d'abord à ses questions, après on injecte [le produit]* », mais une fois que l'on est en présence de la source, il faut agir rapidement ; une infirmière fait ainsi ce lien entre la rapidité d'exécution de son geste et sa propre sécurité : « *Plus on va vite, plus on est en sécurité* ».

Ou encore de cette préparatrice qui intègre le temps de décroissance de la radioactivité du radiopharmaceutique dans son activité quotidienne pour réduire son risque d'exposition, notamment lorsqu'il s'agit de vider les poubelles contenant des déchets radioactifs : « *Donc, en général, on laisse passer la nuit [...] et on ne la change que le lendemain matin* ».

Enfin, les écrans de protection sont plombés et intégrés dans les tabliers, dans les lunettes ou encore dans les protège-seringues ou les valisettes. « *Tout est plombé...* » (un préparateur).

Les membres du personnel en fonction des tâches à effectuer s'efforcent d'observer ces mesures de radioprotection, comme l'atteste cette préparatrice parlant de la gestion des déchets contenus dans les poubelles plombées du service : « *On est en effet soumis à des rayonnements, c'est pour ça que c'est le seul moment où je mets un tablier de plomb...* ».

Dans l'ensemble de ses activités qui mettent en présence d'une source de radioactivité, chacun va devoir intégrer ces trois dimensions du triptyque de façon automatique : « *On me tendra un tablier en plomb, dans la salle d'injection, et ce, de manière abrupte, comme un acte automatique fait sans réflexion...* » (un enquêteur).

Ou encore de cette aide-soignante, qui témoigne : « *j'étais trop près du patient, parce que je n'avais pas cet instinct...* ».

Les professionnels de santé ont par conséquent intégré ces règles à leurs pratiques et gèrent ce triptyque à leur manière, comme le souligne une préparatrice : « *Quand l'écran..., c'est difficile, on fait la distance... - quand on [le] peut ! - (lorsque l'on est obligé de prendre, à bout de "bras long"...), et puis, [il y a] le temps, surtout, on se dépêche au maximum, pour être le moins possible en contact avec les rayonnements...* ».

Ils vont ainsi créer leur propre équilibre vis-à-vis de l'exposition au risque, en y ajoutant, pour certains, des dimensions supplémentaires relatives au rapport au patient, ou encore à leur propre appréhension du risque.

En effet, l'application de la règle de la distance au patient n'est pas intuitive, elle demande un temps d'apprentissage. Ainsi, comme en témoigne cette manipulatrice justifiant d'une dizaine d'années d'expérience : « *la difficulté au départ, ça a été [pour moi] de prendre un peu de distance par rapport aux gens* ».

Néanmoins, cette prise de distance reste difficile à mettre en pratique par rapport à un patient en difficulté, comme le souligne cette manipulatrice : « *Un patient qui ne va pas pouvoir se relever de la table tout seul, on ne va pas lui dire : "Bon, bah, prenez votre temps, hein... : je reviendrai tout à l'heure, et puis vous roulez sur le côté... et, [là], vous allez voir, ça va bien se passer!..."* ».

Une préparatrice témoigne elle aussi de cette difficulté, pour les manipulatrices, d'appliquer systématiquement cette mesure de mise à distance, « *car, en fait, la source radioactive, ce sont les patients. Elles [= les manipulatrices] sont obligées de les placer sous les caméras, d'en brancarder certains... Donc, elles ne peuvent pas non plus respecter la distance, c'est difficile...* ».

En ce qui concerne l'application de la règle du temps accordé au patient, sur le principe, « *c'est essayer de trouver des mots clés pour qu'ils comprennent vite* », mais les professionnels posent eux-mêmes une limite : « *C'est quand même des êtres humains... : il faut quand même leur expliquer un minimum !* ».

À une vision rigide de la radioprotection s'ajoute, dans la pratique, une mise en œuvre plus singulière des mesures en vigueur qui est marquée non seulement par une valorisation de la logique de soin, mais aussi par une appréhension et une évaluation des situations auxquelles les professionnels de santé sont confrontés. Les caractéristiques cliniques du patient

<sup>(5)</sup> Le personnel soignant dans ce type de service est soumis à la mise en œuvre d'une dosimétrie active et passive.

ou encore le type de patient est souvent un élément mis en avant par les manipulatrices, par exemple, pour expliquer la marge de latitude qu'elles prennent au regard des mesures de radioprotection.

En effet, lorsque les patients sont des enfants ou des bébés, sans pour autant remettre en cause l'importance des mesures de protection, les professionnels décident délibérément de privilégier la logique de soin en laissant de côté, le temps de l'examen, le respect des règles de radioprotection tant pour eux-mêmes que pour les parents, comme en attestent les propos de ces manipulatrices : « *on fait souvent les images avec les parents autour... Donc, c'est rassurant pour eux.* » ; « *le plus possible, on les laisse [les parents] avec l'enfant dans la salle [...] On essaie de les faire participer. [...] On demande ainsi à l'un des parents de venir tenir l'enfant avec nous...* ».

Elle ajoute : « *Mais on ne les laisse jamais seuls, il y a toujours quelqu'un du personnel en plus des parents. [...] C'est difficile [de faire en sorte] qu'un enfant ne bouge pas. Donc, si l'on est obligé de les maintenir, on va le faire avec douceur, on va essayer de les caresser, [de leur] faire des petits massages, de façon à ce qu'ils soient le plus calmes possible* ». La règle temps/distance est ici explicitement remise en question.

On remarquera également comment cet équilibre se déplace fortement lorsque l'une des professionnelles est enceinte. La perception du risque se modifie alors fortement, à la fois pour la personne concernée et pour le groupe qui place celle-ci autant que faire se peut en dehors de la zone de risque. Imperceptiblement, cette mise à distance s'accroît jusqu'au moment où elle ne pénétrera plus dans la zone contrôlée : « *on a pour règle que dès que quelqu'un pense être enceinte, elle doit le dire aux autres, pour éviter qu'elle ait à faire des injections à des malades* », témoigne une manipulatrice radio.

Le risque apparaît donc comme une réalité avec laquelle les professionnels de santé composent au quotidien, en fonction des situations rencontrées mais aussi des perceptions du risque qu'ont les professionnels de santé. Ainsi, on observe qu'une manipulatrice met son tablier de protection, alors que deux autres ne le font pas. Le poids du tablier est alors invoqué pour justifier ce non-respect de la règle de l'écran de protection : « *j'ai mal au dos en ce moment...* » ou encore : « *Ah non, le tablier en plomb est très lourd..., et travailler toute une journée avec un tablier en plomb, c'est encore pire. Le problème, c'est que le tablier est toujours trop lourd. Enfin, ce n'est pas possible vu comment on bouge ! Ce n'est pas possible de mettre un tablier à chaque fois, je crois...* ».

Les manipulatrices n'ignorent donc pas les risques encourus, mais certaines d'entre elles jugent que le port du tablier est trop contraignant et que cela peut générer d'autres risques professionnels qui sont à court terme davantage perceptibles, comme celui d'un mal de dos.

Pour d'autres, c'est l'inefficacité de ce dispositif qui est mis en avant :

« *En fait, si nous restons là encore un peu plus longtemps que deux ans, c'est qu'il y a quand même des mesures de faites, avec les appareils que nous portons, et, au final, ce sont les mains où nous prenons le plus. C'est pour cela que le tablier de plomb n'a pas non plus d'intérêt en soi, parce que les organes qui prennent le plus sont la thyroïde qui ne va pas être protégée par le tablier de plomb et les mains non plus.... Généralement, ce qui prend le plus, ce sont les mains...* ».

Finalement, c'est la perception d'un risque acceptable et d'une prise de risque mesurée qui justifie cet accommodement avec les recommandations faites en matière de radioprotection : « *La dose était très faible, pas la peine... ! J'aurais quand même pu le mettre [le tablier de protection], mais bon...* ».

Ainsi présentées, ces mesures de radioprotection constituent des ressources très malléables pour les professionnels de santé. Elles sont en effet soumises à une réinterprétation permanente expliquant leur respect ou, au contraire, leur non respect et leur appropriation somme toute très personnalisée.

### **Le suivi de la dosimétrie, une arme à double tranchant**

La gestion du risque dans les services considérés passe également par la mise en œuvre d'une dosimétrie opérationnelle et passive obligatoire en zone contrôlée. Imposé par le Code du travail, le port du dosimètre passif (un film développé périodiquement) et du dosimètre électronique (capable d'alerter en temps réel du dépassement d'un débit, d'une dose ou d'un seuil journalier) constitue le quotidien des travailleurs des services de médecine nucléaire. Un médecin plaisantera sur le fait que son dosimètre « a même remplacé son stéthoscope ».

Plus exposés du fait de la préparation ou de la manipulation des produits et des seringues d'injection, préparateurs, infirmières et manipulatrices radio portent pour certains des bagues-dosimètres leur permettant de mesurer plus finement la dosimétrie aux extrémités (en l'occurrence, les mains), comme le souligne une manipulatrice : « *Par contre, depuis toujours, nous avons travaillé avec un support [de suivi dosimétrique]. Au départ, c'était un bracelet, maintenant nous en sommes rendues aux bagues, pour évaluer le plus justement possible ce que l'on prend au niveau des extrémités. Et là, c'est vrai que l'on en prend des doses, mais qui sont tout à fait acceptables. Très acceptables même...* ».

Mais ce dispositif dosimétrique va également permettre aux professionnels de se comparer entre eux au regard de leur exposition, comme en témoignent ces propos d'une préparatrice : « *Nous avons également des bagues dosimétriques, qui vont capter le maximum de rayonnements, et là, forcément, c'est moi qui ai le "chapeau" au niveau des bagues, puisque c'est moi qui ai les mains dedans le plus souvent... Les filles, je leur passe une seringue ; le temps de l'injection, elles sont en contact avec la seringue, et après, la source radioactive, ce n'est plus seulement la seringue, c'est aussi le patient. Donc, elles, elles vont prendre beaucoup plus*



Photo © CHU Nice-Garo / PHANIE

Bénédicte GEFROY, Sophie BRÉTESCHÉ et Romain LONCEINT

Médecin revêtant un tablier de plomb (protection contre les rayons X) pour réaliser un acte de radiologie interventionnelle (lors d'une micro-herniectomy).

« Le tablier en plomb est très lourd..., et travailler toute une journée avec un tablier en plomb, c'est encore pire. »

au niveau du corps entier qu'au niveau des mains. Par contre, moi, c'est l'inverse ; je vois rarement les patients, j'ai les mains dans la boîte. Donc, dès que je mets les mains dans la boîte, je suis irradiée, c'est sûr... Nous espérons [toujours que nous aurons] des petites mesures ».

On observera et on notera là encore que le port de ces bagues-dosimètres n'est pas systématique de la part des manipulatrices. Nous avons même observé que c'était au niveau d'un service que le port du dosimètre n'était pas systématique, sans pour autant avoir pu y apporter une explication.

Le suivi des doses individuelles de radiations reçues est effectif avec un retour mensuel et un relevé annuel. Comme l'explique une préparatrice, cette information reste confidentielle, car elle est attachée au dossier médical, elle n'est connue que de l'intéressé et du médecin du travail : « Ces petits dosimètres nous donnent le nombre de mSv que l'on prend par an, enfin... [je veux dire] par journée... C'est ensuite cumulé sur un logiciel, qui est en possession de la personne compétente en radioprotection. On y a accès quand même, il suffit de [le] lui demander. »

Ce suivi va effectivement conduire à déclencher des actions d'investigation en cas de valeurs singulières par rapport à la moyenne du poste de travail. L'information étant confidentielle, nous avons très peu de données chiffrées sur ces doses individuelles. Un préparateur justifiant de plus de dix ans d'expérience nous donnera une explication complémentaire à ce caractère confidentiel : à savoir, l'existence d'un risque d'interprétation, par inter-comparaisons entre collègues, des pratiques professionnelles de chacun : « c'est vous [qui] prenez le moins : [c'est] parce que vous êtes un fainéant et que vous ne vous approchez pas des patients ? ». Ou bien : « [si] vous prenez moins, [c'est] parce que vous travaillez vite et bien ? ».

Soulignons que la dosimétrie opérationnelle, qui permet une lecture en temps réel de la dose de radioactivité reçue, constitue un dispositif d'autocontrôle et qu'elle est à ce titre perçue comme une aide concrète dans l'activité : « la dosimétrie électronique... ? C'est celle-ci qui est intéressante, quand même, puisque si jamais on fait une erreur de gestuelle, elle va sonner, il va y avoir une alarme. [Nous], nous avons mis une alarme dessus : si l'on dépasse tant de mSv,... [ça sonne]. C'est quand même intéressant... ».

Cependant, ce dispositif fait lui aussi l'objet d'interprétations en fonction des situations rencontrées. Ainsi, dans de rares situations, la mise en alarme du dosimètre ne déclenche pas l'interruption de l'activité. Une manipulatrice très expérimentée en témoigne : « [Oui, c'est arrivé que l'alarme se déclenche], peut-être une fois parce que l'on brancardait quelqu'un au TEP. Mais, là, on savait pourquoi. Mais c'est quand même assez rare ».

On notera ici que le fait de connaître l'origine de l'alarme fait que la manipulatrice n'interrompt pas systématiquement son activité : « Bah, de toute façon, voilà, on le

met sur la table et, puis, bah, on se recule pour faire la suite de l'examen... et là, ça ne sonne plus... ».

Paradoxalement, la gestion du risque conduit ici à une perception d'un risque moins présent, mais aussi à une sorte de recréation de risque chez certains. Une jeune infirmière témoigne de cette gestion de sa dosimétrie : « donc, au niveau TEP, on prend nettement moins... Alors, on prend quand on a besoin, par exemple, quand un patient veut aller aux toilettes et que l'on a besoin de l'emmener, [parce] qu'il ne marche pas bien, qu'il est un peu dépendant... Donc, là, on prend beaucoup, parce qu'il faut l'accompagner... et on ne peut pas tout le temps promener notre paravent de plomb avec nous ! ».

Chaque situation est donc jugée et jaugée par les professionnels de santé, et du regard porté sur celle-ci va dépendre la manière dont ils vont respecter et/ou, au contraire, accommoder les mesures de radioprotection.

Au total, ces règles et procédures de radioprotection comportent donc à la fois une *dimension médico-légale* liée à la surveillance des expositions professionnelles par la médecine du travail ainsi qu'une *dimension technico-organisationnelle* liée à la prise en compte de l'ensemble des dispositifs opérationnels de radioprotection dans les pratiques professionnelles (SCHNEIDER et al., 1987, p. 163).

### De la tension entre soins et radioprotection à la régulation professionnelle

La mise en œuvre des règles et procédures de radioprotection peut entrer en contradiction avec l'activité de soins en médecine nucléaire. En effet, le travail des professionnels de santé revient à administrer des soins aux patients tout en tenant compte des règles de radioprotection afin de limiter leur propre exposition à la radioactivité. Cette exposition à la radioactivité provient non seulement du médicament radiopharmaceutique qui est injecté au patient, mais également du patient lui-même, une fois que le radiopharmaceutique lui a été administré.

### La tension entre se protéger et soigner autrui

Une tension se dessine ici, dans le travail en médecine nucléaire, entre deux activités potentiellement contradictoires – soigner autrui et se protéger – et au centre de laquelle se trouve le patient qui est à la fois l'objet des soins et une source de risques pour les professionnels de santé. Alors que le travail de soins en médecine nucléaire conduit les professionnels de santé à être au contact des patients afin de permettre la réalisation des examens d'imagerie (pour injecter le radiopharmaceutique au patient et pour l'installer sous la caméra), la radioprotection implique en revanche de s'éloigner de la source radioactive, et donc du patient.

Un enjeu temporel vient exacerber cette tension, dans la mesure où le travail de soins implique de « prendre le temps », alors que la radioprotection nécessite au contraire de « faire vite » afin de limiter le plus possible l'exposition à la radioactivité. L'injection du radiopharmaceutique et l'installation du patient sous la caméra

sont donc les deux situations à risque lors desquelles s'exprime la tension entre activité de soins et radioprotection. Ainsi, cette manipulatrice parlant du moment où elle injecte le médicament radiopharmaceutique : « *Tu as la seringue qui est sur toi. Donc, j'essaie de [ne] la tenir que d'une main, au niveau du cache plombé... De plus, avec mon autre doigt, je dois tenir le cathlon, parce que là, du coup, quand tu injectes, tu es obligé de le tenir pour pas qu'il se plie... Donc, j'enlève ce doigt-là pour ne tenir qu'avec la main, et j'essaie de l'orienter [la seringue] pour qu'elle soit le moins possible [dirigée] vers moi... ».*

L'installation du patient sous la caméra constitue une autre situation à risque : « *Les patients, des fois, tu es obligé de les prendre presque dans tes bras pour les aider à se soulever ou les repositionner, les transférer d'un lit à un autre, ou de les aider à descendre de la table. Donc, l'éloignement du patient : oui, mais ce n'est pas toujours possible. On est obligé, tu vois, de se rapprocher des caméras pour les mettre bien, voire, des fois, de les tenir pendant qu'ils sont sous la caméra... » (une manipulatrice radio).*

#### **Une répartition du risque « organisée »**

Compte tenu de cette tension dans le travail en médecine nucléaire entre les règles de radioprotection et l'activité de soins, les manipulatrices développent une régulation du risque de nature collective. En effet, le travail fait l'objet d'une répartition entre manipulatrices devant permettre une distribution du risque lié à l'exposition à de « faibles doses ». Au sein de chaque service, il existe un accord tacite entre les manipulatrices visant à équilibrer leurs niveaux d'exposition à la radioactivité. La distribution du risque se fait au travers d'une organisation du travail instituée par les manipulatrices. Chaque horaire de travail est associé à un certain nombre de tâches prédéfinies à effectuer par ces dernières. Ensuite, les manipulatrices réalisent chaque semaine une rotation des horaires et donc des tâches à effectuer. Cette organisation du travail permet de répartir l'exposition à la radioactivité entre manipulatrices en tenant compte du caractère plus ou moins irradiant des tâches à effectuer. Ainsi, pour une manipulatrice : « *C'est une répartition des doses, car on change d'horaire toutes les semaines. On a institué ça pour opérer une répartition entre nous des doses reçues. Ça tourne comme ça... ».*

Les manipulatrices ont mis en place une répartition comparable du travail concernant les essais cliniques (examens d'imagerie médicale et actes thérapeutiques) réalisés dans le service SMNA, lesquels sont généralement plus irradiants pour le personnel que les examens et les traitements dits de routine. Un système de rotation est alors organisé à partir d'un tableau affiché dans la salle de commande du service. Celui-ci comporte quatre éléments : la date de l'essai clinique ; l'intitulé de l'essai clinique ; le nom de la manipulatrice l'ayant réalisé ; la dose reçue par la manipulatrice au cours de l'essai clinique, mesurée par la dosimétrie individuelle.

À chaque nouvel essai clinique, les manipulatrices renseignent elles-mêmes ce tableau, ce qui doit permettre « *que ça ne soit pas toujours la même*

*personne qui s'en occupe »*, comme l'a expliqué une manipulatrice au cours d'une discussion dans la salle de commande. Une autre manipulatrice avait expliqué à propos de patients soumis à des rayons beta : « *On n'en a pas tant que ça... Après, il y a des périodes, on peut en avoir deux semaines de suite ; nous faisons donc bien attention que ce ne soit pas la même collègue qui y aille les deux fois. »* Pour les manipulatrices, il s'agit donc de « tourner » afin de se répartir entre elles la prise en charge des essais cliniques et donc les doses de radioactivité reçues.

#### **Une distribution conjointe du risque**

Le rapport au risque se traduit par l'adoption de règles tacites au sein des services et par l'adoption de normes de comportement partagées. Un des premiers risques est celui de la contamination, « *invisible à l'œil nu* », avec des règles de radioprotection importantes pour le contenir : « *La radioprotection en médecine nucléaire ?... Oui, c'est quotidien, c'est tout le temps, et les travailleurs sont vraiment... Ils vivent avec ça, ce n'est pas quelque chose d'inconnu pour eux, ça fait vraiment partie du métier... » (un médecin).*

Le personnel des services affiche une certaine maîtrise du discours relatif à la radioprotection. Ils le rappellent constamment, ce qui participe d'une forte intégration de la règle de précaution. De même, la prise en compte du risque est collective, notamment en cas de suspicion de contamination. La règle tacite est de mettre en mots toute suspicion de contamination : « *On sent qu'il y a une petite goutte qui tombe par terre... Bah, il ne faut pas [se] dire "je ne le dis pas". Tout de suite il faut prendre le contaminomètre, et vérifier s'il n'y a pas une contamination... » (une manipulatrice radio).*

Ce discours commun et collectif se décline au travers d'ajustements conjoints dans l'organisation du service. La maîtrise du planning et des horaires constitue l'un des points mis en avant pour maîtriser la cadence de travail et, de fait, éviter une mise en danger liée à une certaine précipitation dans la réalisation de l'activité. L'organisation répondant à cette équation associe souplesse et flexibilité au niveau des manipulateurs. On identifie aussi, au niveau de ce collectif qui associe les infirmières, une régulation autonome qui se joue depuis l'élaboration du planning jusqu'à l'organisation de l'activité quotidienne. Mais cet ajustement s'appuie sur le partage de comportements jugés conformes à la nécessaire vigilance que requiert l'activité. Ainsi, les anciens du service mettent en avant la nécessaire acculturation que requiert le travail dans un service de médecine nucléaire : « *Il faut être sûr de l'équipe... Alors, c'est vrai que, moi, j'ai des collègues avec qui je travaille depuis longtemps, depuis que je suis là. Je sais comment ils travaillent, je sais ce qu'ils font... Après, c'est vrai que quand on a une collègue qui arrive, effectivement, on aime bien que... il y a des choses à respecter, effectivement. Il faut que tout le monde travaille dans le même sens. [...] Voilà... Et puis [quand] on fait quelque chose, elles ne sont pas toutes les six à vous tomber dessus pour dire : "Ah bah, tu as fait ça ?". Et pourquoi tu as fait ça ?". Et il y a des fois, où l'on n'a pas forcément envie de donner toutes les explications. Ou "Tu fais ça comme ça ? Moi je ne*

*ferais pas ça comme ça...” Voilà ! »* (un manipulateur radio).

Par ailleurs, lorsque plusieurs manipulateurs radio travaillent ensemble, ils se contrôlent mutuellement et protègent la collègue qui est enceinte, notamment dans sa relation au patient. Le point commun entre les professionnels de ces services de médecine nucléaire porte sur leur relation au patient, qui s'avère structurer l'adoption de normes professionnelles partagées.

Puisqu'il faut tout expliquer au patient et que cela prend du temps, il y a mise en danger de soi, car on est obligé de s'affranchir du respect des règles de la radioprotection. Ainsi, en observation, il apparaît que le port du tablier plombé n'est pas une pratique généralisée lors de l'installation du patient, car la rapidité du geste permet de compenser le risque d'irradiation au point d'en oublier de transmettre les règles de la radioprotection à un stagiaire lui aussi présent sans porter d'équipements de protection et qui « *s'attarde [même] un peu trop auprès des patients...* », sans que cela soit relevé par la manipulatrice formatrice. Une dosimétrie élevée est un indice que l'on est en présence d'un manipulateur qui « ose » aller au front pour le bien du patient : « *Vos chiffres d'irradiation représentent un petit peu comment vous travaillez, aussi. [Si] c'est vous qui prenez le moins, [c'est] parce que vous êtes un faïnéant et que vous ne vous approchez pas des patients !* ».

C'est ainsi la relation au patient, toujours singulière, qui justifie la proximité adoptée à son égard et, de fait, l'acceptation de « prendre » des doses de radioactivité. Ainsi, l'examen d'un enfant est pour le manipulateur la justification du fait qu'il ne porte pas son tablier de plomb : « *Ah oui..., [c'est vrai,] j'aurais dû le mettre... Mais, bon, c'est un enfant...* ».

Ces prises de risques consenties sont contrebalancées par une forme de « partage » entre intervenants de la relation de soin et un patient qui constitue une source de rayonnement radioactif.

Ainsi, la relation au patient et plus particulièrement l'installation du patient pour pouvoir réaliser correctement un examen scintigraphique sont potentiellement distribuées entre les manipulateurs, l'infirmière et le médecin. Cette règle informelle et néanmoins partagée est peu explicitée dans les discours, mais elle s'actualise dans la relation au patient et dans la rotation qui s'opère entre les personnels amenés à s'approcher du patient. Les trois catégories socioprofessionnelles en présence participent conjointement à la mise en place du malade, dans certaines situations délicates, par exemple dans le cas d'un patient en surpoids, mais tout en se dispensant parfois du port des protections requises.

Finalement, l'émergence de ces modalités de régulation autonomes renvoient à deux registres d'action différents :

- La distribution du risque par la mise en place d'une rotation tacite des postes entre les manipulatrices vise à pallier l'insuffisance des règles de radioprotection en matière de limitation ou de diminution de l'exposition

aux faibles doses de radioactivité. Cette perception du risque conduit alors les membres du personnel à développer leurs propres mesures de protection.

- De même, le non-respect des mesures de radioprotection lorsqu'il s'agit de « prendre soin du patient » ne constitue pas une déviance, selon Olivier de Sardan (2003). Ces comportements relèvent en fait de normes latentes qui permettent aux membres du personnel de résoudre les tensions induites par ce double univers de travail. Ces normes pratiques selon la terminologie d'Olivier de Sardan traduisent les logiques d'action qui sont à l'œuvre : les professionnels sont ici avant tout des personnels soignants, et ce n'est qu'en second lieu qu'ils sont, aussi, des travailleurs du nucléaire.

## Conclusion

Au regard de notre questionnement de départ, c'est-à-dire d'un questionnement portant sur les modes de régulation du risque en médecine nucléaire, les résultats de notre enquête mettent en lumière deux éléments principaux.

D'une part, la règle de radioprotection constitue, au sens de Jean-Daniel Reynaud (1997), un principe organisateur partagé au sein des deux services que nous avons étudiés.

En tant que principe normatif sous-tendu par un discours collectif appris, répété et rappelé, elle induit des formes d'organisation qui encadrent très strictement l'activité. Le temps, la distance et le port des protections structurent fortement le travail des professionnels, ces trois dimensions agissent comme un faisceau de contraintes.

Néanmoins, comme le rappelle Philippe Bernoux (2005) en ce qui concerne le respect de la règle, celle-ci ne vaut que « *dans la mesure où elle suscite le consentement des acteurs et la capacité des institutions à la faire respecter. La règle est une réalité collective que les dispositifs et les institutions ne suffisent pas à faire exister, car il faut l'engagement des acteurs* ».

Dans l'univers de la médecine nucléaire, la règle de radioprotection se déploie dans le contexte d'une organisation du travail à la fois normée et flexible. Le caractère très contrôlé et compartimenté de l'activité, l'omniprésence de règles nécessaires pour réduire les risques et gérer les multiples aléas et la complexité de l'ensemble nécessitent de la part des professionnels de multiples possibilités d'ajustement.

L'organisation qui répond à cette équation associe souplesse et flexibilité, principalement au niveau des manipulateurs radio. On identifie ainsi au niveau de ce collectif une régulation autonome qui est constamment à l'œuvre, depuis l'élaboration du planning jusqu'à l'organisation de l'activité quotidienne. Ainsi, la règle induit une prise en charge collective de la planification au regard d'un objectif de maîtrise de l'activité.

D'autre part, la prise en charge du risque se traduit par un ensemble de comportements construits autour de routines et d'expériences cumulées par les équipes que

nous avons observées au sein des deux services de médecine nucléaire étudiés.

En s'appuyant sur un ensemble de règles contraignantes, les acteurs des services de médecine nucléaire s'octroient des espaces d'autonomie dans les modalités d'application de ces mêmes règles, et ce d'autant plus que, dans les services de médecine nucléaire, le danger est hypothétique, à la différence notamment des infections nosocomiales pour lesquelles le risque professionnel est avéré (AMIEL, 2005).

Les cas de dérogation ou de transgression (pour l'essentiel liés à la gestion du patient) s'accompagnent de l'adoption de dispositifs qui permettent de composer à la fois avec la logique de soin et avec celle de radioprotection. La rotation dans les postes exposés à un rayonnement radioactif provenant des patients est une modalité pratique de prise en charge du risque par un groupe professionnel. La seconde modalité pratique porte sur la rotation entre plusieurs catégories et, de fait, sur une distribution de la « dose » entre les membres du service. Ces modalités témoignent à la fois du caractère intégré de la règle et des marges d'innovation que celle-ci initie dans l'organisation collective du travail et du partage du risque (ALTER, 2000).

Les modes de régulation du risque s'appuient ainsi à la fois sur un pacte d'autonomie conclu au sein d'un même groupe professionnel et sur une distribution conjointe de la dose. Le cas mobilisé illustre ici la capacité de groupes professionnels à réguler le risque en situation d'incertitude au travers d'un engagement collectif et d'une autonomie des agents dans l'organisation de l'activité. Il permet de relativiser la dimension du contrôle fréquemment associé à la gestion du risque, tout en insistant sur le rôle de l'action collective dans la bonne gestion de celui-ci.

## Bibliographie

ALTER (N.), *L'Innovation ordinaire*, Paris, Université Dauphine, 2000.

AMIEL (C.), « On sait qu'il n'y a pas de "vrais" risques. Discours et pratiques de soignants autour des infections nosocomiales », *Sciences sociales et santé*, vol. 23, n°3, 2005, pp. 37-58.

AUBERT (B.) & CHATAL (J.-F.), « Radioprotection associée aux nouvelles évolutions, diagnostics et thérapeutiques, en médecine nucléaire », *Radioprotection*, vol. 41, n°1, 2006, pp. 33-50.

BERNOUX (Ph.), « La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », compte rendu de *Sociologie du travail*, n°47, 2005.

BOUDIA (S.), « Les Problèmes de santé publique de longue durée. Les effets des faibles doses de radioactivité », in GILBERT (C.) & HENRY (E.) (Eds.), *Comment se construisent les problèmes de santé publique*, La Découverte, 2009.

BRÉCHET (J. P.), « Le Regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue française de gestion* (4), 2008, pp. 13-34.

CALLON (M.), LASCOUMES (P.) & BARTHE (Y.), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 2001.

CARRICABURU (D.) & MÉNORET (M.), *Sociologie de la santé*, Armand Colin, 2004.

DE TERSSAC (G.), « De la sécurité affichée à la sécurité effective : l'invention des règles d'usage », *Gérer & Comprendre*, n°111, mars 2013.

DE TERSSAC (G.), « La Théorie de la régulation sociale : repères pour un débat », in DE TERSSAC (G.) (Eds.), *La Théorie de la régulation sociale de J-D Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 2003, pp. 11-33.

DUCLOS (D.), « La Construction sociale du risque : le cas des ouvriers de la chimie face aux dangers industriels », *Revue française de sociologie*, vol. XXVIII, 1987.

FOURNIER (P.), *Travailler dans le nucléaire. Enquête au cœur d'un site à risques*, Armand Colin, 2013.

GODARD (O.) & LOCHARD (J.), *L'Histoire de la radioprotection, un antécédent du principe de précaution*, HAL, CECO-995. 2005.

GIDDENS (A.), *La Constitution de la société*, Paris, PUF, 1987.

HARRISON (D.), « La Représentation du risque professionnel », *Sciences sociales et santé*, vol. VI, n°3-4, 1988.

HUBERT (D.), « Intérêts et limites de l'épidémiologie pour l'évaluation des risques de cancers radio-induits et l'établissement des normes de radioprotection », *Radioprotection*, vol. 25, n°1, 1990, pp. 19-41.

JOURNÉ (B.), « Les Paradoxes de la gestion de la sûreté nucléaire », in PERRET (V.) & JOSSERAND (E.)

(Eds.), *Le Paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses Édition, 2003.

LASCOUMES (P.), « La Précaution comme anticipation des risques résiduels et hybridation de la responsabilité », *L'Année sociologique (1940-1948)*, 1996, pp. 359-382.

LE BRETON (D.), *La Sociologie du risque*, PUF, Collection « Que sais-je ? », 1995.

MINVIELLE (E.), « Réconcilier standardisation et singularité : les enjeux de l'organisation de la prise en charge des malades », *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, vol. 7, n°1, 2000, pp. 8-22.

OLIVIER DE SARDAN (J.-P.), « Pourquoi le malade anonyme est-il si "mal traité" ? Culture bureaucratique commune et culture professionnelle de la santé », *in*

JAFFRE (Y.) & OLIVIER DE SARDAN (J.-P.) (Eds), *Une médecine inhospitalière. Les difficiles relations entre soignants et soignés dans cinq capitales d'Afrique de l'Ouest*, Paris, 2003, pp. 265-294.

PERETTI-WATEL (P.), *Sociologie du risque*, Armand Colin, 2000.

REYNAUD (J.-D.), *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997.

SCHNEIDER (T.), LOCHARD (J.) & FAGNANI (F.), « L'Introduction des méthodes de gestion dans la prévention du risque radiologique dans les centrales nucléaires : bilan d'une recherche-action », *Sciences sociales et santé*, vol. 5, n°3-4, 1987, pp. 157-178.

ZONABEND (F.), *La Presqu'île du nucléaire*, Odile Jacob, 1989.

# Une représentation française de la relation interculturelle : quel impact sur les compétences interculturelles des managers français ?

Par Catou FAUST

Professeur associé à l'EM Lyon Business School

Le développement de compétences interculturelles dans les entreprises ne peut avoir lieu sans une réflexion sur la nature même de ces compétences. Dans cette optique, cette recherche propose un angle d'étude jusqu'à présent inexploré, en questionnant l'influence de la culture nationale sur les représentations en jeu dans la relation interculturelle. Nous présentons ici les résultats d'une étude qualitative menée auprès de managers français et internationaux travaillant dans des multinationales du secteur industriel. L'analyse d'entretiens de 62 managers nous a permis de faire émerger une représentation de la relation interculturelle propre aux managers français et de mettre en évidence l'impact de cette représentation sur leurs compétences interculturelles. Le prisme culturel proposé par cette recherche fournit ainsi un nouvel angle d'analyse des succès et des échecs dans la relation interculturelle.

## Introduction - La compétence interculturelle, un concept universel ?

L'introduction de la notion de compétence interculturelle dans certains outils de gestion des ressources humaines (GRH) tels que les grilles de recrutement ainsi qu'une littérature abondante sur ce sujet (BLACK et *al.*, 1991 ; HAMMER et *al.*, 2003 ; EARLEY et ANG, 2003 ; DEARDOFF, 2006 ; WANG et KULICH, 2015) sont autant de signes qui montrent l'importance accordée par les praticiens et les chercheurs à ces compétences.

Regroupant les nombreuses définitions de ce concept, Bartel-Radic (2009 : 15) présente la compétence interculturelle comme « la capacité de comprendre les spécificités d'une situation d'interaction interculturelle et de s'adapter à cette spécificité de manière à produire un comportement qui permette que le message émis soit interprété de la manière souhaitée ». Les auteurs s'accordent à définir trois dimensions composant cette compétence : la dimension cognitive (connaissance des langues et du contexte, conscience des différences culturelles et compréhension de cadres de référence différents), affective (empathie, tolérance à l'ambiguïté, flexibilité, etc.) et comportementale (capacité à

appliquer les connaissances, à intégrer les nouveaux modèles, à communiquer) (GUDYKUNST et *al.*, 1977 ; LANDIS et BAGHAT, 1996 ; BARMAYER et DAVOINE, 2012 : 65).

Les difficultés rencontrées par certains managers pour s'adapter aux différences culturelles ayant un coût élevé pour les entreprises (EARLEY et ANG, 2003), une meilleure prise en compte de ces compétences lors des recrutements a été préconisée (DELANGE et PIERRE, 2007), conjointement à la mise en place de formations visant à enrichir la sensibilité culturelle des managers et leur connaissance des autres cultures au sein des organisations (ADLER, 2002). Dans les entreprises multinationales s'est ainsi développée une gestion des compétences interculturelles en matière de recrutement et de formation au travers de pratiques similaires entre tous les pays. Or, une globalisation des pratiques n'est pertinente que si elle recouvre une réalité universelle.

Cette observation nous a amenée à nous demander si les besoins en développement des compétences interculturelles étaient réellement semblables dans tous les pays. Plus précisément, sachant que la compétence est produite autant par les représentations que les auteurs se font de la situation que par

les caractéristiques de celle-ci (ARGYRIS et SCHÖN, 1989), nous nous sommes interrogée sur l'existence d'un éventuel prisme national de la relation interculturelle qui influencerait les managers dans leurs interactions et, ainsi, aurait un impact sur leurs compétences interculturelles.

Focalisée sur la culture nationale, notre recherche s'inscrit dans l'approche du management interculturel développée par Philippe d'Iribarne (1989) et Gestion et Société, le groupe de recherche qu'il a fondé (d'IRIBARNE et al., 1998) : la culture nationale fournit aux membres de la nation concernée un socle de représentations communes, un prisme au travers duquel ils interprètent les faits sociaux. Dans cet article, nous mettrons au jour l'existence d'une représentation française de la relation interculturelle et nous en montrerons l'impact sur le concept même de compétence interculturelle.

Toutefois, même si cette recherche s'intéresse à la culture nationale, nous n'excluons aucunement l'impact sur les représentations d'autres formes de culture, telles que la culture régionale, la culture métier ou encore la culture organisationnelle, que nous évoquons en fin d'article.

Nos résultats permettent d'initier une réflexion sur les besoins spécifiques des entreprises multinationales françaises concernant le développement des compétences interculturelles de leurs managers.

## Méthodologie

Afin de mettre au jour les représentations de la relation interculturelle, nous nous sommes livrée à l'analyse thématique et lexicale des discours de 62 managers français et internationaux travaillant pour différents partenaires au sein d'une alliance internationale de firmes industrielles, et avons recherché d'éventuels contrastes, entre nationalités, dans les manières dont les uns et les autres se positionnent dans la relation interculturelle et dans les stratégies mises en place pour la réussir.

L'alliance internationale entre les partenaires concurrents de notre champ d'étude est le résultat de rapprochements et de participations croisées (allant de 3 à 43 %) entre plusieurs firmes industrielles. Les répondants de cette étude appartiennent majoritairement au partenaire français de cette alliance, mais aussi, dans de plus faibles proportions, aux partenaires allemand et japonais (voir le Tableau 1 qui suit). Ce dernier est une entreprise qui peut être définie comme « *born global* », alors que les partenaires allemand et français sont deux firmes représentatives de ces entreprises européennes dont les activités se sont globalisées depuis le début des années 2000. Les rapprochements entre ces entreprises concurrentes ont rapidement fait évoluer le cadre dans lequel s'exerçaient les relations interculturelles.

Entreprise française	Entreprise japonaise	Entreprise allemande
50 (dont 40 Français et 10 internationaux)	8 (dont 3 Japonais, 1 Français, 1 Brésilien, 1 Britannique et 2 Indiens)	4 (4 Allemands)

Tableau 1 : Répartition des répondants suivant l'entreprise d'origine et la nationalité.

Quelle que soit leur nationalité, une moitié des managers est régulièrement exposée à des relations interculturelles au sein de l'entreprise (notamment dans des relations entre siège et filiales) et l'autre moitié travaille sur la mise en place de projets avec des entreprises partenaires (voir le Tableau 2 ci-après).

	Managers français	Managers internationaux
Relations interculturelles ayant lieu en interne	60 %	50 %
Relations interculturelles entre clients et fournisseurs	5 %	5 %
Relations interculturelles avec des partenaires du groupe	55 %	45 %

Tableau 2 : Cadres dans lesquels s'exercent les relations interculturelles en fonction de la nationalité des répondants.

Qu'ils soient Français ou non, les trois quarts d'entre eux sont souvent, de par leur expertise ou leur rang hiérarchique, en position haute dans la relation (chefs de département ou de *Business Unit*, chefs de service, experts assurant la formation d'équipes). Les autres (25 % des Français et 18 % des internationaux) sont des chefs de produit ou des experts amenés à collaborer avec des interlocuteurs vis-à-vis desquels ils n'ont aucune supériorité hiérarchique ou expertise (voir le Tableau 3 ci-après).

	Chefs de produit ou experts sans fonction d'encadrement	Chefs de service avec ou sans fonction d'encadrement	Chefs de département avec fonction d'encadrement
Français	25 %	50 %	25 %
Internationaux	18 %	59 %	23 %

Tableau 3 : Niveaux hiérarchiques selon la nationalité des répondants (en %).

Alors que de nombreux auteurs s'intéressent prioritairement à l'expatriation (BLACK et al., 1991 ; EWINGTON et al., 2009 ; BIRD et al., 2010 ), nous avons pris en compte les relations interculturelles ayant lieu en dehors de ce cadre (65 % de nos répondants ne sont pas en situation d'expatriation).

Les discours analysés ont été recueillis lors d'entretiens semi-directifs de longue durée portant sur un nombre élevé de témoignages : 40 managers français et 22 managers internationaux (représentant 11 nationalités différentes) ont été interrogés sur leur travail, en contexte interculturel.

Le guide d'entretien, composé de trois parties, a amené tout d'abord les répondants à décrire les tâches réalisées avec des partenaires ou des collègues de cultures nationales différentes, à évoquer les éventuelles difficultés ressenties dans la collaboration et, enfin, à expliquer ce qu'ils mettaient en œuvre pour mener ces tâches à bien. Parmi les répondants, nous avons eu l'occasion d'interviewer des binômes d'experts français et allemands collaborant sur un projet commun et, ainsi, de découvrir comment un contexte unique était perçu par les uns et les autres.

Dans la première partie de cet article, nous décrivons la représentation française de la relation interculturelle telle que nous l'avons perçue à travers les entretiens. Nous nous sommes intéressée aux éléments qui ressortaient des discours des Français, mais qui étaient absents de ceux des internationaux.

Les verbatim des managers internationaux ayant été étudiés uniquement dans le but d'apporter un éventuel contrepoint à la vision française, leur représentation de la relation interculturelle n'a pas été analysée par nationalité. Il est possible que si cette analyse avait été réalisée, chaque culture aurait peut être révélé une représentation qui lui soit propre.

La seconde partie est consacrée à la discussion des résultats : nous évaluons tout d'abord l'impact des représentations mises au jour sur les compétences interculturelles, puis nous terminons la discussion en montrant que la prise en compte de l'historique de l'internationalisation de l'entreprise considérée est un facteur clé pour comprendre l'origine de ces représentations.

## Une représentation française avérée de la relation interculturelle

Rares sont les managers français qui n'affichent pas de curiosité pour les différences culturelles dans la relation. Certains, même, n'hésitent pas à s'inscrire à des séminaires interculturels concernant des pays avec lesquels ils ne sont pas amenés à traiter. La plupart ont donc pris plaisir, lors des entretiens, à partager leur point de vue sur l'impact des cultures sur les affaires. Ces retours d'expérience ont souvent pris la forme d'exposés sur les différences culturelles traduisant, chez les managers français, une approche partagée de la relation interculturelle que nous présentons dans cette première partie.

## Comprendre comment les autres fonctionnent

Tout d'abord, sollicités pour évoquer leur travail en contexte international, les managers français sont les seuls à faire spontanément référence au concept d'interculturalité et à ses dimensions théoriques, en déclarant : « *J'ai toujours été intéressé par l'interculturel* » ou « *Il y a des aspects de compréhension des dimensions culturelles* », ou encore, « *Je me suis posé des questions sur "leur" conception du temps* ».

Pour décrire leurs relations interculturelles, ils font appel à de grands concepts qui ne permettent pas toujours de cerner les difficultés auxquelles ils sont confrontés : « *J'ai pas mal voyagé en Asie, et là, on est dans les perceptions de la vie, du positionnement de l'être différent. Et, du coup, il y a plus de difficultés.* »

Ou encore : « *En Afrique du Sud, j'ai découvert le management anglo-saxon. C'est intéressant : j'ai découvert qu'en tant que Française, j'apportais le petit truc, et c'est devenu un élément important dans la manière de voir le travail : voir comment j'influe sur la façon de voir des autres...* ».

Le caractère souvent abstrait de leur expression semble traduire une volonté de considérer la relation interculturelle comme devant faire l'objet d'une analyse distanciée.

Les Français n'ont en effet cessé de vouloir démontrer qu'ils s'efforcent de *comprendre* la spécificité culturelle de la relation. Celle-ci est observée à travers un prisme plus large que celui du contexte de travail, et les managers cherchent tout d'abord à comprendre comment le contexte culturel influence l'interaction. Le verbatim suivant montre à quel point cela nécessite des connaissances culturelles étendues et une capacité de synthèse avancée :

« *Avoir cette ouverture est toujours très difficile. C'est comprendre les points d'ancrage culturel. Quand on négocie en Russie, c'est pas la même chose qu'en Chine. Il y a des aspects de compréhension des dimensions culturelles historiques, y compris avec la nation française, à comprendre.* »

Pour de nombreux managers français, ces connaissances sont acquises grâce à des lectures et à des formations spécifiques dont les contenus sont soumis à leur propre analyse : « *Donc, j'ai lu des livres... Il y a des formations sur toutes les nationalités. Je suis prudent, parce que, souvent, on va dans le cliché et... comprendre, c'est subtil...* »

Pour eux, il est indispensable de s'intéresser aux différences culturelles et de faire l'effort de se documenter pour pouvoir aborder le contexte interculturel, et ces connaissances doivent être complétées par un travail d'analyse qui s'apparente parfois au décryptage minutieux d'une équipe de chercheurs : « *Quand les négociations se font, je fais graviter un financier, un juriste, plus les équipes opérationnelles. On a un partage, on décrypte, on réfléchit mieux dans plusieurs têtes que dans une [seule]. Chacun va être attentif à des choses différentes, pour comprendre.* »

L'analyse permet ensuite aux managers français de s'appuyer sur ce qu'ils pensent avoir compris des

mécanismes culturels pour réussir la relation : « *Ils sont très latins, très dans l'affectif, et j'ai vite compris que ça permettait de gagner le complément...* ».

Après avoir compris « *comment "ils" fonctionnent* », les managers français tirent des conclusions et mettent en œuvre des stratégies d'adaptation, comme ce manager qui tente de gommer les traits latins de son propre comportement : « *Quand on fait travailler ensemble des Asiatiques et des latins, il y a une réserve chez les Asiatiques qui se frottent à l'empathie et au contact latin [et] qui demande un réglage de leur part. Alors, mon comportement s'est modifié : je suis très latin, mais je m'oriente vers un mode de fonctionnement anglo-saxon, plus dans la neutralité, moins dans l'empathie, parce que c'est un mode qui fonctionne bien, avec tout le monde...* » Ce manager n'ajuste pas son comportement à celui d'un interlocuteur dans une situation donnée, mais il s'adapte à un comportement culturel qu'il pense avoir identifié.

L'analyse à laquelle les managers se livrent parfois avec une certaine jubilation (« *J'adore voir les Japonais qui se referment, qui disent oui en pensant non ! C'est drôle d'apprendre à les décoder...* »), conforte certains dans l'idée qu'ils ont compris les ressorts culturels et qu'ils peuvent anticiper les comportements, s'octroyant un avantage sur l'interlocuteur qui, lui, n'a pas la même maîtrise des différences culturelles : « *Avec un Français, si vous le braquez contre vous, il vous dit : "Tu prends ma place, et tu le fais !" Le Thaï, par rapport à sa culture, à sa fierté, au crédit que son entreprise lui a confié en le nommant à ce poste-là, il ne peut pas [dire ça]. Soit il démissionne, soit il me suit. Si vous arrivez à décrypter jusqu'où vous pouvez aller pour avancer, alors vous êtes "le roi du pétrole" !* »

En ce qui concerne les managers non français, il est aussi important de comprendre ce qui est en jeu dans la relation interculturelle. Ils ont des approches variées, mais rares sont ceux qui font référence à des apports théoriques.

Certains managers internationaux tentent comme les Français de décrypter les ressorts culturels et de théoriser. Cependant, dans leur cas, la compréhension que cela apporte n'est pas une fin en soi, elle est au service de l'adaptation du comportement et de la mise en place de stratégies efficaces : « *Before, I was frustrated because my French colleagues did not answer in details and then, I understood that I had to ask many times. Before, I would expect to get more informations from the first step. What is better? It depends... Sometimes speed is more valuable... Having many options of thinking, my vision changed, accepting many ways of doing things* » (un manager japonais).

D'autres managers internationaux font montre d'une approche très pragmatique des différences culturelles : « *La culture, c'est "qu'est-ce qu'il faut faire pour s'adapter aux autres ?"* » (un manager indien).

Plutôt que décrypter les ressorts culturels, ces managers de diverses nationalités (indienne, argentine ou encore britannique) s'efforcent de comprendre les façons de faire de leur interlocuteur en observant la réalité vécue sur le terrain : « *Par exemple, pendant*

*la crise, en 2009, dans la filiale en Argentine, pendant les journées de chômage, les vendredis, on travaillait – malgré une baisse de salaire de 10 %. Ici, en France, pendant cette période, c'était pas le même état d'esprit, [et] pourtant ils touchaient autant, parce que le gouvernement remboursait [les 10 %]. Moi, j'ai demandé des choses comme ça à mon équipe, et ça ne passait pas. J'ai compris ça et je me suis adapté, j'ai fait autrement* » (un manager argentin).

Certains font de la capacité à s'adapter une condition de la réussite, comme l'indique ce manager italien : « *C'est avoir de l'empathie, se mettre dans la façon de faire les choses [...]. À chaque fois que je change d'équipe, il faut que l'on s'adapte les uns aux autres, et ça prend du temps : je dois d'abord leur inspirer confiance, mais il faut passer la barrière.* »

Ou ce manager britannique : « *On s'est adaptés, on a d'excellents rapports : ça demande une adaptation, de ma part, et de la leur...* ».

La nécessité de cette adaptation mutuelle ne ressort jamais aussi fortement des discours français.

Chez les managers français, c'est l'analyse préalable des fonctionnements culturels qui est présentée comme l'un des éléments clés de la réussite de la relation : « *Il faut marier cette compréhension avec la flexibilité, l'humilité et l'empathie pour assurer à l'entreprise une activité dans les meilleures conditions* ».

La question de l'adaptation à l'autre dans l'interaction est presque secondaire : les discours donnent l'impression que les managers français sont aussi passionnés par l'analyse que par ce que celle-ci implique en termes d'adaptation sur le terrain. L'évocation de la nécessité de *comprendre* est plus fréquente que celle de *s'adapter* et les exemples donnés portent plus sur l'effort de décodage que sur les difficultés vécues dans l'interaction.

### Le récit d'une relation désincarnée

La relation interculturelle est décrite par la plupart des managers internationaux à travers des exemples concrets mettant en scène leurs interlocuteurs étrangers : « *En France, les problèmes circulent dans le middle management : il n'y a pas de chef qui dise : "On arrête de discuter, maintenant !" Par exemple, hier, en réunion, on parlait surtout de ce que l'on ne pouvait pas faire, plus que de ce que l'on pouvait faire !* » (un manager chinois).

Du côté français, l'expérience interculturelle semble souvent désincarnée, les interlocuteurs étant rarement décrits ou nommés et les interactions étant rarement décrites précisément. Cette approche se caractérise par le fait qu'elle consiste à analyser et à décrypter les ressorts culturels en jeu dans le contexte de travail afin de pouvoir agir, et seulement ensuite, à théoriser ce qui a été constaté sur le terrain : « *Ça m'intéresse de comprendre la logique d'une autre boîte, culturellement. Il y a des éléments propres à D., mais ça éveille la curiosité de l'autre : on voit qu'il n'y a pas qu'une vérité...* ».



Photo © BRIDGEMAN IMAGES

Marco Polo, statue chinoise en bois doré du XVI<sup>e</sup> siècle, Museo Correr, Venise.

« La culture, c'est "ce qu'il faut faire pour s'adapter aux autres" »

Tandis que ce manager français évoque en termes généraux sa coopération avec son partenaire allemand, ce dernier, au contraire, décrit des faits : *"I just check and suggest other solutions, but it is not possible: when I try to prepare, what I say is rejected, and he says: "We do it the way we [like to] do it!", even if he doesn't do it – at all! It's not easy..."*

Du côté français, la compréhension du contexte de la relation étant souvent intellectualisée, la relation se joue avant tout dans le domaine des idées et de nombreuses expressions sont liées à l'intelligence : « avoir le bon diagnostic » ou « avoir une compréhension complexe du travail dans toute sa globalité ».

Cette approche n'est pas apparue chez les managers internationaux, à l'exception d'un seul, un manager britannique : « C'est fascinant, il faut comprendre, comprendre toute la complexité de la situation ».

Les Français ont tendance à vouloir comprendre des fonctionnements, des problématiques : l'Autre est un objet de décodage, d'observation unilatérale, et la relation avec lui est abordée d'un point de vue plus intellectuel qu'affectif.

#### L'occasion d'inventer de nouveaux modèles

Ces différences d'approche s'expriment aussi à travers ce que les uns et les autres retirent de la relation. Les Français évoquent la « richesse » de l'échange en des termes très flous, sans préciser en quoi la coopération interculturelle est une valeur ajoutée : « Vous essayez de marier les deux, parce que "plus" et "plus", ça fait : "plus" ! Et on y va..., et c'est super riche. Quotidiennement, on se remet en cause, et ça fait une richesse. Vous ajoutez le partenaire qui, lui, est "orthogonal", et ça commence à "faire du jus"... » ; « [Travailler ensemble], c'est très formateur du point de vue du comportement des [êtres] humains ».

De leur côté, les managers internationaux expriment plus clairement ce que la collaboration interculturelle peut apporter. Ainsi, pour un manager japonais, il s'agit de s'efforcer à devenir plus direct : *"[After my expatriation in Paris], "I got used to be more proactive and [to] ask questions. I learn[ed] to demand, not like request in the 'soft way'! It expanded my way of thinking".*

En revanche, un manager italien se félicite, quant à lui, d'avoir bénéficié de la diversité des profils : « L'idée était d'apporter de l'innovation, des idées différentes, de faire bouger les choses, avec des gens qui pouvaient challenger l'existant ».

Un manager allemand se réjouit, quant à lui, d'« avoir pu faire, ensemble, ce que l'on n'aurait jamais pu faire seuls ».

Pour la plupart des Français, les différences culturelles sont stimulantes, car elles obligent à comprendre une nouvelle logique, à inventer de nouveaux modèles. Un second manager français travaillant en binôme avec un Allemand confie ainsi : « La vraie complexité, c'était qu'il fallait inventer la vie en marchant. Je ne dirais pas que c'était du fait de l'international : on aurait fait ça avec une boîte française, ça aurait été le même bazar... Mais c'était complexifié par la différence des cultures.

*Ça amplifiait la difficulté... La coopération, ça crée la difficulté : comment inventer un nouveau fonctionnement ? ».*

Son partenaire allemand expose, quant à lui, plus concrètement les difficultés de la coopération : « C'était pas "conflictuel"... Mais je dirais que c'était dur de trouver des compromis et on n'a pas pris assez de marge pour le temps supplémentaire pour collaborer. C'est moins compliqué, maintenant, parce que l'on connaît mieux l'autre, son processus. Les points de vue, les exigences sont différents, alors, on cherche des compromis, on partage des opinions (...), on évalue la somme totale des bénéfices et des coûts. Il y a des règles..., alors, on ne peut pas trouver de compromis pour tout. Alors, on donne la responsabilité des pièces soit à l'un, soit à l'autre... » Ce manager trouve de la satisfaction à réussir à faire avancer le projet grâce à la mise en place d'une organisation du travail basée sur la coopération.

La référence au compromis apparaît dans seulement cinq entretiens, sur un total de 40 entretiens menés avec des Français. Ceux-ci y ont fait référence sous plusieurs angles : ils indiquent parfois que le compromis est un exercice imposé (« Il faut [se] faire comprendre, on est dans la culture du compromis... Parfois, on sort tous perdants, mais c'est la seule solution... ») quand on travaille avec certaines cultures qui, elles, ont le compromis « dans leur ADN » (« Les Hollandais sont pleins de bon sens [et] toujours à la recherche du bon compromis : [chez eux], c'est viscéral »).

Mais, le plus souvent, le compromis est présenté comme un semi-échec :

*« Ils nous demandaient des choses qui requéraient que l'on modifie nos systèmes, et on ne voulait pas payer pour ça. On a « escaladé » le problème, et on a toujours trouvé des solutions... des sortes de compromis, en fait. On les trouvait par des personnes qui ont des idées dégradées par rapport au souhait initial et qui, au final, [même non] satisfaisantes, peuvent résoudre le problème... »*

Ou : « C'était très dur, de trouver des compromis. On arrivait à converger, mais la répartition des tâches était difficile parce que notre vision de l'international n'est pas la même ».

Une remarque montre bien à quel point les Français se méfient du compromis : « Dans ces compétences hors technique, il y a le relationnel et la capacité à faire, parfois, des compromis. Enfin..., je n'aime pas ce mot. Je préfère trouver un équilibre entre des contraintes, un équilibre juste et honnête ».

En revanche, la recherche du compromis est fréquente dans les discours des managers internationaux, qui, tous, le présentent comme un facteur de réussite : « Déjà que le management soit capable de faire des compromis, d'accepter que, dans une collaboration, le résultat ne sera pas le même [que] si on était seul ! C'est essentiel, aussi, de ne pas considérer les compromis comme des défaites » (un troisième manager allemand membre du projet de coopération franco-allemand).



Photo © ChinaFotoPress/MAXPPP

Le président de Dongfeng Renault, Jacques Daniel, met la touche finale à l'œil d'un lion lors de l'inauguration de Dongfeng Renault Automotive Co. Ltd., le 1<sup>er</sup> février 2016, Wuhan, province chinoise du Hubei. Il se conforme ainsi à une longue tradition chinoise selon laquelle le dessin de l'œil achève une peinture et donne vie à l'objet représenté.

« Les différences culturelles sont stimulantes, car elles obligent à comprendre une nouvelle logique, à inventer de nouveaux modèles. »

Ou : « *J'essaie de les convaincre et de comprendre leurs contraintes, mais ils ont aussi raison, parce qu'à chaque tâche, ils veulent ajouter de la marge... et, pour moi, c'est difficile de comprendre pourquoi chaque métier demande cette marge. Alors, petit à petit, on arrive à un accord qui peut satisfaire tout le monde...* » (un manager turc),

Ou encore : « *On a démarré comme ça.... Ça durait jusqu'à trois heures du matin : il fallait réaliser l'accord ensemble avant de partir, sinon ça servait à rien ! On a appris à mieux se connaître...* » (un manager brésilien).

#### Permettre à l'interlocuteur de « grandir »

Les Français que nous avons interrogés partagent largement une vision particulière, différente de celle de leurs partenaires, de ce que coopérer veut dire. Nous avons en effet noté une difficulté à envisager la relation dans un rapport d'égal à égal. Les managers expatriés dans les filiales pour y assurer des missions de direction, d'encadrement ou de formation ont tendance à se sentir investis d'une mission (pour reprendre un terme d'analyse de d'Iribarne, 1989) d'éducation : « *Ils voyaient bien que j'étais là pour les faire croître* ».

Même lorsque le contexte de coopération est un projet avec un partenaire et que les managers sont placés dans une relation d'égalité hiérarchique ou d'expertise avec leur interlocuteur, la plupart des managers français semblent considérer que celui-ci a quelque chose à apprendre d'eux, notamment au niveau technique : « *Je devais parfois les éduquer, en quelque sorte...* ».

Ou : « *Après, il y a des choses, la structure hiérarchique, la discipline..., mais on arrive à les pervertir, à les faire évoluer !* »

Ou encore : « *Ici, il y a beaucoup de gens qui connaissent le métier, mais ils ont compris qu'ils devaient se remettre en cause* ».

En revanche, ce positionnement d'éducateur face à l'interlocuteur ne se retrouve jamais dans le discours de managers internationaux qui mettent plutôt en avant :

- leur vision nouvelle résultant de la coopération interculturelle : « *J'ai un regard différent, et ça peut permettre de faire évoluer et de faire un peu de rupture par rapport aux choses qui sont faites habituellement* » (un manager brésilien),

• ou leur rôle de lien entre siège et filiales : « *Je me retrouve à expliquer les choses aux filiales, surtout en Amérique, et après, j'explique au siège ce que veulent les filiales. C'est important que quelqu'un connaisse les deux ! Je peux aider des deux côtés, je donne des orientations...* » (un manager mexicain).

Seuls les managers internationaux qui jouissent d'une position haute dans la relation (direction, encadrement ou formation) expliquent que les équipes apprennent à leur contact. Ils décrivent cet apport d'une manière différente, là encore plus concrète que l'approche française.

Certains présentent leur valeur ajoutée comme une capacité à faire avancer les projets :

« *Je leur propose des façons d'aller plus vite* » (un manager anglais).

« *Ils trouvent en moi un interlocuteur qui essaie d'apporter des réponses rapidement* » (un manager japonais),

Tandis que d'autres se positionnent comme des leaders dont les équipes peuvent s'inspirer :

« *Je devais les pousser, je montrais l'exemple que l'on peut se dépasser, et ça marchait !...* » (un manager italien).

« *C'est eux qui ont les idées extraordinaires... Moi, j'ai la façon de leur faire voir que c'est possible, qu'il faut rêver...* » (un manager brésilien).

Les propos des managers internationaux n'évoquent rien de plus que la mission dévolue à tout manager : améliorer l'efficacité des équipes, les motiver, être soi-même exemplaire. Même lorsqu'ils sont dans une relation de supériorité face à leurs interlocuteurs, rien n'indique que ces managers soient animés par une volonté de les « *faire grandir* ».

Des entretiens, il ressort que pour les managers français, la compétence interculturelle passe surtout par la connaissance des cultures et l'analyse que l'on peut en tirer : « *Notre meilleur exemple, c'est notre dirigeant... De par son parcours, il a une connaissance approfondie des cultures : ça lui permet de savoir se positionner* ».

Alors que, pour les managers internationaux, la compétence interculturelle s'exprime dans les actes par l'empathie, la sincérité, la confiance, l'ouverture ou la sensibilité : « *J'ai une chance phénoménale, avec mon chef qui a une culture internationale comme je n'[en] ai jamais vu. Il fait des petites choses qui font comprendre sa sensibilité. Quand les étrangers disent quelque chose de potentiellement conflictuel, il le reformule, avant de réagir. Quand mon commentaire peut sembler offensif, [lui,] il reformule : "tu voulais dire que..." ; ça te donne le temps de voir si le ton que tu voulais donner était bien celui-là...* » (un manager italien).

Ainsi, l'intérêt pour le travail en contexte interculturel est aussi fort chez les managers français que chez les managers internationaux, mais cette motivation ne revêt pas la même réalité.

## L'impact des représentations de la relation sur les compétences interculturelles

Dans cette partie, nous examinerons la manière dont les représentations que les managers français se font de la relation influencent leurs compétences interculturelles. Sans ambitionner de définir de façon exhaustive une compétence interculturelle « à la française », nous montrerons comment la mise en œuvre de chacune des dimensions de cette compétence est affectée par les représentations sous-jacentes.

Nous aborderons, tout d'abord, les conséquences d'une approche intellectualisée de la relation sur les compétences interculturelles. Nous évaluerons ensuite les conséquences d'une conception de la légitimité basée sur l'autorité formelle et sur l'expertise. Enfin, nous montrerons comment l'historique de l'internationalisation propre à chaque entreprise permet d'expliquer les représentations françaises de la relation interculturelle.

### Conséquences d'une approche intellectualisée de la relation

Les verbatim que nous avons présentés plus haut montrent que les managers français n'ont pas de difficulté à reconnaître la singularité de l'Autre et l'existence de cadres de référence différents. Au contraire, leur approche intellectualisée de la relation se caractérise par une envie d'acquérir des connaissances sur les cultures et par l'analyse des ressorts culturels. Composante de la compétence interculturelle, la dimension cognitive est donc particulièrement importante chez les managers français.

Pourtant, il semble qu'il y ait souvent, chez ces managers, une déconnexion entre la théorie et la pratique qui nuit à la dimension comportementale de leur compétence interculturelle : si leur discours fait état d'une bonne connaissance des traits culturels tels qu'ils ont été décrits par les chercheurs (HOFSTEDÉ, 1991 ; HALL, 1969), la description des tâches qu'ils réalisent avec leurs interlocuteurs ne nous permet pas toujours d'appréhender l'usage qu'ils font de ces connaissances. Les verbatim montrent que certains distinguent l'intérêt pour les cultures des impératifs des affaires, que d'autres peinent à faire le lien entre ce qu'ils savent des ressorts culturels et ce qu'ils vivent sur le terrain, et enfin qu'ils sont nombreux à expliquer l'expérience vécue au prisme des stéréotypes véhiculés par des analyses trop rapides.

La dernière dimension, la dimension affective, est caractérisée par un ensemble de qualités et d'aptitudes dont la liste peut être plus ou moins longue suivant les auteurs, et cette étude n'a pas l'ambition d'évaluer les managers français sur chacune d'elles. Toutefois, certains signes laissent penser que l'une de ces aptitudes, importante dans la mise en œuvre de la compétence interculturelle, pourrait être faible du côté français : en effet, le fait que les récits de la relation interculturelle que font les

managers français soient souvent désincarnés, que la nécessité de l'adaptation mutuelle soit rarement mentionnée et que la relation se joue avant tout dans le domaine des idées autorise à se demander si les managers français ne feraient pas preuve, sur le terrain, d'une moindre empathie que les managers internationaux.

Il est donc possible que les compétences interculturelles mises en œuvre par les managers français reposent largement sur la dimension cognitive, ce qui, en soi, ne représente pas un handicap. D'autres études révéleraient sans doute que les managers d'origines culturelles différentes présentent d'autres forces et d'autres faiblesses que leurs homologues français. En revanche, le fait d'en prendre conscience permet de savoir sur quelles dimensions il convient de travailler en priorité afin de développer les autres dimensions de la compétence interculturelle.

### Les conséquences d'une légitimité basée sur l'autorité et l'expertise

Selon l'analyse des témoignages, la légitimité des managers français passerait par une mise en œuvre combinée de l'autorité formelle et de l'expertise métier (ce « *savoir-faire* » que l'on déploie, ces « *compétences pointues* » que l'on met au service des autres, pour « *les aider à grandir* »).

Les managers français, cela a déjà été démontré (d'IRIBARNE, ch. VI, 1998), tiennent plus leur légitimité de leur expertise que de leurs capacités managériales. Or, l'expertise étant une chose à laquelle ces managers attachent beaucoup de valeur, il est important pour eux qu'elle soit pleinement reconnue par leur interlocuteur. Ainsi, ils cherchent non pas à imposer leur expertise à leurs interlocuteurs étrangers au moyen de leur autorité, mais plutôt à obtenir que ceux-ci se rangent volontairement à leur avis, après leur avoir démontré que c'était la meilleure option. Ce positionnement ne peut fonctionner que si leurs interlocuteurs acceptent la position d'« apprenants » que leur assignent les Français.

S'il est vrai que ce positionnement apparaît plus fortement chez certains, il est rare qu'il soit absent du discours des managers français, même lorsqu'il s'agit d'un contexte de coopération qui place les partenaires en situation d'égalité. Chez ceux qui semblent le plus enclins à assumer la coopération d'égal à égal, c'est le mot « éduquer » qui va leur échapper ou encore des expressions telles que « *il a quand même fallu cadrer...* », autant de tournures que nous n'avons pas retrouvées chez les managers internationaux et qui indiquent que les managers français ont souvent tendance à considérer que le partenaire « a quelque chose à apprendre d'eux ». Cette vision française partagée de la relation interculturelle semble donc être indépendante du contexte organisationnel dans lequel elle se joue.

Ce positionnement haut, envisageable dans les situations d'interface entre maison mère et filiales, est moins adapté aux contextes de projets entre partenaires d'entreprises différentes. Or, de plus en plus

de contextes interculturels issus de partenariats entre entreprises mettant en commun des savoir-faire placent les managers dans des situations interculturelles où aucun interlocuteur ne bénéficie d'une autorité formelle sur l'autre, pas plus que d'une quelconque supériorité dans l'expertise.

Les échanges de personnel entre entreprises appartenant au même groupe sont aussi l'occasion pour les managers de se trouver dans une situation où leur présence n'est pas légitimée par leur expertise particulière et où leur autorité hiérarchique ne dépasse pas celle des managers locaux.

Il ressort de notre analyse que la représentation de la relation interculturelle partagée par les managers français induit des faiblesses quant aux compétences interculturelles requises par la coopération dans des relations d'égal à égal.

Les résultats de notre analyse sont à rapprocher de ceux développés depuis de nombreuses années par le groupe de recherche Gestion et Société, notamment à travers les écrits de son fondateur, Philippe d'Iribarne. Ce dernier montre notamment que les Français adoptent volontiers la posture de conseiller, qui correspond à celle dans laquelle le « *leader idéal (est) vu comme associant à ses projets ceux dont il a la responsabilité, en les informant et en les consultant* » (d'IRIBARNE, 2009 : 91), cette posture leur permettant de sortir du malaise créé par une situation qu'ils jugent inégale du point de vue de l'autorité. La représentation spécifique que les managers français se font de la relation interculturelle serait donc bien soumise à l'influence de leur culture nationale.

### Une vision partagée de la relation interculturelle marquée par la culture nationale, mais aussi par l'histoire de l'internationalisation de chaque entreprise

Cette approche française est renforcée par une vision de la relation interculturelle héritée par chaque manager de l'histoire de sa propre entreprise : il semble qu'il soit difficile, pour ces managers français, de se défaire d'une représentation issue de périodes où ils œuvraient, le plus souvent, dans des contextes justifiant ce positionnement d'« éducateurs ». Leurs entreprises, comme tant d'autres multinationales françaises, ont en effet connu une internationalisation par vagues et la relation interculturelle y a longtemps signifié une relation du siège vers les filiales pour des managers français chargés du déploiement et du contrôle.

L'accélération de la globalisation, au cours de la décennie 2000, a propulsé l'entreprise vers une autre forme de relations internationales au travers de rapprochements effectués avec des entreprises concurrentes. Les rapports de force, les équilibres dans lesquels les relations interculturelles s'exerçaient ont été bouleversés : il nous semble, d'après notre étude, que les managers français n'en ont pas toujours pris pleinement conscience.

Ainsi, la culture organisationnelle peut aussi avoir un impact sur les compétences interculturelles. Cet aspect

est toutefois moins approfondi dans notre travail que celui de l'influence de la culture nationale et mériterait d'être complété par d'autres recherches.

## Conclusion

Il ressort de notre analyse qu'il existe une vision de la relation interculturelle partagée par les managers français et que ces représentations ont un impact sur les stratégies mises en place, et donc sur les compétences interculturelles de ceux-ci. À travers ces interviews s'esquisse un fonctionnement français qui peut montrer ses limites dans certains contextes interculturels spécifiques, tels que les situations dans lesquelles les interlocuteurs travaillent d'égal à égal sans pouvoir se référer à aucune légitimité statutaire, hiérarchique ou en termes d'expertise. Ainsi, notre recherche, qui offre une meilleure compréhension de la manière dont les managers français envisagent les relations interculturelles, propose d'initier une réflexion sur les besoins spécifiques des entreprises multinationales françaises en ce qui concerne le développement des compétences interculturelles de leurs managers.

Si le comportement que nous décrivons n'a pas été observé chez tous les managers français de la multinationale concernée, il l'a été chez la plupart d'entre eux, à diverses échelles.

En revanche, les managers internationaux exposés au même type de relation inter-organisationnelle n'ont pas évoqué leurs relations interculturelles dans les mêmes termes que les Français. Cela ne signifie pas que ces managers issus de cultures nationales variées partagent les mêmes représentations des relations interculturelles, mais bien que leurs représentations diffèrent toutes des représentations françaises.

Nous regrettons que la taille de notre échantillon, concernant les managers internationaux, ne nous ait pas permis de caractériser de façon précise les représentations de l'interculturalité partagées par d'autres cultures que la culture française. Il serait intéressant de poursuivre cette étude dans cette direction. Ainsi, les nombreuses études consacrées au rapport à l'étranger observé au Japon (PAK, 2015) laissent entrevoir d'autres types de fonctionnement que le fonctionnement français.

Il serait aussi intéressant de compléter ces résultats par des recherches portant sur d'autres types de culture organisationnelle. Si l'on peut faire l'hypothèse que les représentations des managers issus d'autres grandes entreprises historiques françaises sont proches de celles que nous avons exposées, il serait pertinent de s'intéresser à des entreprises internationales françaises « *born global* » afin de mesurer jusqu'à quel point la vision nationale issue du passé commun des Français perdure dans un contexte organisationnel différent.

Enfin, dans cet article, nous identifions certaines qualités ou aptitudes nécessaires à la mise en œuvre des compétences interculturelles qui sont moins présentes chez les managers français que chez leurs homologues

étrangers. Pour autant, nous n'excluons pas que, dans certains contextes, les managers français montrent, au contraire, des aptitudes et des qualités que leurs collègues internationaux n'ont pas.

## Bibliographie

- AGARD (J. Y.) & MEVEL PLA (N.), "Sélection et expatriation : de Prométhée à Protée", *Management international/International Management/Gestion Internationale*, vol.15, n°3, 2011, pp. 11-28.
- ARGYRIS (C.) & SCHÖN (D. A.), *Theory in practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, 1989.
- BARMEYER (C. I.) & WAXIN (M. F.), « Gestion des ressources humaines internationales », *Liaisons*, Paris, 2008.
- BARMEYER (C. I.) & DAVOINE (E.), in PERETTI (J. M.), *Tous talentueux : développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, Éditions Eyrolles, 2008.
- BARMEYER (C. I.) & DAVOINE (E.), « Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? », *Gestion*, vol. 37, n°2, 2012, pp. 45-53.
- BERTHOIN ANTAL (A. B.), "Expatriates' Contributions to organizational learning", *Journal of General Management*, vol. 26, n°4, 2001, pp. 62-84.
- BIRD (A.), MENDENHALL (M.), STEVENS (M. J.) & ODDOU (G.), "Defining the content domain of intercultural competence for global leaders", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, n°8, 2010, pp. 810-828.
- BLACK (J. S.), MENDENHALL (M.) & ODDOU (G.), "Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives", *Academy of Management Review*, vol. 16, n°2, 1991, pp. 291-317.
- CERDIN (J. L.), « Les Compétences interculturelles : un défi pour la sélection et la formation des employés expatriés », *Gestion*, vol. 37, n°2, 2012, pp. 6-14.
- CHEVRIER (S.), *Gérer des équipes internationales*, Québec, PUL, 2012.
- DEARDORFF (D. K.), "The Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization at Institutions of Higher Education in the United States", *Journal of Studies in International Education*, vol. 10, n°3, Fall, 2006, pp. 241-266.
- DELANGE (N.) & PIERRE (P.), « Les Compétences interculturelles des managers mobiles en entreprise », in LEE (Y. T.), CALVEZ (V.) & GUÉNETTE (A. M.), *La Compétence culturelle – S'équiper pour les défis du management international*, L'Harmattan, mars 2008.
- EARLEY (P. C.) & ANG (S.), *Cultural Intelligence*, Stanford, CA, Stanford University Press, 2003.

- EWINGTON (N.), LOWE (R.) & TRICKEY (D.), "Being International: what do international managers and professionals really think is important - and do the experts agree?", *The Journal of Intercultural Mediation and Communication*, vol. 9, n°2, 2009.
- FRANKE (J.) & NICHOLSON (N.), "Who shall we send? - Cultural and other influences on the rating of selection criteria for expatriate assignments", in *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 2, n°1, 2002, pp. 21-36.
- GERTSEN (M. C.), "Intercultural competence and expatriates", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 1, n°3, 1990, pp. 341-362.
- GUDYKUNST (W. B.), HAMMER (M. R.) & WISEMAN (R. L.), "Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study", *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 2, n°4, 1979, pp. 382-393.
- HUANG (Y.), RAYNER (C.) & ZHUANG (L.), "Does intercultural competence matter in intercultural business relationship development?", in *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 6, n°4, 2003, pp. 277-288.
- D'IRIBARNE (P.), *La Logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
- D'IRIBARNE (P.), HENRY (A.), SEGAL (J. P.), CHEVRIER (S.) & GLOBOKAR (T.), *Cultures et mondialisation – Gérer par-delà les frontières*, 1998.
- D'IRIBARNE (P.), *L'Épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*, Paris, Seuil, 2009.
- LANDIS (D.) & BAGHAT (R. S.), *Handbook of Intercultural Training*, Sage, London, 1996.
- LEUNG (K.), ANG (S.) & TAN (M. L.), "Intercultural competence", *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, vol. 1, n°1, 2014, pp. 489-519.
- LEIBA-O'SULLIVAN (S.), "The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: Implications for expatriate trainability", *Journal of International Business Studies*, 1999, pp. 709-725.
- LIVIAN (Y. F.), « La Compétence interculturelle est-elle un concept utile ? », *Gérer & Comprendre*, n°107, mars 2012.
- PAK (K. T.), "Foreigners are local citizens too: Local governments respond to immigration in Japan", in *Japan and global migration: Foreign workers and the advent of a multicultural society*, ed. M. Douglass and G. Roberts, Honolulu, University of Hawai'i Press, 2003, p. 246.
- VAN DER ZEE (K.), *Expanding horizons: Intercultural competency of individuals and organizations*, 2015.
- WANG (Y. A.) & KULICH (S. J.), "Does context count? Developing and assessing intercultural competence through an interview- and model-based domestic course design in China", *International Journal of Intercultural Relations*, 2015.

# L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?

Par Patrick GILBERT

Professeur des universités à l'IAE Paris I Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School)

Ann-Charlotte TEGLBORG

Enseignant-chercheur à Novancia Business School Paris, chercheur affilié au Gregor, IAE Paris I Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School) et chercheur invité à University College of London-IOE

et Nathalie RAULET-CROSET

Maître de conférences à l'IAE Paris I Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School) et chercheure à I3-CRG École polytechnique

L'engouement pour le phénomène de l'« entreprise libérée » pose la question de sa réelle nouveauté par rapport à d'autres modèles managériaux qui l'ont précédé. S'agit-il d'une réelle innovation ou bien a-t-on affaire à un nouvel avatar du management participatif ? En quoi l'entreprise libérée s'affranchit-elle des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de celui-ci ? Pour répondre à ces questions, nous nous sommes appuyés ici sur l'étude de trois cas emblématiques : le fondateur Favi, le biscuitier Poul et le dépanneur de flexibles hydrauliques CHRONO Flex. Il en ressort que l'entreprise libérée est à la fois dans la continuité du modèle participatif et en rupture avec celui-ci, et que, si elle parvient à en surmonter certains écueils, les difficultés liées à sa mise en œuvre n'en sont pas pour autant négligeables.

L'entreprise libérée est-elle une innovation managériale radicale, ou un avatar du modèle participatif ? À l'honneur chez les dirigeants dans le courant des années 1980, le modèle<sup>(1)</sup> participatif a représenté, à cette époque, une alternative crédible au taylorisme et à la bureaucratie (TIXIER, 1986). Sans parvenir à s'enraciner fortement dans le quotidien des organisations, la référence à ce modèle s'est maintenue au fil du temps, malgré l'imprécision du concept de participation (BORZEIX, LINHART, 1988) et l'essoufflement des politiques patronales d'intégration participative (BOUFFARTIGUE, 1990). Par ailleurs, le vocable de participation s'est propagé dans de nombreux domaines du monde du travail, suscitant le développement de pratiques protéiformes (ROJOT, 1992).

Dans le courant des décennies 1990 et 2000, on a pu constater un retour de la formalisation et de la rationalisation des processus de gestion (*reengineering*, normalisation, etc.). Pourtant, depuis quelques années, des pratiques mettant en avant les aspects

humains et culturels du management suscitent à nouveau un engouement certain, en particulier au travers d'entreprises qui se sont engagées dans cette voie et se disent « libérées » (PETERS, 1992 ; CARNEY, GETZ, 2009).

Les écrits prosélytes dominent la littérature sur les entreprises « libérées » et, à de remarquables exceptions près (notamment, PICARD, 2015), ces pratiques sont encore peu analysées par la recherche.

Peut-on tenter de définir un modèle des entreprises libérées et, le cas échéant, en quoi s'écarte-t-il du modèle participatif ? Les difficultés soulevées par le modèle participatif se voient-elles dépassées par les entreprises libérées ? De nouvelles difficultés émergent-elles ?

## Retour sur le modèle participatif

### Origines et développements

Le management participatif n'est pas une invention contemporaine. Déjà, au milieu des années 1950, des théoriciens des organisations comme Chris Argyris (1955) en soulignaient l'actualité d'alors : "Participative

<sup>(1)</sup> Le concept de modèle n'est pas utilisé ici dans son sens normatif d'exemple à suivre. Repris du sociologue Max Weber, il désigne, plus modestement, une référence potentielle de l'action dans une situation organisée.

*management” and “democratic leadership” are phrases that are currently in the limelight in most management circles. These phrases are taken to mean that the subordinate should be given an opportunity to participate in the various decisions that are made in their organization which affect them directly or indirectly”* (p. 1).

Au début des années 1960, en Norvège, les milieux industriels et les syndicats s'accordent à déplorer l'écart entre le mode d'organisation hiérarchique des entreprises et le statut du citoyen. Il en résulte un vaste programme de démocratie industrielle participative qui s'est diffusé, d'abord en Suède, puis dans bien d'autres pays (ORTSMAN, 1978). Ce sont surtout les principes d'organisation du travail fixés par ce programme (notamment, la latitude dans la détermination des normes de quantité et de qualité de la production, ainsi que l'attention portée aux canaux d'information), qui se sont exportés, au nom d'une bonne gestion, et non plus d'une justification politique, comme cela avait été le cas en Norvège.

Inspirées par ces réalisations, des structures participatives de production (groupes semi-autonomes, îlots de production, unités élémentaires de responsabilité...) sont introduites en France, dans les années 1970, à titre expérimental. Dans ces structures, les salariés s'organisent librement pour atteindre un niveau de production fixé par la direction. Elles s'appuient sur la polyvalence et sur toutes les formes d'élargissement et d'enrichissement des tâches. L'auto-analyse des dysfonctionnements et un certain degré d'auto-contrôle les caractérisent également.

Les années 1980 voient l'émergence en France d'un renouveau des dispositifs participatifs qui, particulièrement en vogue à l'époque, sont portés aussi bien par l'exemple japonais que par la gauche moderniste et sont véhiculés par une abondante et séduisante littérature managériale (PETERS et WATERMAN, 1982 ; ARCHIER et SÉRIEYX, 1984). C'est à cette époque, en raison de la multiplication des expérimentations, que des observateurs ont pu formaliser le « modèle participatif ».

À ce modèle sont associés des instruments de participation au fonctionnement productif, au premier rang desquels les cercles de qualité, interprétés alors comme la clef de la réussite japonaise (CHEVALIER, 1989). Considérés comme étant des leviers de la transformation du travail productif, les cercles de qualité (ou groupes de progrès, réunions de concertation, groupes de proposition...) réunissent ponctuellement de petits groupes de salariés d'un atelier ou d'un service, volontaires ou désignés, autour d'une même question pour définir, analyser, choisir, proposer et résoudre les problèmes inhérents à leur activité.

En 1984, selon l'AF CERQ (Association française des Cercles de qualité), leur nombre s'élevait à plus de dix mille et, implantés dans deux mille établissements, ils impliquaient deux cent mille personnes.

À la même époque, les lois Auroux (4 août 1982) introduisent un droit d'expression directe et collective des salariés « sur le contenu et l'organisation de leur

travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise » (art. L. 461-1 du Code du travail). Les groupes d'expression ne soulèvent aucune objection de la part du patronat, les cercles de qualité étant présentés par le CNPF – le Medef de l'époque – comme la preuve que les entreprises avaient déjà organisé l'expression des salariés ; même s'il existait une différence de finalité entre les deux dispositifs.

Les instruments de stimulation de la participation viennent conforter les instruments de participation au fonctionnement productif. Certains, comme le management par les valeurs, sont surplombants. D'autres, comme l'innovation participative ou les remises de récompenses s'inscrivent dans un registre plus ciblé.

Le management par les valeurs, qui constitue l'une des tendances tardives du management participatif véhiculées par le courant de l'excellence, formule des orientations – appelées « valeurs » – conçues de manière suffisamment large pour que toutes les fonctions et les différents secteurs de l'entreprise y soient représentés, et néanmoins suffisamment précises pour que chacun puisse y puiser pour réaliser les tâches qui lui incombent. Ses instruments principaux sont les chartes d'entreprise et le projet d'entreprise, qui est présenté par Boyer et Equibey comme « un pacte de participation » (1986, p. 17). Destiné à renforcer le caractère communautaire de l'unité de production, le projet définit à grands traits la vision que l'entreprise a de son avenir et la voie qu'elle entend suivre sur le long terme.

Dans un registre plus fonctionnel – et moins normatif –, les dispositifs d'innovation participative (BARBIER, 1989 ; TEGLBORG, 2010) (limités dans les années 1980 aux systèmes de suggestions et aux boîtes à idées) ont pour objectif de stimuler l'expression individuelle et collective et de permettre l'exploitation des capacités novatrices du personnel, en vue de l'amélioration des conditions de travail, de la productivité des services et de la qualité des prestations.

Enfin, venant en appui de ces instruments, les remises de récompenses (trophées d'innovation, trophées de la qualité, forums qualité) mettent en exergue l'intérêt d'une reconnaissance publique de comportements considérés comme exemplaires par la direction d'une entreprise, qu'ils soient individuels ou collectifs. Les trophées peuvent, ou non, donner lieu au versement de primes, en fonction des économies réalisées à la suite de suggestions ou d'actions exceptionnelles.

### Les problèmes du management participatif

Au cours des années 1980 a émergé une littérature critique sur le modèle participatif mettant en exergue un ensemble de problèmes, qui sont de deux ordres. Le premier ensemble, porté plus particulièrement par les sociologues du travail, recouvre les problèmes de conception même du modèle (« le ver était dans le fruit »). Le second embrasse, quant à lui, les problèmes de mise en œuvre du modèle et ses conditions d'application (le management, fût-il participatif, est un art

d'exécution). Sans les développer, nous reprendrons l'essentiel des controverses, sur ces deux volets.

#### « Le ver était dans le fruit »

Les problèmes soulevés ici convergent vers une mise en accusation totale du modèle participatif, celui-ci étant considéré, dans ses fondements, comme à la fois néfaste au collectif, bricolé et inefficace :

- parce qu'il s'oppose à la participation critique née à la base, le management participatif redéfinit les frontières entre le formel et l'informel, dans un sens défavorable aux salariés : logique de prescription et logique de contestation apparaissent inconciliables (BORZEIX et LINHART, 1988 ; LINHART, 1991 ; BORZEIX et al., 2015) ;
- en dépit des apparences, les salariés sont atomisés, et les collectifs de travail et leurs singularités sont perturbés par l'impératif d'unification propre à l'entreprise (TIXIER, 1986, 1988 ; BARBIER, 1989) ;
- le management participatif relève du bricolage, il n'est en rien un modèle (ALTER, 1990, 1993) ;
- enfin, le caractère bénéfique et efficace du modèle participatif, postulé par ses promoteurs, n'est nullement avéré (LAVILLE et al., 1988 ; BARBIER, 1989).

#### Le management participatif, un art d'exécution contingent

D'autres critiques, plus tempérées, ne remettent pas en cause le modèle participatif dans son principe, mais relèvent de graves écueils dans son application, essentiellement parce qu'il s'affronte à un fonctionnement d'ensemble de l'entreprise qui le désavoue :

- l'individualisation des politiques de ressources humaines court-circuite les stratégies de participation (MARTIN, 1995) ;
- la pression à la conformité l'emporte sur l'acceptation de comportements hors normes (MARTIN, 1995) ;
- l'organisation du travail à laquelle les expériences participatives se superposent est inadaptée, parce qu'elle n'est pas détachée de la séparation entre conception et exécution (IAZYKOFF, 1991 ; LAVILLE, 1988, 1992) ;
- le comportement de l'équipe de direction, les politiques patronales et l'état d'esprit des dirigeants sont inadéquats (McLEOD et BENNETT, 1972 ; GROUX et LÉVY, 1985 ; HERMEL, 1988).

### Étudier les entreprises libérées

#### Le mouvement des entreprises libérées : un nouveau modèle managérial ?

Les entreprises libérées ne s'offrent pas spontanément comme un modèle formalisé, mais plutôt comme un mouvement d'idées. Isaac Getz (2009), le promoteur français des pratiques en vigueur, définit l'entreprise libérée comme « *une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions, qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures* » (GETZ, 2009, p. 34)<sup>(2)</sup>.

Le leader libérateur se donne pour mission de supprimer les attributs de l'organisation hiérarchique classique et de créer un environnement de travail propice à la liberté d'agir fondé sur l'égalité intrinsèque entre les individus et favorisant l'auto-motivation (GETZ, 2009, 2012). Cette liberté d'action est mise au service de la vision de l'entreprise, qui constitue le mode de régulation des libertés individuelles. La plupart des entreprises libérées n'ont pas d'organigramme, de places de parking réservées, de bureaux directoriaux, de pointeuses, de managers, de titres et de rangs (GETZ, 2009, 2012). Elles autorisent les salariés à choisir leur leader, leurs horaires de travail, et même à inventer leur propre travail dès lors qu'il contribue à la réussite de l'entreprise (CARNEY et GETZ, 2009). Si les entreprises libérées suscitent un engouement croissant au point de paraître relever d'un phénomène de mode, les sources de la « libération des entreprises » sont anciennes.

Ainsi, on retrouve chez Favi, qui fait figure de pionnier, l'influence du psychologue de l'École des relations humaines Douglas McGregor (1906-1964), celle du consultant créateur de la sociodynamique, Jean-Christian Fauvet, et celle du spécialiste de la qualité totale, Shoji Shiba.

Tom Peters, coauteur du best-seller *In search of excellence* (PETERS, WATERMAN, 1982) mériterait également de trouver sa place dans ce parrainage en tant qu'auteur de *Liberation Management* (1992). Dans cet ouvrage, Peters déclare vouloir libérer l'entreprise du poids écrasant de la hiérarchie, de l'hypertrophie des services centraux, de ses procédures formelles et invite les entreprises à se restructurer en profondeur pour se rapprocher de leurs clients.

Du coup, le contraste est saisissant entre les fondements de la pensée sur la libération des entreprises et le caractère avant-gardiste revendiqué. Mais, quoi de neuf, en définitive ? Aurait-on trouvé des parades aux problèmes soulevés ? Plus précisément, ce constat d'étonnement a suggéré aux auteurs deux questions :

- Comment caractériser plus avant le modèle des entreprises libérées, et en quoi s'écarte-t-il du modèle participatif ?
- Les difficultés soulevées par la mise en œuvre du modèle participatif sont-elles dépassées par les entreprises libérées ? D'autres difficultés propres aux entreprises libérées émergent-elles ?

#### Une analyse fondée sur une observation d'ensemble et sur l'analyse de trois cas

Pour avoir une vue d'ensemble du mouvement des entreprises libérées, nous nous sommes appuyés sur notre participation à différents clubs de réflexion sur les innovations managériales (Innovacteurs, Entreprise & Personnel, Institut de l'Entreprise, École de Paris, etc.), au sein desquels celles-ci sont discutées.

<sup>(2)</sup> Traduit par nos soins de l'anglais "organizational forms in which employees have complete freedom and responsibility to take actions that they, not their bosses, decide are best".

Nous avons aussi constitué une base documentaire dans le but d'analyser l'évolution du mouvement (articles de la presse académique et professionnelle, blogs, vidéos, etc.).

Cette immersion nous a incités à revenir à la source du mouvement, en tentant, conformément à la démarche compréhensive, de prendre en compte son historicité et les filiations idéologiques dans lesquelles s'inscrit ce mouvement, d'où un retour vers le modèle participatif.

Nous nous sommes ensuite engagés dans une série d'études de cas, que nous avons pu repérer grâce à la place faite à ces entreprises dans les médias. Trois de ces études ont été produites. Le tout a été réalisé à partir de 36 entretiens individuels et de 3 interviews de groupe. Outre 5 dirigeants (3 PDG et 2 directeurs généraux), les entretiens réalisés ont été conduits auprès d'échantillons de salariés illustratifs des différents rôles et statuts identifiés (animateurs de proximité, représentants du personnel, techniciens, employés et opérateurs).

Le premier cas, Favi (430 salariés), est une entreprise de moulage sous pression spécialisée dans les alliages de cuivre, elle est devenue le leader européen de la fourchette de boîte de vitesse. Sise à Hallencourt (en Picardie), l'ancrage territorial de Favi et sa volonté de préserver les emplois sont particulièrement forts. L'ambition affichée par Favi est de « *faire toujours plus, mieux pour moins cher, dans l'amour de nos clients, à Hallencourt et dans le respect de la terre de nos enfants* ». Son système de travail, développé depuis 1987, est basé sur une série de mini-usines. Chaque mini-usine comprend un commercial attaché à un client spécifique, une trentaine d'opérateurs et des experts (maintenance, qualité), et elle est animée par un leader, un ancien opérateur coopté par ses pairs. Cette équipe est appelée à améliorer de manière continue la qualité, à innover tant dans les processus que dans les produits et à prendre les décisions d'investissement. À l'instar de l'organisation adoptée pour assurer le développement d'un rotor de moteur électrique, des équipes hybrides (R&D, commerciaux, experts et opérateurs) peuvent, le temps d'un projet, être constituées pour accompagner la mise sur le marché d'un nouveau produit.

Le second cas est l'usine montalbanaise du biscuitier Poult (300 salariés), leader des marques de distributeurs pour les moyennes et grandes surfaces. Inspiré par Favi, Poult, dont les résultats opérationnels sont alors négatifs, initie, en 2006, un projet porteur d'un idéal fort : « *Construire ensemble une entreprise citoyenne, où la liberté et la confiance en ses hommes assurent performance et pérennité* ». Les salariés sont invités à innover et l'attitude intrapreneuriale est encouragée. Les salariés peuvent développer de nouveaux *businesses* dans cet incubateur qu'est Poult.

L'autonomie et la responsabilisation prônées se traduisent par le passage de 4 à 2 niveaux hiérarchiques, tandis que les décisions majeures sont prises par des collectifs. L'usine a été réorganisée autour de quatre unités autonomes comprenant de 65 à 120 salariés, chacune produisant des types de biscuits

distincts. Outre des opérateurs classiques, chaque unité comprend d'autres opérateurs experts (maintenance, qualité et *process innovation*), des techniciens (progrès, maintenance), des OPAC (« opérateurs à compétences ») et un animateur. La gestion de la qualité, de la maintenance, du planning et des fours et l'animation des hommes et des tâches autrefois assurées par les chefs de lignes sont dorénavant prises en charge par ces OPAC.

Le troisième cas est celui du spécialiste du dépannage hydraulique sur site, CHRONO Flex (250 salariés), qui, après une croissance remarquable de 1995 à 2007, s'est trouvé en récession en 2008. Inspiré par l'exemple de Favi, il a engagé son processus de « libération » en 2009. Le fondateur de CHRONO Flex annonce alors à ses équipes qu'il ne prendra plus de décision opérationnelle et que, dorénavant, sa mission consistera à rendre l'environnement de travail « le plus nourricier possible ». Le projet vise à cultiver l'amour du client et à redonner l'initiative au terrain en faisant « *renaître l'entreprise sous la forme d'une armada de "speed boats" plus petits, rapides et agiles* » (PDG). Pour cela, la France est découpée en treize régions dorénavant appelées *speed boats*, chacun d'eux étant pilotés par un « capitaine » coopté par ses pairs. Un *speed boat* est composé de flottes de camions équipés pour le dépannage d'urgence et est conduit par un technico-commercial à l'esprit entrepreneurial et intéressé au développement du chiffre d'affaires.

Nous avons tenté de reconstituer le modèle managérial sous-jacent à partir des premières pratiques managériales qui ont émergé chez Favi, jusqu'à la transposition du modèle à l'entreprise Poult, puis, plus tard, chez CHRONO Flex.

Sur la base d'une revue de la littérature produite au cours des décennies 1980 et 1990, plus particulièrement des descriptions de pratiques participatives réalisées par Tixier (1986), Barbier (1989), Laville et al. (1988), Bué (1996) et Martin (1994)<sup>(3)</sup>, nous avons élaboré une grille d'analyse reprenant les éléments les plus caractéristiques du modèle participatif pour les confronter à nos trois cas d'entreprise étudiés. Puis nous nous sommes attachés à repérer, à travers une analyse de contenu de nos entretiens, des éléments communs aux trois expériences permettant de dégager un caractère original de l'entreprise libérée.

## Entre permanence et renouvellement

### Comparaison avec le modèle participatif

Notre synthèse de la littérature nous a permis de dégager 12 dimensions caractéristiques (9 sur l'organisation du travail et 3 sur des dispositifs additionnels), au regard desquels nous avons examiné nos trois cas (voir le Tableau 1 de la page suivante).

<sup>(3)</sup> Les formulations des items sont assez largement empruntées à Tixier (1986), qui s'est employé à ordonner les pratiques participatives à l'intérieur d'un modèle.

Dimensions du modèle participatif	Observations faites dans les trois entreprises étudiées		
	Favi	Poult (usine de Montbauban)	CHRONO Flex
1. Organisation du travail – Réduction de la ligne hiérarchique.	Passage de cinq à deux niveaux hiérarchiques.	Passage de quatre niveaux à deux.	Passage de trois niveaux à deux (suppression des directeurs de région).
2. Réintégration au sein d'équipes opérationnelles de base (petits groupes de salariés) d'un ensemble de tâches jusqu'alors éclatées sur les fonctionnels.	Réintégration progressive des services d'appui (contrôle, qualité, maintenance, fonctions RH liées à l'organisation du temps de travail) à la production dans les mini-usines.	Les OPAC ont pour rôle de proposer des services fonctionnels en position d'appui aux opérations.	Des rôles fonctionnels portés par les capitaines, plutôt que des services spécialisés (sans doute en raison de la taille et de l'éclatement géographique).
3. Diminution forte du contrôle hiérarchique et suppression du rôle de hiérarchie d'autorité au profit d'une hiérarchie de compétences.	« Leader de mini-usine » ayant pour rôle de stimuler la productivité, la qualité, l'innovation processus en favorisant l'implication.	« Animateur » dont le rôle est de favoriser l'autonomie et la responsabilisation des équipes et de n'intervenir qu'en cas de problème.	« Capitaine de <i>speed boat</i> » ayant pour rôle de stimuler la qualité de service et le développement commercial de la zone géographique.
4. Création d'espaces de négociation à la base sur les objectifs de production, la qualité, l'organisation et les conditions du travail.	Les décisions opérationnelles sont prises à la base. Par exemple, le leader décide avec ses collègues si sa mini-usine doit fonctionner en une, deux ou trois équipes, et s'ajuste avec eux en cas de pic d'activité.	Ajustement à la base : « La collaboration entre les individus devient la base du fonctionnement de l'entreprise » (document d'entreprise).	« Le job des équipes, c'est de prendre des décisions opérationnelles » (PDG).  « Le but est que les techniciens soient leurs propres patrons » (directeur général).
5. Processus de décision mixtes dans lesquels la direction donne les orientations, tout en laissant à la base de larges marges de négociation.	Les décisions opérationnelles sont prises par les mini-usines.	« Des décisions qui finalement ne correspondent pas forcément à tout le monde, mais c'est le principe du collectif » (PDG).	« Mon job, c'est de travailler sur l'environnement. Et le job des équipes, c'est de prendre les décisions opérationnelles » (PDG).
6. Mise en relation de toutes les activités opérationnelles des salariés avec les finalités de l'entreprise par le biais de la préoccupation qualité et du service au client.	Tout doit être fait pour que l'ouvrier prenne des décisions en temps réel afin de livrer, en temps voulu, la meilleure qualité au client (système Favi).	La gestion de la qualité est prise en compte par des opérateurs (« opérateurs à compétences »).	Chacun est invité à se demander quelle décision servira au mieux la vision de l'entreprise.
7. Gestion des ressources humaines – Recrutement et changement de fonction en tenant compte des capacités techniques, mais aussi du degré de participation et d'implication.	Les principes énoncés par le système Favi doivent être acceptés par les nouveaux entrants.	L'équipe qui travaillera avec la personne recrutée reçoit les candidats et les évalue en fonction de critères qu'elle établit. C'est l'occasion pour elle de s'assurer que certaines valeurs sont partagées.	Les nouveaux sont cooptés par les équipes et doivent prendre l'engagement solennel auprès d'elles d'adopter les valeurs CHRONO Flex.
8. Système d'évaluation mutuelle entre base et hiérarchie.	Les leaders de mini-usines sont cooptés par les opérateurs.	Les évaluations sont de type paritaire, notamment en matière de rémunération, y compris pour les cadres.	L'entreprise définit avec la base les règles : par exemple, les capitaines sont cooptés par les équipes pour une durée de 3 ans.
9. Intégration à l'entreprise par une culture forte, formalisée et diffusée.	Une culture organisationnelle fondée sur des valeurs et des signes affichés dans un cadre formalisé et développé (système Favi).	Une culture organisationnelle fondée sur des valeurs exprimées par le PDG : des valeurs communiquées, mais peu formalisées.	Une culture organisationnelle fondée sur des valeurs et des signes affichés dans un cadre explicite (les 4 valeurs de CHRONO Flex).
10. Dispositifs additionnels – Mise en place de réunions périodiques : réunions d'atelier, cercle de qualité, groupes d'expression directe, de résolution de problèmes, etc.	Réunions <i>ad hoc</i> intégrées au fonctionnement.		Réunions à l'initiative des « capitaines » ou de la direction, toutes les trois semaines...
11. Outils d'appel aux suggestions d'innovation : boîte à idées et autres.	Innovation intégrée au fonctionnement quotidien. Appel collectif à l'innovation produits.		Pour l'instant, l'innovation reste, apparemment, une prérogative de la direction.
12. Dispositifs de mobilisation collective : projets d'entreprise, chartes d'entreprise.	Le système Favi se décline en principes inspirés par « des racines judéo-chrétiennes et picardes » (selon J. F. Zobrist, <i>La Belle histoire de Favi</i> , chapitre 21).	Pas de formalisation, mais « Dans la maison Poult, il y a des valeurs que l'on doit partager, ... le droit à l'erreur, le droit à la critique, le droit à l'expérimentation » (PDG).	Le projet de l'entreprise s'appuie sur quatre valeurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la performance par le bonheur ;</li> <li>• cultiver l'amour du client ;</li> <li>• une équipe respectueuse et responsable ;</li> <li>• une ouverture d'esprit, un esprit d'ouverture (document interne).</li> </ul>

Tableau 1 : Traduction des différentes dimensions du modèle participatif dans les trois entreprises étudiées.

## Permanence

Malgré le changement de vocabulaire, le modèle des entreprises libérées peut apparaître comme étant un fruit tardif du management participatif.

Dans les trois entreprises étudiées, le nombre des niveaux hiérarchiques a été réduit. Le rôle hiérarchique d'autorité a été restreint, voire supprimé. La proximité entre strates hiérarchiques est à la fois spatiale et symbolique et le tutoiement est de rigueur. Chez Favi, les contremaîtres qui rapportent au directeur général sont devenus des leaders de mini-usines. Chez Poul, les animateurs ont remplacé deux niveaux de hiérarchie intermédiaire. Chez CHRONO Flex, les directeurs régionaux ont été remplacés par des « capitaines de *speed boat* » cooptés pour 3 ans, et le directeur général est installé au milieu de ses collaborateurs dans un *open space*. Partout, les titres et les signes de statuts qu'affectionnaient les quêtes de statut ont été supprimés.

La production y est organisée en petites équipes, et la plupart des décisions opérationnelles sont prises par la base. Les petits collectifs comme les individus sont responsabilisés quant à leurs résultats. Au contrôle

hiérarchique se substitue, généralement, l'autocontrôle sous le regard des pairs, mais aussi sous celui du client.

Le rôle des fonctionnels est réduit à l'accompagnement des structures opérationnelles (le support logistique de Mintzberg). La préparation, la planification et le contrôle du temps de travail sont à la charge des opérateurs aidés par leur *team leader* chez Favi, ou encore par un « opérateur à compétences » (OPAC), chez Poul.

L'implication individuelle est de mise, sous un mode que l'auteur de la théorie Z (OUCHI, 1982), une extension de la théorie Y de McGregor, aurait qualifié de clanique. Chez Favi, les opérateurs rapportent que si un nouveau venu ne joue pas le jeu de l'équipe, il court le risque d'être rejeté par le groupe et, finalement, d'être exclu de l'entreprise.

On retrouve donc dans les trois cas étudiés les éléments du modèle participatif tel que décrit par la littérature. Cependant, les expériences relatées marquent aussi un renouvellement des formes de participation.

**Des dimensions spécifiques à l'entreprise libérée**  
(voir le tableau ci-dessous)

Dimensions nouvelles propres à l'entreprise libérée	Observations faites dans les trois entreprises étudiées		
	Favi	Poul	CHRONO Flex
1. La participation comme mode de fonctionnement par défaut.	La participation n'est plus une parenthèse, mais elle fait partie intégrante du fonctionnement des mini-usines (Favi), des unités de production (Poul) et des <i>speed boats</i> (CHRONO Flex).  Processus de prise de décision démocratique (recrutement et choix des animateurs d'équipe par cooptation, décisions d'investissement prises par les groupes).		
2. Démocratisation de l'innovation.	Une volonté exprimée de démocratiser l'innovation : tous, de l'opérateur au dirigeant, sont incités à innover, du moins en théorie, et ce dans tous les domaines.		La direction de CHRONO Flex a prévu de développer cet axe.
3. Stimulation de la dynamique entrepreneuriale.	Équipe hybride au service du développement de nouveaux <i>businesses</i> (Direction, commercial, R&D, opérateurs expérimentés).	Tous sont invités à développer de nouveaux <i>businesses</i> (par exemple, des biscuits pour les sportifs). Création d'un incubateur.	Forte dynamique entrepreneuriale associant les 200 conducteurs de camions d'intervention au développement du cœur de métier de CHRONO Flex.
4. Poursuite d'un projet sociétal.	« Faire vivre 200 familles à Hallencourt. »	« Réenchanter le monde de l'entreprise. »	« Une refondation sociétale par les entreprises. »
5. Renouvellement du rôle des dirigeants.	Les dirigeants de l'entreprise libérée déclarent s'interdire de prendre des décisions opérationnelles. Ils créent l'environnement de travail le plus propice aux employés.		
6. Conduite du changement dans laquelle le « leader libérateur » s'allie à la base.	Un leader charismatique est à l'origine du processus de libération, il s'allie aux opérateurs qui sont vus comme les acteurs-clés de la « libération ».		
7. Disparition de la technostructure au profit des opérations.	Les ex-spécialistes de la coordination, de la planification et du contrôle ont pour mission d'accompagner le développement des compétences des opérateurs et de faciliter la résolution autonome des problèmes de production.		

Tableau 2 : Traduction dans les trois entreprises étudiées des dimensions propres à l'entreprise libérée.

La transformation porte plus particulièrement sur sept points.

**a) La participation comme mode de fonctionnement par défaut.**

La participation n'est plus périphérique et occasionnelle, mais est inscrite dans le fonctionnement d'ensemble de l'entreprise. Il n'est plus question de réunions participatives (cercles de qualité, groupes de progrès, groupes d'expression), ces sortes de parenthèses dans le travail quotidien, où la participation à un groupe de travail était supposée porteuse de développement professionnel et d'effets d'apprentissage. Dans les entreprises « libérées », la participation s'affirme dans le quotidien du travail et se traduit notamment par la mise en place de processus collectifs de prise de décision. La prise de décision n'est plus l'apanage d'un manager individuel investi de ce rôle, mais relève de collectifs. Ainsi, les recrutements des nouveaux comme le choix des animateurs d'équipe se font par cooptation, alors que les décisions d'investissement sont prises par les groupes. De même, la question sensible de la fixation des rémunérations comporte une dimension collective, dont l'expression diffère selon les entreprises. Ainsi, chez Favi, où les primes individuelles ont été supprimées, il existe un système d'intéressement collectif qui permet à l'ensemble des salariés de se voir redistribuer jusqu'à l'équivalent de quinze mois de salaire. Chez CHRONOFLEX, alors que le PDG s'apprête à partir faire un tour du monde d'une année, un groupe de salariés lui a annoncé son intention de repenser le système de rémunération. À l'issue de leur réflexion, un scénario, testé chez certains collaborateurs, sera adopté : il sera décidé que chaque véhicule d'intervention aura un compte d'exploitation et fonctionnera comme une mini-entreprise, selon un principe de transparence totale. Sur cette base, 15 % de la marge seront redistribués chaque mois au technicien conducteur du véhicule, auxquels s'ajouteront 15 % de la marge réalisée par l'ensemble des techniciens travaillant au sein d'une même flotte de *speed boats*. De surcroît, 15 % de la marge seront redistribués à l'ensemble des collaborateurs, sur une base trimestrielle. Le système de rémunération variable s'adresse ainsi à la fois aux individus, aux équipes et à l'entreprise dans sa globalité. Chez Poul, où la rémunération des cadres reste individualisée, un groupe composé d'ouvriers et de cadres a été constitué pour prendre les décisions relatives à leurs augmentations de salaire.

**b) L'emphase mise sur l'innovation, qui se démocratise.**

Dans les expérimentations des années 1980-1990, les employés étaient essentiellement invités à faire part de suggestions d'amélioration du travail quotidien. Dans l'entreprise libérée, l'innovation se démocratise. Dans deux des trois entreprises étudiées, chacun – de l'opérateur au dirigeant – est invité à contribuer à l'évolution de l'organisation comme à celle des produits.

**c) Une stimulation de la dynamique entrepreneuriale.**

Le fait de détecter et de développer de nouvelles opportunités d'affaires (SHANE et VENKATARAM, 2000)

prend des formes différentes dans les trois cas étudiés. Nouvelle venue dans le cercle des entreprises libérées, CHRONO Flex a poussé très loin l'implication de ses 200 technico-commerciaux itinérants. Initialement centrés sur leur rôle de techniciens de maintenance spécialisés dans la réparation d'urgence, 24 heures sur 24, de flexibles hydrauliques, ils sont présentés comme un collectif d'entrepreneurs individuels développant le cœur de métier de l'entreprise en détectant de nouvelles opportunités d'affaires. Chez Poul, chacun est en puissance un intrapreneur qui peut développer un nouveau *business* au sein même de l'incubateur Poul. Chez Favi, des équipes hybrides (R&D, opérateurs expérimentés, commerciaux) peuvent être constituées pour transformer une opportunité en nouveau *business*, comme ce fut le cas pour le développement d'un nouveau rotor de moteur électrique constituant un produit de relève.

**d) La poursuite d'un projet sociétal.**

L'adoption de ces nouvelles formes de travail ne se limite pas à l'atteinte d'objectifs de performance économique. Elle intègre une dimension sociétale, selon les patrons des trois entreprises étudiées : chez Favi, « faire vivre 200 familles à Hallencourt », chez Poul, « réenchanter le monde de l'entreprise », et chez CHRONO Flex, « contribuer à une refondation sociétale par l'intermédiaire des entreprises ».

**e) Le renouvellement du rôle du dirigeant.**

Les dirigeants des trois entreprises libérées étudiées disent s'interdire de prendre des décisions opérationnelles et déclarent recentrer leur action sur la création d'un environnement de travail qui soit le plus propice aux employés : « *Si je mets une graine dans une terre sèche et sans lumière, la graine ne va pas pousser. Si je la mets dans une bonne terre et avec de la lumière, elle poussera. Le problème n'est pas la graine, mais la terre. Donc, mon job, c'est de travailler sur l'environnement. Et le job des équipes, c'est de prendre les décisions opérationnelles* », souligne, par exemple, Alexandre Gérard, le PDG de CHRONO Flex.

**f) Une conduite du changement dans laquelle le « leader libérateur » s'allie à la base.**

Dans les expérimentations des décennies 1980-1990, la mise en place du modèle participatif relevait d'un choix de la direction visant à pallier les limites de l'organisation traditionnelle, dans laquelle le management intermédiaire est considéré comme étant l'acteur clé du changement. Au sein des trois cas étudiés, le leader libérateur s'allie à la base, faisant des opérateurs les acteurs-clés de la « libération », ce que Zobrist justifie par : « une révolution est le fait de la base, du peuple ».

**g) La disparition de la technostructure au profit des opérations.**

Enfin, nos observations montrent aussi, non pas seulement un nouveau rôle de la technostructure, comme l'avait déjà relevé Laville (1992), mais également son relatif effacement. La participation s'appuie sur un accès direct à l'expertise. Chacun a son mot à dire et l'expert est là comme une ressource au service de l'équipe de base, et non comme l'élément d'une structure chargée d'encadrer la participation par la planifica-



© François Jusselin / Photo © La COLLECTION

Patrick GILBERT, Ann-Charlotte TEGLBORG et Nathalie RAULET-CROSET

*L'échange*, huile sur kraft de François Jusselin (1926-2009), années 1960.

« La participation s'appuie sur un accès direct à l'expertise. Chacun a son mot à dire et l'expert est là comme une ressource au service de l'équipe de base, et non comme l'élément d'une structure chargée d'encadrer la participation par la planification et le contrôle. »

tion et le contrôle. Chez Poulton, l'expert a pour mission d'accompagner le développement des compétences des opérateurs et de faciliter la résolution autonome des problèmes de production. Dans le cas de Favi, la technostructure est externalisée, déléguée ou concédée au client, au donneur d'ordres et aux instances de normalisation (ISO et autres).

Ces différences avec le modèle participatif peuvent s'expliquer en grande partie par les transformations du contexte externe (situation économique, contexte concurrentiel, mentalités...), dans lequel s'inscrit la mise en œuvre du modèle des entreprises libérées, qui a conduit, plus qu'à une adaptation du modèle participatif, à un renouvellement de ce dernier.

## Du management participatif aux entreprises libérées

### Des difficultés originelles en voie de dépassement ?

#### Un dépassement de la dichotomie entre logique de prescription et logique de contestation

Le modèle des entreprises libérées peut être qualifié de *dispositif participatif ouvert favorisant une participation couverte*. Dans l'équipe, les opérateurs disposent d'un espace leur permettant de se réapproprier leurs actions. En cela, les entreprises libérées proposent un dépassement de la dichotomie entre logique de prescription et logique de contestation de la participation couverte. De fait, « *toute tentative pour faire sortir de l'ombre qui les protège les arrangements tacites qu'ils (les opérateurs) ont conclus entre eux équivaut à une perte* » (BORZEIX, LINHART, 1988, p. 51). Mais les entreprises libérées préservent ces zones d'incertitude et laissent à l'opérateur la liberté de décider ce qui devra être mis en lumière ou, au contraire, rester dans l'ombre.

La thèse du management participatif comme « machine de guerre » antisyndicale a été critiquée, en son temps. L'idée que ce modèle serait *a priori* producteur d'effets négatifs unilatéraux pour les salariés n'a jamais été vérifiée (BARBIER, 1989). L'activité syndicale paraît peu développée dans les trois entreprises que nous avons étudiées (elle est même inexistante chez Favi). Mais est-ce une cause ou une conséquence du modèle ? En tout cas, les représentants du personnel rencontrés chez Poulton n'ont pas marqué de répulsion à l'encontre des pratiques de « libération ». Bien au contraire, ils ont participé aux dispositifs participatifs en tant qu'observateurs vigilants et soulignent qu'une amélioration du système de management a résulté du processus de libération.

Dans les trois cas étudiés, la critique de l'individualisation comme frein au participatif nous paraît moins pertinente, dans la mesure où les entreprises libérées sont davantage centrées sur le petit collectif que sur l'individu et encouragent la solidarité au sein de l'équipe. La pression à la conformité est toujours présente, mais il s'agit d'une conformité d'une nature toute différente, qui porte sur l'adoption d'un corps de valeurs communes –

explicité chez CHRONO Flex comme chez Favi –, dont l'effet est un renforcement du modèle. Quant à la crise, elle est toujours là. Mais le modèle des entreprises libérées se présente précisément comme un moyen de s'y confronter.

Dans l'entreprise libérée, une plus forte mise à distance de la logique taylorienne est à l'œuvre. La polyvalence est encouragée et l'enrichissement des tâches est bien présent. De ce fait, les acteurs réunis en collectifs productifs peuvent avoir une influence durable sur l'activité de l'entreprise.

#### Le bricolage comme vertu et condition d'efficacité

Dans le cas des trois entreprises libérées étudiées, les écarts à la règle sont posés comme étant des sources potentielles d'apprentissage, qui peuvent, si cela s'avère pertinent, être remises en question. S'agissant du bricolage, il n'est pas inexistant. Mais c'est aussi une composante d'un modèle qui est faiblement formalisé et malléable. Par ailleurs, CHRONO Flex n'en est qu'à ses débuts et Poulton tâtonne encore. Toutefois, on peut augurer, sans crainte de beaucoup se tromper, que la mise en œuvre d'un tel mode de management demande beaucoup de temps – 25 ans chez Favi – et donc une certaine stabilité des dirigeants et de leur projet.

#### Une performance qui semble être au rendez-vous

Quant à la performance des entreprises libérées, celles que nous avons observées se portent bien. Mais il est difficile d'en déduire une quelconque relation causale. La performance des entreprises ne dépend pas uniquement de leurs choix managériaux. On se souvient du destin funeste d'une part notable des entreprises citées dans *In Search of Excellence*, dont l'un des dirigeants, G. Y. Kervern (1986), s'interrogeant sur l'irrationalisme des années 1980, relevait que sur les 62 entreprises recensées, 42 avaient connu, peu de temps après, des difficultés notables ou avaient tout simplement disparu.

Toutefois, dans le cas des trois entreprises libérées étudiées, des évolutions positives de la rentabilité coïncident avec les changements managériaux introduits, laissant penser à une corrélation positive entre les deux phénomènes (ce qui demande toutefois à être validé par des investigations plus approfondies).

#### Des problèmes d'une autre nature surgissent

Si les écueils du modèle participatif semblent avoir été en partie surmontés, d'autres difficultés apparaissent.

La première tient à la nature des transformations organisationnelles. Partout, on observe un effacement de la structure formelle qui se traduit par la suppression de niveaux hiérarchiques, du contrôle formel et des signes statutaires. Or, ces transformations qui peuvent être qualifiées d'innovations par retrait (GOULET et VINCK, 2012), laissent souvent place à des impensés organisationnels, engendrant une perte de repères : « *On a l'effet du vide, à certains endroits, on a supprimé l'ancien sans proposer du nouveau ; il faudra imaginer d'autres manières de fonctionner* », témoigne ainsi un directeur.

Selon Getz (2009), la vision d'entreprise constitue le régulateur de la liberté d'action des employés. Or, la question de la régulation dans le travail au quotidien ne s'en trouve pas pour autant résolue. L'espoir de la direction est celui d'une autorégulation par les pairs. Si celle-ci est parfois à l'œuvre, elle peut également faire défaut : « *C'est difficile d'aller voir un collègue pour [lui] dire : "toi, tu bosses mal... ; toi, tu abuses..."*. La personne va dire : *"mais, tu es qui, toi, pour me dire ça ? Et, d'ailleurs, toi, t'as fait ça, et ça..."* », raconte un opérateur de Poulit.

Si l'employé peine à réguler le comportement de ses pairs, qu'en est-il des managers ? La fonction de manager centrée sur le commandement et le contrôle est bannie de l'entreprise libérée. Des animateurs cooptés par leurs pairs remplacent la hiérarchie intermédiaire. Or, adopter une nouvelle posture, notamment en cas de conflit ou de transgression, est chose difficile : « *Les managers se sont déchargés du rôle traditionnel, ils disent que leur rôle, c'est d'accompagner la montée en compétences des employés. Mais en cas de conflit, il n'y a plus personne. Ils disent : "on ne doit pas commander". Du coup, ils ne font rien, et on se sent abandonnés* », rapporte une employée confrontée à une telle situation.

Au sein des trois cas étudiés, la prise de décision n'est plus l'apanage d'un manager individuel investi de ce rôle, mais est confiée à un collectif. Or, la prise de décision collective ne va pas toujours de soi, et cela suppose alors une intervention de la direction : « *Quand il y a un leadership qui essaye d'émerger, les autres ne sont pas d'accord : de quel droit est-ce que ce serait toi ? (etc.). Et, donc, les décisions ne se prennent pas bien, ou les conflits sont un peu plus nombreux... : c'est là où l'on sent que l'on doit accompagner ces équipes...* » (PDG, Poulit).

Une autre difficulté tient au fait que l'appel à la liberté fait écho de manière fort différente d'un individu à l'autre, entraînant des logiques d'engagement contrastées : « *Il y a ceux à qui le nouveau système a permis de se révéler et qui tirent cette organisation vers l'avant, et puis il y a ceux qui viennent juste faire leur temps de travail* », estime une opératrice.

Or, l'engagement des salariés les plus impliqués peut entraîner la lassitude, et ce d'autant plus que les systèmes de reconnaissance n'ont pas toujours été repensés : « *On nous en propose toujours plus. Mais, à un moment donné, on arrive aux limites. Ceux qui s'impliquent toujours, qui sont toujours volontaires, ils n'en peuvent plus. En plus, ils n'ont rien de plus, il n'y a pas d'évolution possible...* », raconte une employée très investie dans la nouvelle organisation.

Le concept même de liberté renvoie à des interprétations différentes, non explicitées par les protagonistes des entreprises étudiées. Or, cet impensé laisse l'espace vacant à toutes les interprétations possibles, y compris celle qu'un individu libre est celui qui fait ce qu'il a réellement envie de faire (GEUSS, 2005). Or, ne pas penser la liberté comme un fait collectif entraîne des dérives : « *La personne à la planification n'en peut plus. Il y a plusieurs opérateurs qui refusent de faire*

*des encaissements manuels sous prétexte qu'ils n'en ont pas envie. Ils lui disent : "non, on est libres, on ne veut pas !". Il n'y a plus de règle du jeu commune, et personne ne dit rien...* », rapporte un syndicaliste.

Enfin, le modèle des entreprises libérées est très incarné, il est donc très fortement dépendant de la figure du leader. Ainsi, même si les patrons se retirent de la gestion opérationnelle pour se consacrer à l'action sur l'environnement, ou encore à la définition de la vision stratégique, leur présence est paradoxalement très forte dans les entreprises, et le changement doit beaucoup à leur *leadership*. Et, en effet, les dirigeants des trois entreprises que nous avons rencontrés peuvent être qualifiés de patrons visionnaires : « *L'entreprise étant une forme de monarchie, la seule manière d'en sortir est de procéder à une Révolution* » (Jean-François Zobrist) ; « *(Il faut) ré-enchanter le monde de l'entreprise* » (Carlos Verkaeren) ; « *le projet des entreprises libérées est de changer l'entreprise et, par elle, la société* » (Alexandre Gérard).

Vu la force de ces idées, on peut entrevoir des risques de remise en cause du modèle en cas de départ des dirigeants. Chez Favi, la succession de Zobrist au poste de direction s'est faite après une présence continue de 25 ans. Le système Favi lui survivra-t-il ? Chez Poulit, le fonds Qualium Investissement, filiale de la Caisse des Dépôts, qui avait repris l'entreprise en 2014, a imposé un changement de direction et le PDG a été démis de ses fonctions en 2016. Qu'advient-il du principe de l'entreprise libérée ?

## Conclusion

Nous avons entrepris cet article avec l'intention de caractériser le modèle, émergent, des entreprises libérées, considéré par ses promoteurs et par nombre de commentateurs comme un nouveau modèle, en le comparant au modèle participatif avec lequel il nous a semblé présenter une certaine parenté.

Nous avons montré que le management libéré, tel que nous l'avons observé dans trois entreprises emblématiques, est à la fois dans la continuité du modèle du management participatif antérieur et en rupture avec celui-ci, entre permanence et renouvellement. Il n'y a donc ni *remake* ni innovation radicale. Il s'agit plutôt d'une recherche d'adaptation au nouveau contexte socio-économique d'une même vision de la relation entre management et performance.

Si les écueils du modèle participatif semblent avoir été en partie surmontés, d'autres difficultés propres aux entreprises libérées apparaissent.

À l'heure où de nombreux dirigeants souhaitent s'inspirer du modèle des entreprises libérées, il nous semble que ces éclairages peuvent leur être utiles.

D'autres recherches s'étendant à un échantillon plus large d'entreprises et portant sur des questions plus ciblées mériteraient d'être conduites. Dans la suite de précédents travaux (GILBERT et al., 2014), celle d'un renouvellement des formes de contrôle exercées au sein de l'entreprise libérée nous paraît devoir être approfondie.

## Bibliographie

ALTER (N.), *La Gestion du désordre dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990.

ALTER (N.), « La Crise structurelle des modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, 1993, pp. 75-87.

ARCHIER (G.) & SÉRIEYX (H.), *L'Entreprise du troisième type*, Paris, Seuil, 1984.

ARGYRIS (C.), "Organizational leadership and participative management", *The Journal of Business* 28 (1), 1955, pp. 1-7.

BARBIER (J. C.), « Tendances actuelles du management participatif », *Recherches et prévisions*, vol. 16, n°1, 1989, pp. 1-17.

BORZEIX (A.) & LINHART (D.), « La Participation : un clair-obscur », *Sociologie du travail*, vol. 30, n°1, 1988, pp. 37-53.

BORZEIX (A.), CHARLES (J.) & ZIMMERMANN (B.), « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », *Sociologie du travail*, vol. 57, n°1, 2015, pp. 1-19.

BOUFFARTIGUE (P.), « Essoufflement du management participatif ? », *Société française*, n°37, 1990, pp. 15-18.

BOYER (L.) & EQUILBEY (N.), *Le Projet d'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1986.

BUÉ (J.), « Pratiques participatives, organisation du travail et climat social », *Travail et Emploi*, n°66, 1996, pp. 59-70.

CARNEY (B. M.) & GETZ (I.), *Freedom Inc.: free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth* (1<sup>st</sup> ed.), New York, Crown Business, 2009. Adaptation française : GETZ (I.) & CARNEY (B. M.), *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard, 2012.

CHEVALIER (F.), *L'Histoire véritable des cercles de qualité : cinq ans d'enquête*, thèse de doctorat, HEC Paris, 1989.

GETZ (I.), "Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form has been Successfully Adopted", *California Management Review* 51, 2009, pp. 32-58.

GETZ (I.), « La Liberté d'action des salariés : une simple théorie ou un inéluctable destin ? », *Gérer & Comprendre*, n°108, juin 2012, pp. 27-38.

<http://www.annales.org/site/gc/2012/gc108/gc-juin-2012.pdf>

GEUSS (R.), *Outside Ethics* (Chapter 4 - *Freedom as an ideal*), Princeton University Press, 2005.

GILBERT (P.), RAULET-CROSET (N.) & TEGLBORG (A. C.), « Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s) », *Annales des Mines – Gérer & Comprendre*, n°118, décembre, 2014, pp. 67-77.

GOULET (F.) & VINCK (D.), « L'Innovation par retrait. Contribution à une sociologie du détachement », *Revue française de sociologie*, vol. 2, n°532, 2012, pp. 195-224.

GROUX (G.) & LÉVY (C.), « Mobilisation collective et productivité économique : le cas des "cercles de qualité" dans la sidérurgie », *Revue française de sociologie*, n°26, 1985, pp. 70-95.

HERMEL (P.), *Le Management participatif : sens, réalités, actions*, Paris, Éditions d'Organisation, 1988.

IAZYKOFF (W.), « Le Management participatif à France-Télécom », *Politiques et management public*, vol. 9, n°1, 1991, pp. 121-132.

KERVERN (G. Y.), « L'Évangile selon Saint-Marc », *Annales des Mines – Gérer & Comprendre*, n°2, mars, 1986.

LAVILLE (J. L.), « Éléments pour une sociologie de la participation dans l'entreprise en France (1982-1992) », *Cahiers de recherche sociologique*, n°18-19, 1992, pp. 239-264.

LAVILLE (J. L.) (dir.), GAUTRAT (J.), GOUNOUF (M. F.) & HIDALGO (C. O.), *L'Évaluation des pratiques de gestion participative dans les PME et les coopératives*, vol. 1, Office des publications officielles des Communautés européennes, 1988.

LINHART (D.), *Le Torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil, 1991.

MARTIN (D.), « La Participation directe en entreprise : de la résistance clandestine à la mobilisation managériale », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°99, 1995, pp. 369-400.

MARTIN (D.), *Démocratie industrielle : la participation directe dans les entreprises*, Paris, PUF, 1994.

McGREGOR (D.), *The human side of enterprise*, New York, McGraw Hill, 1960. Trad. Fr., *La Dimension humaine de l'entreprise*, Gauthiers-Villars, 1969.

McLEOD (I. H.) & BENNETT (J. E.), "When participative management doesn't work", *Mckinsey Quarterly*, vol. 8, n°3, 1972, pp. 54-62.

ORTSMAN (O.), *Changer le travail*, Paris, Dunod, 1978.

OUCHI (W.), *Théorie Z : faire face au défi japonais*, Paris, InterÉditions, 1982.

PETERS (T.) & WATERMAN (R.), *In search of excellence. Lessons from American Best Running Companies*, New York, Harper & Row, 1982. Trad. Fr., *Le Prix de l'excellence*, InterÉditions, 1983.

PETERS (T.), *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties*, New York, Alfred A. Knopf, 1992. Trad. Fr., *L'Entreprise libérée*, Paris, Dunod, 1993.

PICARD (H.), *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, 2015.

ROJOT (J.), « Ce que participation veut dire », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, n°88, 1992, pp. 83-94.

SHANE (S.) & VENKATARAMAN (S.), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of management review*, vol. 25, n°1, 2000, pp. 217-226.

TEGLBORG (A. C.), *Les Dispositifs d'innovation participative vers une reconception réflexive à l'usage*, thèse de doctorat, Université Paris I, 2010.

TIXIER (P. É.), « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail*, vol. 28, n°3, 1986, pp. 353-372.

TIXIER (P. É.), « Légitimité et modes de domination dans les organisations », *Sociologie du travail*, vol. 30, n°4, 1988, pp. 615-629.

# L'apprentissage unilatéral et conjoint dans les alliances asymétriques

## Quels effets pour la stabilité de la relation partenariale ?

Par Fadia BAHRI KORBI

Docteure ès-sciences de gestion, Institut supérieur de Management, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (ISM-UVSQ)

Une revue de la littérature souligne la multitude de facteurs impactant la stabilité d'une alliance stratégique et pouvant en précipiter la fin. L'objet de cet article est d'analyser les effets de l'apprentissage sur la stabilité d'une alliance asymétrique. Fondée sur une méthodologie qualitative, cette recherche s'appuie sur l'analyse de huit cas d'alliances asymétriques conclues entre des entreprises tunisiennes et des multinationales évoluant dans les secteurs agroalimentaire et pharmaceutique. Les principaux résultats de cette recherche font ressortir une lecture sectorielle des facteurs d'instabilité des alliances asymétriques. En outre, ils permettent d'enrichir l'approche de l'instabilité des alliances asymétriques fondées sur l'apprentissage en mettant en lumière des implications théoriques et managériales importantes. Grâce à un apprentissage unilatéral, le partenaire dominé peut réduire son niveau de dépendance vis-à-vis du partenaire dominant en valorisant sa recherche et les nouvelles connaissances intégrées, précipitant, *de facto*, l'instabilité de l'alliance stratégique. En revanche, un apprentissage conjoint par les deux partenaires asymétriques permet de consolider leur interdépendance et d'assurer la longévité de leur relation.

### Introduction

Les alliances stratégiques associant des firmes multinationales à des partenaires locaux permettent à ces derniers de combler un déficit de ressources, de renforcer leurs compétences et d'opérer un rattrapage technologique. Du côté des multinationales, ces alliances permettent de stabiliser l'échange de leurs ressources, d'harmoniser leurs opérations mondiales, de gagner plus de pouvoir de marché et de faciliter leur entrée sur un nouveau marché. Ces opérations leur permettent également de maintenir un niveau élevé de flexibilité comparativement à d'autres modes d'entrée, tels que les fusions et acquisitions. En effet, la plupart des alliances stratégiques sont des coopérations à court terme (THOMPSON et STRICKLAND, 2003). Après la concrétisation de leurs objectifs, les partenaires en arrivent au point où ils n'ont plus besoin l'un de l'autre pour réaliser le projet qui leur était commun, et l'alliance prend ainsi fin. La question de la stabilité de ces alliances stratégiques a donné lieu à de

nombreuses recherches (PARKHE, 1991 ; INKPEN et BEAMISH, 1997 ; PARK et UNGSON, 1997 ; YAN et ZENG, 1999 ; HENNART et ZENG, 2002, GREVE et *al.*, 2013 ; CHIAMBARETTO, 2015).

Les chercheurs en sciences de gestion ont développé de nombreuses grilles de lecture des conditions de la stabilité des alliances stratégiques en distinguant, entre autres choses, les conditions initiales de la formation de ces alliances des conditions intervenant à des stades ultérieurs. Parmi les conditions initiales relatives aux caractéristiques des partenaires, le degré de dépendance initial (KUMAR et *al.*, 1995 ; WONG et *al.*, 2005 ; JIANG et *al.*, 2008), la complémentarité organisationnelle (PARK et UNGSON, 1997) et la compatibilité culturelle (HENNART et ZENG, 2002) constituent des atouts certains pour la pérennité de l'alliance. Pour autant, le rôle joué par les caractéristiques de l'environnement de l'alliance et le potentiel de croissance de l'industrie ne doit pas être négligé (KOGUT, 1989 ; BIODGETT, 1992).

Néanmoins, le développement de l'apprentissage des partenaires au fil du temps est susceptible de perturber cette stabilité, d'après plusieurs auteurs (INKPEN et BEAMISH, 1997 ; PARK et UNGSON, 1997). L'alliance stratégique est appréhendée comme une « *course à l'apprentissage* » entre les partenaires, chacun étant engagé dans l'apprentissage ainsi que dans l'absorption de l'autre (HAMEL, 1991). D'autres études plus récentes ont mis l'accent sur le rôle de l'apprentissage comme source d'accroissement de la dépendance mutuelle entre les partenaires et de la stabilité de leur alliance stratégique. Il s'agit notamment des études conduites par Fang et Zou (2010), ainsi que par Steensma et Lyles (2000), qui distinguent l'apprentissage conjoint de l'apprentissage unilatéral. Selon ces auteurs, si l'apprentissage unilatéral est un facteur d'instabilité pour l'alliance stratégique, l'apprentissage conjoint des deux partenaires en consolide la stabilité.

Dans la lignée de ces travaux, nous nous proposons d'analyser ici les facteurs d'instabilité des alliances asymétriques conclues entre des partenaires locaux tunisiens et des multinationales, et ce en croisant les conditions initiales relatives au degré de dépendance entre les partenaires avec le type d'apprentissage qui évolue au cours de la relation. Peu d'études combinant les deux types de conditions ont été menées jusqu'ici par des chercheurs pour examiner l'évolution de la stabilité de l'alliance stratégique (ISIDOR et *al.*, 2015).

Dans cette perspective, notre choix de nous focaliser sur le contexte particulier des alliances asymétriques est particulièrement intéressant pour l'analyse des effets de l'apprentissage des partenaires sur leur niveau d'asymétrie et d'interdépendance initial, ainsi que sur l'évolution de leurs pouvoirs de négociation respectifs.

Ainsi, notre problématique de recherche est la suivante : « Dans quelle mesure le développement de l'apprentissage des partenaires impacte-t-il la stabilité de l'alliance asymétrique ? ».

Pour répondre à cette question, nous structurerons notre développement en trois parties.

Dans un premier temps, nous définirons l'objet de notre recherche en explicitant les différentes notions d'interdépendance et d'apprentissage et en les articulant avec l'instabilité de l'alliance stratégique asymétrique.

Dans un second temps, nous expliciterons la méthodologie de notre recherche et le processus de notre recueil des données empiriques.

Enfin, nous présenterons les résultats de notre recherche et mettrons en exergue les principaux enseignements susceptibles d'en être tirés.

## Revue de la littérature

Après avoir dressé un état de l'art des facteurs d'instabilité des alliances stratégiques, nous analyserons, à la lumière des travaux précédents, les effets de l'appren-

tissage sur l'interdépendance initiale des partenaires asymétriques et la stabilité de leur relation.

### L'importance de l'interdépendance entre les partenaires pour la stabilité de l'alliance stratégique

« Partenariats », « collaborations fonctionnelles », « *joint-ventures* », « accords de coopération » sont autant de termes génériques qui désignent les formes organisationnelles que les entreprises peuvent adopter afin de mobiliser les ressources nécessaires à leur compétitivité. Les travaux de Garrette et Dussauge (1995) ont permis aux chercheurs de mieux appréhender les alliances stratégiques au sein des différents rapprochements entre entreprises.

Ces alliances désignent le lien entre deux ou plusieurs firmes indépendantes qui décident de la formation et du pilotage d'un projet en mettant en commun une combinaison d'actifs spécifiques et de ressources complémentaires, tels que des actifs physiques, des moyens humains, des compétences technologiques, des savoir-faire, etc.

Le cycle de vie d'une alliance stratégique se compose de trois étapes clefs, à savoir : la formation, l'opérationnalisation et le résultat (DAS et TENG, 2002).

Plusieurs auteurs ont examiné les conditions de stabilité des alliances stratégiques en distinguant les conditions initiales de la formation de la relation des conditions intervenant au cours de son opérationnalisation. En se concentrant sur les conditions initiales, Kale et Singh (2009) notent que la complémentarité, la compatibilité et l'engagement entre les partenaires conditionnent la stabilité de leur alliance. Si la complémentarité concerne les contributions des partenaires et leur interdépendance, la compatibilité fait référence à la cohérence culturelle entre ceux-ci. Enfin, l'engagement désigne la volonté des alliés de consacrer des ressources coûteuses à leur relation et de s'engager à travailler ensemble en dépit des incertitudes existantes.

C'est ainsi qu'une forte interdépendance entre les partenaires permet de renforcer leur engagement et la conformité de leurs réponses stratégiques aux mutations de l'environnement, consolidant, de ce fait, la longévité de l'alliance (WONG et *al.*, 2005 ; JIANG et *al.*, 2008). L'interdépendance désigne le niveau correspondant au besoin que chacun des partenaires a de l'autre afin d'atteindre ses propres objectifs, un degré d'interdépendance qui est la résultante des capacités et ressources allouées par chacun à l'alliance.

Selon Blanchot (2006), l'interdépendance tient à la nécessité pour une entreprise de maintenir une relation avec son partenaire en vue d'atteindre ses objectifs. Elle se mesure à l'aune des investissements consentis pour le bon déroulement de la relation, de la spécificité du bien ou du service échangé, des apports dans les ventes et les profits réalisés, ainsi que de la possibilité de remplacer le partenaire.

Une forte dépendance mutuelle autorise les alliés à agir de façon fiable et de bénéficier d'une attitude d'abstention et de réciprocité de la part de leurs parte-

naires. Aucun des partenaires ne doit avoir le sentiment que ses contributions pourraient être négligées ou sous-évaluées. Ces derniers sont alors incités à investir davantage dans les activités futures de l'alliance, à s'inter-échanger leurs rôles et responsabilités et à travailler ensemble afin de réduire les coûts globaux.

Toutefois, cette interdépendance peut décroître au cours du temps et perturber la stabilité de l'alliance, notamment si l'un ou les deux partenaires adoptent un comportement opportuniste (KWON et SUH, 2005), s'ils s'opposent au partage des tâches, des objectifs et des récompenses de leur interdépendance ou encore s'ils réduisent leurs efforts de communication et d'engagement dans l'alliance (WONG et al., 2005), etc.

Dans la même perspective, Casciaro et Piskorski (2005) soulignent que la dépendance mutuelle entre les partenaires conjuguée au déséquilibre de leur pouvoir respectif peut produire des asymétries d'interdépendance. Dans la suite de cet article, nous concentrerons notre attention sur les autres facteurs provoquant l'instabilité des alliances stratégiques, notamment les effets de l'apprentissage.

### Les effets de l'apprentissage et les autres facteurs d'instabilité des alliances stratégiques

Traditionnellement, l'instabilité des alliances stratégiques est liée à deux types de facteurs : la non-performance de l'alliance et l'adoption d'un comportement opportuniste par l'un des partenaires.

En nous appuyant sur les travaux de Cheriet (2009), qui propose de dresser un panorama des motifs d'instabilité des alliances stratégiques, nous pouvons retenir que l'instabilité est définie comme un changement organisationnel ou un changement dans la répartition du capital n'ayant pas été programmé ou n'étant pas prématuré, dans la prospective d'au moins l'un des partenaires.

L'instabilité peut être davantage liée à une modification de l'équilibre au niveau du pouvoir de négociation et à l'évaluation réciproque de leurs apports par les partenaires, qu'à la performance intrinsèque.

D'autres facteurs de fonctionnement interne ou tenant au contexte externe peuvent impacter la stabilité de l'alliance stratégique. Parmi les facteurs internes, on retrouve l'atteinte des objectifs fixés et la fin de la relation qui rendent l'accord initial obsolète (DAS et TENG, 2000), les conflits entre les partenaires (PARK et UNGSON, 1997), les conflits interculturels et l'impossibilité de la création d'une culture organisationnelle qui soit propre à la relation commune (HENNART et ZENG, 2002) ou encore la réalisation de gains de compétitivité par l'un des partenaires au détriment de l'autre (HARRIGAN, 1988).

De leur côté, les facteurs externes englobent la dynamique du secteur d'activité et le degré de concentration industrielle dans celui-ci (KOGUT, 1989), ainsi que l'instabilité politique et économique du pays d'accueil (BLODGETT, 1992 ; YAN, 1998), etc.

Les recherches les plus récentes mettent de plus en plus l'accent sur des stratégies visant intentionnellement l'instabilité des alliances stratégiques (MAKINO et al., 2007). Dans cette perspective, Xia (2011) fait valoir que la substituabilité d'un partenaire par un autre possédant des ressources comparables au premier augmente le déséquilibre des pouvoirs et réduit la probabilité de survie de l'alliance. Une entreprise peut ainsi réduire sa dépendance vis-à-vis d'un partenaire donné en formant des alliances avec des concurrents ou avec les membres du réseau de celui-ci (MESCHI et WASSMER, 2013). Les alliances supplémentaires formées dans le même secteur ont donc un impact négatif sur la stabilité de l'alliance initiale (GREVE et al., 2013).

D'autres stratégies fondées sur la redéfinition des frontières du marché ont été examinées par Chiambaretto (2015), qui montre qu'une entreprise peut concevoir proactivement les limites de son marché, ce qui lui permet de chercher de nouveaux substituts et de réduire sa dépendance vis-à-vis de son partenaire dominant.

Lorsque l'alliance est asymétrique, toute variable d'asymétrie (taille, niveaux de ressources et de compétences, niveau de développement de l'origine géographique) peut devenir une source de pouvoir de négociation au profit du partenaire dominant (TINLOT et MOTHE, 2005). De ce fait, le partenaire en situation de dépendance asymétrique défavorable est particulièrement vulnérable aux risques d'opportunisme du partenaire le plus puissant, ce qui peut amener le premier à abandonner son engagement dans l'alliance (GEYSKENS et al., 1996).

S'agissant de la variable apprentissage, deux points de vue s'affrontent autour de ses effets sur la stabilité de l'alliance asymétrique. Ainsi, Yan (1998) stipule que l'apprentissage asymétrique bouleverse le pouvoir de négociation des partenaires, transformant une relation de dépendance mutuelle en une situation de dépendance unilatérale.

Plus critique encore pour la stabilité de l'alliance, l'apprentissage peut se faire au détriment de l'autre partie, dans le cadre d'une course à l'apprentissage et/ou d'un *hold-up* de ses compétences distinctives (HAMEL, 1991 ; INKPEN et BEAMISH, 1997). L'apprentissage est une variable plus importante dans les alliances évoluant dans les secteurs de la haute technologie (électronique, pharmacie et biotechnologie, *High-Tech*) que dans d'autres types de secteurs (comme l'agroalimentaire ou l'automobile)<sup>(1)</sup> (HAGEDOORN, 2002). L'apprentissage dépend également de la forme organisationnelle de l'alliance, qu'elle soit purement contractuelle ou bien capitalistique, faisant de ce fait l'objet de nombreuses controverses théoriques (MOWERY et al., 1996 ; HAGEDOORN, 2002 ; etc.).

En revanche, Fang et Zou (2010) distinguent deux types d'apprentissage au sein des alliances stratégiques asymétriques conclues entre des partenaires

<sup>(1)</sup> Voir la classification de l'OCDE (1997) de l'intensité technologique des secteurs d'activité.

locaux de pays émergents et des multinationales, à savoir l'apprentissage unilatéral et l'apprentissage conjoint. Selon ces auteurs, l'apprentissage unilatéral par l'un des partenaires des compétences et connaissances détenues par l'autre partie bouleverse le pouvoir de négociation au sein de l'alliance et donc la stabilité de celle-ci. De son côté, un apprentissage conjoint est réalisé conjointement par les deux partenaires au fur et à mesure du déroulement de leur alliance, ce qui en favorise la continuité. Résultant d'une interdépendance et d'un engagement élevés de la part de toutes les parties, il s'appuie donc sur des échanges et des interactions à la fois nombreux et intensifs.

En examinant les effets de l'apprentissage pour le partenaire local, Shan et Jolly (2011) ainsi que Cheriet et Cherbib (2014) soulignent que ce dernier peut tirer avantage des fruits de l'alliance asymétrique. Grâce à l'apprentissage des connaissances et des compétences technologiques de la multinationale, le partenaire local réussit à pallier ses lacunes opérationnelles et à développer une certaine autonomie stratégique, qui, jumelée à son accès à des connaissances clés sur le marché local, augmentent son pouvoir de négociation dans l'alliance.

Cependant, Alvarez et Barney (2001) montrent que la grande majorité des dirigeants des petites entreprises se sentent exploités par la grande firme partenaire qui, très souvent, décide de mettre fin à l'alliance une fois qu'elle a réussi à maîtriser les compétences nécessaires au développement de nouvelles technologies. L'étude menée par Yang et al., (2014) met en évidence le fait que les partenaires locaux sont incapables de tirer avantage des alliances d'exploration, comparativement aux alliances d'exploitation, en raison de leur incapacité à gouverner des activités complexes et incertaines. De même, Vandaie et Zaheer (2014) montrent que l'engagement des petites entreprises dans plusieurs alliances stratégiques avec des partenaires de plus grande taille ne peut pas toujours générer pour elles croissance et performance en raison de l'asymétrie dans les pouvoirs de négociation entre les deux parties.

Un examen de la littérature fait ressortir le fait que les facteurs remettant en cause la stabilité des alliances stratégiques sont multiples. En particulier, l'apprentissage a fait l'objet de nombreuses controverses quant à ses effets sur la stabilité des alliances asymétriques. La plupart des études soulignent son rôle déstabilisateur découlant du renforcement du portefeuille de connaissances et de compétences, ainsi que du pouvoir de négociation du partenaire local, qui réduit ainsi sa dépendance vis-à-vis de la multinationale. D'autres recherches mettent en évidence son importance dans la réduction de l'asymétrie initiale entre les partenaires et dans le maintien de leur interdépendance.

Dans cet article, nous nous proposons d'analyser ces assertions théoriques en nous focalisant sur le contexte particulier des alliances asymétriques conclues entre des entreprises tunisiennes et des multinationales, que nous présentons ci-après.

## Contexte d'étude et protocole de notre recherche

Le questionnement de notre recherche portant sur l'exploration des effets de l'apprentissage sur la stabilité des alliances asymétriques, notre étude empirique n'avait donc pas pour finalité de réaliser des tests statistiques. Celle-ci visait plutôt à illustrer les conceptions théoriques mobilisées par nos soins, à évaluer leur cohérence avec la réalité et à les enrichir.

Notre choix du terrain des alliances conclues entre des entreprises tunisiennes et des multinationales s'explique par le paradoxe existant entre la croissance notable de ces coopérations suite à l'adhésion du gouvernement tunisien au GATT-OMC<sup>(2)</sup> en 1990, d'une part, et leur fréquente instabilité, notamment après la Révolution tunisienne dite de « Jasmin » (17 décembre 2010 - 14 janvier 2011), d'autre part.

En effet, l'avènement du « Printemps arabe », conjugué à la crise économique européenne, a freiné les investissements directs étrangers en Tunisie. Ces derniers ont enregistré en 2013 une baisse de 13,9 %, par rapport à 2010.

Face à cette nouvelle situation, la Tunisie a adopté de nouvelles mesures permettant de maintenir le volume des investissements directs étrangers (IDE), de stabiliser sa situation économique et de renforcer la dynamique de la coopération des industries tunisiennes avec des firmes étrangères (voir le rapport établi par le ministère tunisien de l'Industrie, de l'Énergie et des Mines et par l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation, 2014)<sup>(3)</sup>.

Les critères d'asymétrie entre partenaires et d'instabilité des alliances stratégiques que nous avons retenus pour sélectionner nos cas s'expliquent par notre volonté d'analyser les effets de l'apprentissage des partenaires sur leur degré d'interdépendance initiale, sur leur pouvoir de négociation et sur la stabilité de leur alliance asymétrique. Ainsi, notre échantillon a été constitué progressivement selon une démarche itérative, chaque cas ayant été sélectionné par choix raisonné et par convenance (ROYER et ZARLOWSKI, 2007).

Quant au choix des secteurs d'activité, notre problématique de recherche nous a conduite à privilégier deux secteurs se caractérisant par un rythme différencié de l'apprentissage susceptible d'impacter la stabilité des alliances asymétriques, à savoir le secteur agroalimentaire et le secteur pharmaceutique. En outre, ces deux secteurs sont parmi les secteurs phares de l'industrie tunisienne (ils sont constitués, en grande majorité, de PME). Depuis quelques années, ces secteurs connaissent une vraie dynamique se caractérisant par leur croissance, l'amélioration de la qualité et la diversification de leur production.

<sup>(2)</sup> *General Agreement on Tariffs and Trade* - Organisation Mondiale du Commerce.

<sup>(3)</sup> Voir <http://www.catapi.tn/download/catalogue-2014.pdf>



Photo © Mohamed Hammi / SIPA PRESS

La façade du Palais des Congrès de Tunis deux jours avant l'ouverture de la conférence « Tunisia 2020 », novembre 2016.

« La Tunisie a adopté de nouvelles mesures permettant de maintenir le volume des investissements directs étrangers (IDE), de stabiliser sa situation économique et de renforcer la dynamique de la coopération des industries tunisiennes avec des firmes étrangères. »

Ces spécificités relatives au terrain d'étude, ajoutées aux caractéristiques des secteurs agroalimentaire et pharmaceutique et des cas d'étude sélectionnés, renforcent la validité externe de notre recherche (EINSENHARDT, 1989).

Nous présentons dans le Tableau 1 de la page suivante les caractéristiques des huit cas étudiés (nos répondants ayant exigé la préservation de leur anonymat ainsi que celui de leurs entreprises, les alliances sont désignées par des chiffres allant de 1 à 8).

Nous avons réalisé 50 entretiens semi-directifs auprès des deux partenaires de chacune des alliances stratégiques étudiées afin de confronter ou tout au moins de comparer leurs discours et d'éviter ainsi des conclusions biaisées résultant de l'exploitation d'une seule source d'informations. Cela rejoint les préconisations suggérées par Baumard et al., (2014), qui stipulent que le chercheur peut recourir à la double-source, c'est-à-dire recouper une information fournie par une source avec une information émanant d'une seconde source. Le nombre total d'heures des entretiens s'élève à 66. Nous avons procédé à un enregistrement des entretiens afin d'éviter la prise de notes et d'obtenir des données collectées à la fois plus exhaustives et plus

fiables. Dans une optique de triangulation des sources de données (YIN, 1994), il a été mobilisé pour les huit cas étudiés des données secondaires à la fois internes (documents d'entreprise, rapports d'activités) et externes (Internet, extraits de presse).

Le Tableau 2 de la page suivante reprend quelques éléments méthodologiques, les profils des répondants, la durée et la période des entretiens et les principales thématiques à avoir été abordées.

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique informatisée à l'aide du logiciel NVivo10. L'utilisation de ce logiciel facilite considérablement le traitement d'un matériau volumineux de données et offre une grande flexibilité au codage. La grille de codage a été largement déterminée par la littérature et elle a été enrichie par des thèmes qui ont émergé des résultats. Les thèmes et sous-thèmes transversaux à l'ensemble des interviews effectuées ont été organisés autour d'un arbre hiérarchique des codes, à partir duquel nous avons classé les *verbatim*. Nous avons ainsi pu comparer le sens des *verbatim* et interpréter les facteurs d'instabilité des alliances étudiées, ainsi que les effets de l'apprentissage tels qu'ils sont perçus par les personnes enquêtées, avant

Cas	Forme de l'alliance <i>E<sup>se</sup> tunisienne/ Multinationale</i>	Taille <i>E<sup>se</sup> tunisienne/ Multinationale</i>	Secteur d'activité	Année de création	Origine de la multinationale	Nombre de personnes interrogées
1	<i>joint-venture (50/50)</i>	654 / 9 000	Agroalimentaire	1998	France	7
2	<i>joint-venture (55/45)</i>	480 / 980		2005	Espagne	8
3	<i>joint-venture (51/49)</i>	1 600 / 2 900		1997	États-Unis	7
4	accord de licence	397 / 1 090		2006	France	5
5	accord de licence	750 / 2 800	Pharmaceutique	1989	France	6
6	accord de licence	800 / 2 500		1991	France	5
7	<i>joint-venture (30/70)</i>	392 / 4 000		2006	États-Unis	6
8	<i>joint-venture (35/70)</i>	800 / 4 300		1989	France	6

Tableau 1 : Présentation des cas étudiés.

<b>Nature des entretiens</b>	Semi-directifs en face à face.
<b>Profil des répondants</b>	Directeurs généraux, directeurs <i>marketing</i> , directeurs R&D, directeurs de production, directeurs SI, responsables de zones.
<b>Durée</b>	Une heure et demie par entretien (en moyenne).
<b>Période de l'enquête</b>	De mai 2012 à décembre 2013.
<b>Principales thématiques abordées</b>	Présentation de l'alliance : la date de création de l'alliance – l'objet de l'alliance – les finalités recherchées par les partenaires de l'alliance. Les aspects d'asymétrie entre les deux partenaires : la nature de l'asymétrie – les caractéristiques des partenaires. Importance de la complémentarité et de l'interdépendance entre les partenaires. Le type d'apprentissage développé dans l'alliance. Les efforts en matière de R&D et la capacité d'absorption chez le partenaire tunisien. Le résultat de l'alliance : les évolutions stratégiques – les évolutions technologiques – les évolutions organisationnelles.

Tableau n°2 : Caractéristiques des entretiens réalisés.

d'identifier les similitudes et les divergences entre tous les cas étudiés. Notre codage a par la suite été soumis à un autre chercheur afin de vérifier sa fiabilité. Un taux de concordance inter-codeurs très satisfaisant de 81% a été obtenu (MILES et HUBERMAN, 2003).

## Résultats

En nous appuyant sur une démarche longitudinale, nous détaillerons les résultats des huit cas d'alliance asymétrique étudiés en distinguant les trois phases

(a) de formation, (b) de développement de l'apprentissage et (c) de résultat. Nous expliciterons les conditions initiales dans lesquelles l'alliance a démarré, les effets du développement de l'apprentissage sur la stabilité de l'alliance et tout autre facteur conduisant à l'instabilité de la relation inter-partenaire.

### La formation des alliances

La formation des alliances 1, 2, 3 et 4 répond, notamment pour le partenaire tunisien, à une nécessité, celle d'acquérir de nouvelles compétences dans l'indus-

trie agroalimentaire. Pour concrétiser son dessein, ce dernier a sollicité la multinationale afin de bénéficier de son assistance technologique, d'optimiser son outil de production, de consolider sa position stratégique et de renforcer sa compétitivité sur le marché tunisien. De son côté, la multinationale s'est alliée à l'entreprise tunisienne afin de conquérir de nouvelles parts de marché et de répondre à son objectif d'extension géographique, notamment dans les pays du Maghreb. Le partenaire tunisien fait ainsi preuve de dépendance asymétrique vis-à-vis de la multinationale.

Notons également que l'engagement des partenaires dans le capital de la filiale commune est important. Ainsi, le cas n°1 a pris la forme d'une *joint-venture*, dont le capital est détenu équitablement par les alliés. Les cas n°2 et 3 ont pris initialement la forme d'un contrat d'assistance technologique, avant d'évoluer vers la création d'une *joint-venture*, dont le capital est détenu majoritairement par l'entreprise tunisienne. Enfin, le cas n°4 s'est traduit par la création d'un accord de licence impliquant la fabrication et la commercialisation de produits laitiers par le partenaire tunisien sous le nom de marque de la multinationale, moyennant le paiement de royalties sur le chiffre d'affaires réalisé.

Pour les alliances conclues dans le secteur pharmaceutique (5, 6, 7 et 8), nous avons constaté une faible interdépendance entre les partenaires, laquelle est due à la divergence dans leurs objectifs, d'une part, et aux spécificités de l'industrie pharmaceutique locale, d'autre part. En effet, le système de corrélation tunisien vise à contribuer au développement de l'industrie pharmaceutique locale en encadrant et en protégeant les industriels locaux contre leurs concurrents étrangers. Promulguée en 1991, la loi tunisienne de corrélation stipule que tout fabricant local peut demander la cessation des importations d'un produit concurrent du sien. Ce système constitue donc une barrière à l'entrée non tarifaire permettant aux laboratoires locaux de s'imposer sur le marché national et d'asseoir leur notoriété internationale et leur capacité d'innovation. De ce fait, les multinationales ont été dans l'obligation de s'allier à des entreprises locales en réponse à une urgence stratégique, celle d'une adaptation à la réglementation en vigueur et avoir ainsi accès au marché pharmaceutique tunisien.

« On était dans l'obligation de s'allier à un partenaire tunisien local pour nous adapter à la loi de corrélation » (le responsable de zone français, cas n°6).

De son côté, le partenaire tunisien a exploité l'option de l'alliance stratégique pour acquérir des compétences et des technologies innovantes et développer sa compétitivité sur le marché local et sur le marché international. Dans cette optique, il a mis à disposition un local de production et un laboratoire de contrôle qualité entièrement équipé, ainsi qu'une main-d'œuvre compétente afin d'assurer la fabrication et le contrôle qualité des médicaments de la multinationale partenaire. Toutefois, son pouvoir de négociation était d'autant plus faible que son engagement capitalistique dans des alliances prenant la forme d'une *joint-venture* était minoritaire.

La juxtaposition entre ces éléments accentue la dépendance asymétrique entre le partenaire tunisien, en quête de nouvelles ressources, et la multinationale, qui impose sa politique et joue de sa position stratégique pour gouverner l'alliance.

### Les conséquences du développement de l'apprentissage

L'examen de cette phase nous a permis de mettre l'accent sur l'importance de l'engagement stratégique et opérationnel des partenaires qui s'impliquent conjointement dans la recherche et développement, la production, le *marketing* et la commercialisation de produits alimentaires sur le marché tunisien local (cas 1, 2 et 3). Après quelques années, les deux partenaires des cas 1 et 2 sont parvenus à élargir leurs gammes de produits et à combattre la concurrence grâce à des prix très compétitifs. Dans le cas n°3, les deux partenaires ont décidé de l'extension de leur activité à la région du Maghreb à travers la création d'une unité industrielle et commerciale en Algérie. La réalisation de cette unité s'est accompagnée d'une augmentation de la participation de la multinationale dans le capital de la filiale commune, qui est passée de 20 % à 49 % en 2005. En effet, le succès du partenariat sur le marché tunisien local et le développement de la confiance entre les deux entreprises partenaires sont les atouts majeurs de l'adoption de cette nouvelle forme organisationnelle.

Comme le précise le directeur contrôle de gestion tunisien du cas n°3 : « Au bout de 3 ou 4 ans, s'est instaurée une bonne entente avec le partenaire qui a exprimé son souhait de consolider la relation. À partir de décembre 2011, notre partenariat a évolué, [passant] d'une relation d'assistance technique vers une relation d'alliance capitalistique dans laquelle on est fortement engagés ».

Plusieurs facteurs sont à l'origine de ce développement. Ce sont, tout d'abord, des facteurs externes liés à la dynamique de l'industrie agroalimentaire sur le marché tunisien. Le gouvernement tunisien a introduit depuis 1999 une stratégie spécifique de développement visant à accélérer la croissance de l'industrie agroalimentaire. Cette stratégie est fondée sur l'encouragement de la production et de l'exportation, sur la promotion de partenariats avec l'international, le développement technologique et des mises en réseau. Ensuite, des facteurs de fonctionnement interne basés sur le transfert réussi des compétences et des technologies de la multinationale vers le partenaire tunisien, qui, à son tour, disposait d'une capacité d'absorption importante grâce à la qualification et au professionnalisme de ses ressources humaines.

Comme le met en avant l'extrait suivant : « L'entreprise tunisienne est gérée par des personnes très professionnelles et très compétentes. Leur formation universitaire est de haut niveau, [elle est] comparable à celle du modèle européen » (le directeur général espagnol, cas n°2).

En revanche, l'analyse des cas 5, 7 et 8 fait ressortir le fait que l'alliance constitue une source d'acquisition de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences, notamment pour le partenaire tunisien. Grâce à sa capacité d'absorption et à la dynamique d'apprentissage qui lui est associée, celui-ci internalise les connaissances acquises auprès de la multinationale au profit de la conception et du développement de son propre produit sur le marché local. Ainsi, il procède à la multiplication du nombre des produits testés et s'engage dans des programmes intensifs de R&D afin de perfectionner son potentiel d'innovation. En outre, sa bonne réputation, son image de marque et son avantage-coût constituent un atout pour la création de valeur et d'avantages concurrentiels. En conséquence, l'activité d'innovation est une aubaine pour le partenaire tunisien local : en effet, elle lui permet de générer une marge bénéficiaire importante, qui est nettement supérieure à celle de la fabrication et de la commercialisation des produits de son partenaire étranger.

Le propos suivant en est un exemple illustratif : « *L'alliance nous a permis d'élargir notre gamme de produits grâce au développement de nouvelles molécules, en faisant bénéficier nos usines des acquisitions technologiques les plus récentes* » (le directeur R&D du partenaire tunisien, cas n°5).

À cela, vient s'ajouter le rôle joué par le gouvernement tunisien dans la mise en place de mesures incitatives à l'innovation, à l'instar de l'encouragement apporté par une défiscalisation importante, la création d'unités de production *offshore* et d'unités de R&D au sein des laboratoires, la mise en œuvre de mesures financières pour promouvoir la recherche et développement, l'exonération de taxes douanières pour les achats de matières premières et d'articles de conditionnement importés, etc.

De son côté, la multinationale cantonne le rôle de son interface tunisienne à celui du façonnage de ses produits, tout en évitant de lui transférer ses connaissances et ses compétences clés. Seule l'assistance technologique nécessaire à la fabrication de ses produits est assurée, ce qui favorise des conflits et des comportements opportunistes des deux côtés.

Comme le souligne l'extrait suivant : « *La mentalité du partenaire tunisien est trop opportuniste et orientée vers le court terme, consistant à maximiser le profit aujourd'hui, sans tenir compte du futur (...). Même dans le choix du personnel, nous n'avons pas du tout la même vision...* » (le directeur R&D étranger du cas n°8).

Du cas n°7, il ressort que la multinationale procède à la création de nouvelles alliances stratégiques avec d'autres fabricants tunisiens locaux afin de minimiser les comportements opportunistes de son partenaire et de réduire sa dépendance envers lui : « *Le partenaire ne respecte pas, le plus souvent, ses engagements définis dans le contrat d'alliance. Il ne respecte pas, par exemple, les délais de livraison convenus, ni la qualité attendue pour un lot donné. Toutefois, nos délégués médicaux nous informent que ses propres produits sont*

*disponibles sur le marché. Pour éviter tout problème sur le marché, nous avons sollicité d'autres fabricants locaux* » (le directeur de production étranger du cas n°7).

### Résultat pour l'alliance : stabilité ou instabilité ?

L'analyse des résultats permet d'enregistrer l'atteinte d'une performance importante (notamment pour chacun des partenaires des cas n°1, 2 et 3) fondée sur la croissance de la part de marché et du chiffre d'affaires, ainsi que sur l'élargissement du portefeuille produits. Les deux extraits de verbatim suivants illustrent respectivement la performance des alliances 1 et 3 : « *Actuellement, notre groupe est le leader du marché laitier, avec 65 % de part de marché, grâce à l'alliance avec notre partenaire X<sup>(4)</sup>* » (le directeur général tunisien du cas n°1) ; « *De 1997 à 2016, nos objectifs ont été réalisés et nous pouvons véritablement parler d'un modèle de succès. L'évolution la plus remarquable est le développement du chiffre d'affaires et de la part de marché. C'est une évolution positive..., extrêmement positive, pour les deux parties !* » (le directeur général adjoint étranger du cas n°3).

Comme le soulignent l'ensemble des interviewés, le développement du niveau d'interdépendance et de complémentarité entre les deux partenaires est à l'origine de cette performance. En internalisant les connaissances de la multinationale, l'entreprise tunisienne réussit à mettre à niveau ses ressources et compétences et à convertir sa dépendance asymétrique initiale en dépendance mutuelle. Le niveau de réceptivité et d'absorption rapide des connaissances clés de la multinationale a considérablement réduit le niveau initial de l'asymétrie caractérisant la relation et augmenté le potentiel de synergies collaboratives.

À titre d'illustration, dans le cas n°2 : « *Notre partenaire ne nous ramène pas seulement le profit, mais aussi la valeur de la participation et l'image de marque* », confirme le directeur *marketing* étranger.

« *On a une forte valeur de marque, qui nous permet de prendre des risques et des décisions stratégiques pour développer de nouveaux produits et [de] faire ensemble de l'innovation* », ajoute le directeur général tunisien (cas n°2).

Si les cas d'alliances dans l'agroalimentaire montrent un apprentissage à la fois unilatéral et conjoint au profit des deux partenaires, qui consolident ainsi leur interdépendance et la stabilité de leur relation, les cas d'alliances dans le secteur pharmaceutique mettent, quant à eux, en évidence un apprentissage unilatéral en faveur du partenaire tunisien local, qui lui permet ainsi d'acquérir une certaine autonomie. Grâce à ses compétences acquises et à son expertise technologique, le partenaire tunisien réduit sa dépendance vis-à-vis de la multinationale en termes de savoir-faire et de connaissances scientifiques et techniques nécessaires au développement de nouvelles molécules. Ainsi, les

<sup>(4)</sup> Correspond au nom que nous avons donné à la multinationale pour répondre à ses exigences de confidentialité.

Cas	Démarrage de l'alliance	Développement de l'apprentissage	Résultat de l'alliance
1	Asymétrie élevée entre les partenaires Dépendance asymétrique du partenaire local.	Apprentissage unilatéral + apprentissage conjoint Dépendance mutuelle entre les partenaires.	Extension de l'objet de la <i>joint-venture</i> par le développement de nouveaux produits.
2	Asymétrie élevée entre les partenaires Dépendance asymétrique du partenaire local.	Apprentissage unilatéral + apprentissage conjoint Dépendance mutuelle entre les partenaires.	Augmentation de la part de la multinationale dans le capital de la <i>joint-venture</i> + Extension de la gamme de produits.
3	Asymétrie élevée entre les partenaires Dépendance asymétrique du partenaire local.	Apprentissage unilatéral + apprentissage conjoint Dépendance mutuelle entre les partenaires.	Augmentation de la part de la multinationale dans le capital de la <i>joint-venture</i> + Création d'une nouvelle unité industrielle en Algérie.
4	Asymétrie élevée entre les partenaires Dépendance asymétrique du partenaire local.	Apprentissage unilatéral Dépendance asymétrique du partenaire local.	Stagnation de la relation.
5	Asymétrie élevée entre les partenaires Dépendance asymétrique du partenaire local.	Apprentissage unilatéral Autonomie du partenaire local.	Abandon de l'activité de façonnage + Lancement de nouveaux produits par le partenaire local.
6	Asymétrie élevée entre les partenaires Dépendance asymétrique du partenaire local.	Apprentissage unilatéral Dépendance asymétrique du partenaire local.	Stagnation de la relation.
7	Asymétrie élevée entre les partenaires Dépendance asymétrique du partenaire local.	Apprentissage unilatéral Autonomie du partenaire local.	Réduction du nombre de médicaments façonnés par le partenaire local + Lancement par celui-ci de médicaments génériques sous sa propre marque.
8	Asymétrie élevée entre les partenaires Dépendance asymétrique du partenaire local.	Apprentissage unilatéral Autonomie du partenaire local.	Réduction du nombre de médicaments façonnés par le partenaire local + Lancement par celui-ci de médicaments génériques sous sa propre marque.

Tableau n°3 : Synthèse des résultats.

changements affectant les pouvoirs de négociation des partenaires sont susceptibles d'augmenter la probabilité de la résiliation de l'alliance, comme le met en avant l'extrait suivant : « *L'activité de façonnage ne représente que 3 % de notre chiffre d'affaires. Depuis six ans, on ne sous-traite qu'un seul produit à notre partenaire. Ce dernier a négocié pour sous-traiter d'autres produits, mais nous avons refusé, car notre choix stratégique est de devenir un génériqueur sur le marché pharmaceutique [tunisien]* », (le directeur marketing tunisien, cas n°8).

Dans un souci de synthèse, nous proposons de regrouper les résultats de notre étude empirique dans le Tableau n°3 ci-dessus.

## Discussion

L'analyse des résultats met en évidence deux types d'apprentissage qui s'articulent de différentes manières avec la nature de la dépendance des partenaires et la stabilité de leur alliance stratégique asymétrique.

### Apprentissage unilatéral et instabilité des alliances dans le secteur pharmaceutique

Les cas d'alliances asymétriques évoluant dans le secteur pharmaceutique illustrent un apprentissage de type unilatéral au profit du partenaire tunisien local lui permettant de réduire son niveau de dépendance vis-à-vis de la multinationale et contribuant, *de facto*, à la

réévaluation de son pouvoir de négociation. Ce dernier tire profit de l'alliance et valorise sa recherche et son potentiel d'innovation grâce notamment à la capacité de ses ressources humaines à assimiler et à maîtriser les nouvelles technologies, contredisant ainsi les constats faits par Alvarez et Barney (2001). L'apprentissage unilatéral est indispensable à la réussite des entreprises tunisiennes locales évoluant dans un secteur pharmaceutique qui connaît des mutations rapides suite à la mondialisation de la production et de la recherche, doublée d'incitations gouvernementales à l'innovation. Par ailleurs, il peut être à l'origine de la création d'un climat de méfiance et de tensions entre partenaires, ce qui rend difficile toute coopération et entrave le bon déroulement des activités de l'alliance stratégique (FANG et ZOU, 2010 ; MUTHUSAMY et WHITE, 2005).

Notre étude empirique a permis de confirmer l'impact d'autres facteurs d'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Tout d'abord, la divergence des intérêts stratégiques des partenaires vient amoindrir leur interdépendance et leur complémentarité (YAN et ZENG, 1999). Ensuite, l'adoption de comportements opportunistes par les deux alliés accentue les situations conflictuelles, et ce d'autant plus lorsque la multinationale procède à la recherche de nouveaux partenaires locaux pour remplacer les prestations assurées par l'interface tunisienne (XIA, 2011).

Par ailleurs, l'analyse des résultats met clairement en lumière les intentions cachées de certaines entreprises locales de se désengager progressivement de l'alliance. Pour autant, certaines alliances, notamment le cas n°6, se caractérisent par une certaine « inertie » et une certaine stagnation de la relation due notamment aux contraintes légales et institutionnelles pesant sur les investisseurs étrangers évoluant dans le domaine pharmaceutique (effet de la loi de corrélation en Tunisie) (YAN, 1998).

### **Apprentissage unilatéral/apprentissage conjoint et stabilité des alliances dans le secteur agroalimentaire**

L'analyse des résultats met clairement en évidence la performance des alliances conclues dans le secteur agroalimentaire. Le renforcement de l'interdépendance entre les partenaires de l'alliance asymétrique est à l'origine de cette stabilité, qui résulte de nombre de facteurs.

D'une part, la complémentarité des ressources, l'engagement et la bonne volonté des partenaires dans la poursuite d'intérêts mutuellement compatibles impactent positivement la performance de leur alliance en augmentant ses chances de longévité. Ce résultat rejoint les conclusions de Wong et al. (2005), ainsi que celles de Jiang et al. (2008).

D'autre part, le croisement entre apprentissage unilatéral, au profit du partenaire local, et apprentissage conjoint, au profit des deux partenaires, de connaissances clés renforce les interdépendances et donne naissance à un climat de complémentarité et de synergies. De ce fait, l'apprentissage unilatéral est

indispensable pour la compréhension, l'assimilation et l'application des connaissances et technologies acquises par le partenaire tunisien auprès de la multinationale. Cet apprentissage permet la réduction du gap initial caractérisant la situation respective des partenaires d'une alliance asymétrique, mais affecte également la stabilité de leur relation, contrairement aux constats de Hamel (1991) ou encore de Muthusamy et White (2005).

Toutefois, l'apprentissage unilatéral doit être combiné avec un apprentissage conjoint, au profit des deux partenaires, pour consolider leur dépendance mutuelle, notamment dans un contexte dépourvu de restrictions ou de barrières à l'entrée, tel que celui du marché de l'agroalimentaire tunisien.

### **Conclusion**

La question de l'instabilité des alliances asymétriques ne cesse d'alimenter des débats et controverses entre les chercheurs en sciences de gestion.

Si l'examen de la littérature fait clairement ressortir que l'instabilité d'une alliance asymétrique est souvent le résultat d'un apprentissage unilatéral en faveur de l'un des partenaires, l'état des lieux des alliances asymétriques formées entre des entreprises tunisiennes et des multinationales met en lumière son rôle indispensable dans le renforcement de l'interdépendance des partenaires et la stabilité de leur relation.

En effet, notre étude empirique a permis de mettre en avant deux approches distinctes pour les deux secteurs d'activité que nous avons analysés.

Pour le secteur agroalimentaire, il ressort que le développement du niveau d'interdépendance et de complémentarité entre les deux partenaires, grâce à un croisement entre apprentissage unilatéral et apprentissage conjoint, conduit à la réduction de leur asymétrie initiale et à la performance de leur relation.

En revanche, les résultats émergeant de l'analyse des alliances conclues dans le secteur pharmaceutique permettent de relier l'apprentissage unilatéral du partenaire tunisien local aux opérations de réduction de la dépendance et aux stratégies d'instabilité des alliances asymétriques.

Face à un partenaire puissant, tel qu'une multinationale en raison de ses atouts technologiques et de son effet de taille, le partenaire local peut mettre en œuvre des stratégies différentes pour augmenter son pouvoir de négociation et réduire sa dépendance vis-à-vis de la multinationale. Ces stratégies sont fondées sur le renforcement de son portefeuille de connaissances et l'amélioration de sa capacité d'innovation et de R&D, qui réduisent considérablement sa dépendance vis-à-vis de la multinationale et offrent de nouvelles options stratégiques plus rentables que le partenariat lui-même.

De nombreuses préconisations managériales peuvent être tirées de cette recherche.

En effet, nos résultats permettent une lecture sectorielle des facteurs d'instabilité des alliances asymétriques. En s'appuyant sur le regard croisé des deux partenaires, ils permettent d'éclairer les managers de l'alliance asymétrique sur le type d'apprentissage devant leur permettre de développer leur interdépendance au cours du temps et de s'inscrire dans une démarche « gagnant-gagnant ». En outre, notre travail permet d'orienter chacun des partenaires vers les mesures permettant de déceler chez son homologue des comportements opportunistes susceptibles de nuire au bon déroulement de l'alliance.

En dépit de ses apports, notre recherche se heurte à certaines limites qu'il convient de souligner.

La première limite est d'ordre conceptuel : elle est relative à la non mobilisation de certaines approches théoriques, comme celle de la dépendance des ressources (PFEFFER et SALANCIK, 1978).

La seconde limite est méthodologique : quoique ce type d'étude s'avère être le mieux adapté à notre objet de recherche, la généralisation des résultats de notre travail reste limitée par le positionnement épistémologique adopté et le faible nombre des cas étudiés pour chaque secteur d'activité.

Quant à la troisième limite de notre recherche, celle-ci a trait aux caractéristiques de notre terrain, qui est marqué par le contexte particulier que connaît la Tunisie depuis le déclenchement de la Révolution de Jasmin, qui a coïncidé avec la période de collecte des données. Par voie de conséquence, cette recherche pourrait être prolongée en l'élargissant à d'autres alliances issues de contextes plus stables ou évoluant dans d'autres secteurs d'activité.

Une autre piste de recherche pourrait consister à prolonger cette dernière en intégrant les variables culturelles de chaque partenaire afin de tirer une analyse plus fine du management des différences culturelles et de leurs impacts sur la stabilité de l'alliance asymétrique (TRABELSI, 2015).

## Bibliographie

ALVAREZ (S. A.) & BARNEY (J. B.), "How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners", *The Academy of Management Executive*, vol. 15, n°1, 2001, pp. 139-148.

BAUMARD (P.), DONANDA (C.), IBERT (J.) & XUEREB (J. M.), « Quelles approches avec quelles données ? », in THIETART (R. A.) & al., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2014, pp. 105-128.

BLANCHOT (F.), « Alliances et performances : un essai de synthèse », *Cahiers de recherche CREPA/DRM*, n°1, Université Paris-Dauphine, janvier, 2006.

BLODGETT (L.), "Factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n°6, 1992, pp. 475-481.

CASCIARO (T.) & PISKORSKI (M. J.), "Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: a closer look at Resource Dependence

Theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n°2, 2005, pp. 167-199.

CHIAMBARETTO (P.), "Resource dependence and balancing operations in alliances: The role of market redefinition strategies", *M@n@gement*, vol. 18, n°3, 2015, pp. 205-233.

CHERIET (F.), *Instabilités des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires*, thèse de doctorat, Montpellier Supagro, 2009, 445 p.

CHERIET (F.) & CHERBIB (J.), « L'Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : une option programmée par la firme multinationale », *Revue internationale PME*, vol. 27, n°2, 2014, pp. 15-38.

DAS (T. K.) & TENG (B. S.), "Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective", *Organization Science*, vol. 11, n°1, 2000, pp. 77-101.

DAS (T. K.) & TENG (B. S.), "The dynamics of alliance conditions in the alliance development process", *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°5, 2002, pp. 725-746.

EINSENHARDT (K.), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, 1989, pp. 532-550.

FANG (E.) & ZOU (S.), "The effects of absorptive and joint learning on the instability of international joint ventures in emerging economies", *Journal of International Business Studies*, vol. 41, n°5, 2010, pp. 906-924.

GARRETTE (B.) & DUSSAUGE (P.), *Les Stratégies d'alliance*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995.

GEYSKENS (I.), STEENKAMP (J.-B. E. M.), SCHEER (L. K.) & KUMAR (N.), "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A transatlantic study", *International Journal of Research in Marketing*, vol.13, n°4, 1996, pp. 303-317.

GREVE (H. R.), MITSUHASHI (H.) & BAUM (J. A. C.), "Greener Pastures: Outside Options and Strategic Alliance Withdrawal", *Organization Science*, vol. 24, n°1, 2013, pp. 79-98.

HAGEDOORN (J.), "Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960", *Research Policy*, vol. 31, n°4, 2002, pp. 477-492.

HAMEL (G.), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, pp. 83-103.

HARRIGAN (K. R.), "Joint Venture and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n°2, 1988, pp. 141-158.

HENNART (J. F.) & ZENG (M.), "Cross Cultural differences and joint venture longevity", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n°4, 2002, pp. 699-716.

INKPEN (A. C.) & BEAMISH (W. P.), "Knowledge, bargaining power and the instability of international

- joint venture”, *The Academy Management Review*, vol. 22, n°1, 1997, pp. 177-202.
- ISIDOR (R.), SCHWENS (CH.), HORNUNG (F.) & KABST (R.), “The impact of structural and attitudinal antecedents on the instability of international joint ventures: The mediating role of asymmetrical changes in commitment”, *International Business review*, vol. 24, n°2, 2015, pp. 298-310.
- JIANG (X.), LI (Y.) & GAO (S.), “The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages”, *Journal of International Management*, vol. 14, n°2, 2008, pp. 173-189.
- KALE (P.) & SINGH (H.), “Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?”, *The Academy of Management Perspectives*, vol. 23, n°3, 2009, pp. 45-62.
- KUMAR (N.), SCHEER (L. K.) & STEENKAMP (J. B.), “The effects of perceived interdependence on dealer attitudes”, *Journal of Marketing Research*, vol. 32, n°3, 1995, pp. 348-356.
- KOGUT (B.), “Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry”, *The Journal of Industrial Economics*, vol. 38, n°2, 1989, pp. 183-198.
- KWON (I. W.) & SUH (T.), “Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis”, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 10, n°1, 2005, pp. 26-33.
- MAKINO (S.), CHAN (C. M.), ISOBE (T.) & BEAMISH (P. W.), “Intended and unintended termination of international joint ventures”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, n°11, 2007, pp. 1113-1132.
- MESCHI (P.-X.) & WASSMER (U.), “The effect of foreign partner network embeddedness on international joint venture failure: Evidence from European firms’ investments in emerging economies”, *International Business Review*, vol. 22, n°4, 2013, pp. 713-724.
- MILES (B. M.) & HUBERMAN (M. A.), *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck, 2003.
- MOWERY (D. C.), OXLEY (J. E.) & SILVERMAN (B. S.), “Strategic alliances and interfirm knowledge transfer”, *Strategic Management Journal*, vol. 17 (Special Issue), 1996, pp. 77-91.
- MUTHUSAMY (S. K.) & WHITE (M. A.), “Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view”, *Organization Studies*, vol. 26, n°3, 2005, pp. 415-441.
- PARK (S. H.) & UNGSON (G. R.), “The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution”, *The Academy of Management Journal*, vol. 40, n°2, 1997, pp. 279-307.
- PARKHE (A.), “Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances”, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n°4, 1991, pp. 579- 601.
- PFEFFER (J.) & SALANCIK (G.), *The External Control of Organizations: A Resource dependence Perspective*, New York, Harper & Row, 1978.
- ROYER (I.) & ZARLOWSKI (P.), « Échantillons », in THIÉTARD (R.-A) (éd), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999, pp. 188-223.
- SHAN (J.) & JOLLY (D.), “Patterns of technological learning and catch-up strategies in latecomer firms: Case study in China’s telecom-equipment industry”, *Journal of Technology Management in China*, vol. 6, n°2, 2011, pp. 153-170.
- STEENSMA (H. K.) & LYLES (M. A.), “Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives”, *Strategic Management journal*, vol. 21, n°8, 2000, pp. 831-851.
- THOMPSON (A. A.) & STRICKLAND (A. J.), *Strategic Management: concepts and cases*, New York, Mcgraw-Hill, 2003.
- TINLOT (G.) & MOTHE (C.), « Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires », *Revue Management International*, n°10, 2005, pp. 31-49.
- TRABELSI (K.), « Les Pratiques managériales, clés de la maîtrise des effets de l’interculturalité sur les alliances stratégiques internationales », *Annales des Mines – Gérer & Comprendre*, n°121, septembre 2015, pp. 21-31.
- VANDAIE (R.) & ZAHEER (A.), “Surviving bear hugs: Firm capability, large partner alliances, and growth”, *Strategic Management Journal*, vol. 35, n°4, 2014, pp. 566-577.
- WONG (A.), TJOSVOLD (D.) & ZHANG (P.), “Developing relationships in strategic alliances: commitment to quality and cooperative interdependence”, *Industrial Marketing Management*, vol. 34, n°7, 2005, pp. 722-731.
- XIA (J.), “Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: the survival of cross-border alliances”, *Strategic Management Journal*, vol. 32, n°3, 2011, pp. 229-253.
- YAN (A.), “Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n°4, 1998, pp. 773-795.
- YAN (A.) & ZENG (M.), “International joint-venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research”, *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n°2, 1999, pp. 397-414.
- YANG (H.), ZHENG (Y.) & ZHAO (X.), “Exploration or exploitation? Small firms’ alliance strategies with large firms”, *Strategic Management Journal*, vol. 35, n°1, 2014, pp. 146-157.
- YIN (R. K.), *Case study research: design and methods*, Los Angeles, CA: Sage, 1994.

# L'usine de produits chimiques de Salindres (1854-1880) : un démarrage en environnement hostile

Par Marie-Claire LOISON

Professeur assistant à EM Lyon Business School et membre du centre de recherche OCE

et Oussama OURIEMMI

Professeur associé à ISG International Business School, GrllsG

Le processus conflictuel qui fait l'objet de cet article débute en 1854 à Salindres, petite commune rurale du Gard. Il oppose pendant 25 ans la première usine du groupe Pechiney à ses voisins, qui se plaignent des nuisances industrielles causées par cette dernière. Ce conflit environnemental est présenté ici dans ses différentes phases : son émergence et les premières réclamations, son apogée et sa judiciarisation, et, enfin, l'affaiblissement du conflit. Ses différentes transformations permettent de mettre en évidence les stratégies employées par les protagonistes et l'idéologie industrialiste dominante de l'époque, ainsi que la faiblesse de la conscience environnementale qui caractérise alors la nouvelle société industrielle.

« Belle », « magistrale » et « de moins en moins offensive pour le voisinage » : c'est ainsi que Roch (1880) décrit l'usine de produits chimiques implantée depuis 25 ans dans l'ancien arrondissement d'Alais (département du Gard). L'euphorie économique du Second Empire conjugée au Saint-Simonisme pousse la Révolution industrielle jusqu'au bord de la rivière Avène, dans la commune rurale de Salindres. Dans ce village de 600 habitants vivant principalement de l'élevage du ver à soie et de cultures diverses, Henry Merle (1825-1877) entreprend en 1854 la construction d'une fabrique de soude. Il donne ainsi naissance à la première entité du groupe qui allait devenir Pechiney, fleuron de l'industrie chimique française des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles.

Cependant, le démarrage se fait dans la difficulté. Avant même la concrétisation du projet, un conflit s'engage entre Henry Merle et la population locale inquiète de l'arrivée d'une usine chimique. Le conflit resurgit dès les premières années d'exploitation, quand les premiers dégâts se font sentir. Dans cet environnement rural sauvegardé de toute pollution industrielle, les nuisances constatées sont automatiquement attribuées à la responsabilité de l'usine. Les riverains se tournent alors vers ses dirigeants afin de faire cesser les nuisances ou, à défaut, d'être indemnisés

financièrement. À partir du milieu des années 1860, le conflit s'intensifie et donne lieu à plusieurs affaires judiciaires. L'accalmie ne revient qu'à partir des années 1880, durant lesquelles l'hostilité envers la fabrique s'apaise. Consacré aux années de démarrage du groupe Pechiney, le présent article se focalisera sur les rapports de son entité première avec ses voisins, sous leur aspect conflictuel.

Dans la lignée de Felstiner et *al.* (1981), la sociologie du droit pense les conflits comme des processus sociaux en transformation. Ainsi, tout processus conflictuel commence par une expérience d'offense ressentie par une partie (*réaliser*) qui se transforme en grief lorsque cette dernière prend pour responsable une autre partie (*reprocher*) et devient une requête adressée à cette dernière partie (*réclamer*). C'est lorsque cette requête est rejetée (totalement ou partiellement, explicitement ou tacitement) que naît le conflit. Le processus conflictuel peut alors se prolonger sous différentes formes, en fonction de la stratégie adoptée par chacun des protagonistes. Par exemple, une judiciarisation du conflit fait entrer en jeu de nouveaux éléments dans son étude : les plaintes, le procès et les décisions judiciaires (FILLION et TORNAY, 2015). Cet article s'inscrit dans cette littérature par son étude du conflit qui a opposé l'usine de Salindres à ses voisins durant 25 ans.

Pour Lemieux (2007, p. 194), deux options s'offrent au chercheur pour l'étude du processus conflictuel, qui ne sont pas exclusives l'une de l'autre. La première option utilise le conflit comme révélateur d'une réalité socio-historique. La seconde, adoptée notamment par la sociologie des épreuves (BLIC et LEMIEUX, 2005), consiste à mettre en avant sa dimension instituante, c'est-à-dire sa capacité à transformer l'ordre social. À la lumière de ces deux approches, l'article démontre que le conflit engagé à Salindres constitue davantage un moment de mise au jour d'un ordre social qu'une épreuve menant à sa transformation. À travers les différents moments de ce conflit, l'article met tout d'abord en exergue les stratégies adoptées par les protagonistes. Il présente ensuite les aspects idéologiques qui permettent ou non à ces stratégies de se déployer. Enfin, l'article rend compte des mentalités de l'époque considérée quant aux préoccupations environnementales.

## La naissance d'un conflit environnemental

### Henry Merle et son projet d'origine

Né à Vienne en 1825, Henry Merle est un ancien élève de l'École centrale de Paris, où il a suivi les cours de Jean-Baptiste Dumas (1800-1884), cet illustre chimiste originaire d'Alais. À Dumas, Henry Merle doit son orientation vers la chimie industrielle, mais également l'idée de la construction d'une fabrique de produits chimiques dans le pays natal de son professeur (BÉJA, 2008). L'activité envisagée est la fabrication de sel de soude à partir de sel marin, selon le procédé Leblanc (voir le Schéma 1 de la page suivante). La fabrication de soude en recourant à ce procédé constitue à cette époque une des activités les plus dangereuses et les plus polluantes qui soient. Elle provoque par conséquent le mécontentement des populations locales. De plus en plus d'industriels du secteur s'installent alors dans des espaces vides de population, et donc moins propices à des mouvements d'opposition d'une ampleur susceptible d'entraver le bon fonctionnement de leurs usines (DAUMALIN, 2006 ; LE ROUX, 2009 ; FRESSOZ, 2013).

Entre 1851 et 1854, Henry Merle acquiert dans cette perspective plusieurs terrains dans les petites communes rurales voisines de Salindres et de Rousson. Il rédige en parallèle un mémoire exposant les avantages de cette région pour l'implantation d'une soudière (MERLE, 1854). Son choix est justifié, d'une part, par le passage de la voie ferrée Alais-Bessèges alors en construction et, d'autre part, par l'existence de mines de charbon, de calcaire et de pyrite dans le bassin d'Alais, ainsi que par la proximité des salins de Camargue. En outre, l'existence d'un marché local pour écouler la production assure des débouchés durables à l'usine projetée.

Le 25 janvier 1855, la société Henry Merle & Cie est constituée. Suite à une première augmentation de capital, le 24 août 1855, et à l'acquisition de salins en

Camargue, elle devient la Compagnie des produits chimiques d'Alais et de la Camargue, Henry Merle & C<sup>ie</sup> (BÉJA, 2008, p. 52). La construction de l'usine démarre le 3 juin 1855 et s'achève en 1857, mais son activité commence dès la fin 1856 (ANGELIER, 1959, p. 22). Dans l'intervalle, son fondateur entreprend de longues démarches administratives pour obtenir l'autorisation de construire une soudière dans le paisible village de Salindres.

### Les démarches préalables

Selon le décret du 15 octobre 1810 sur les établissements classés, les usines de soude sont rattachées à la 1<sup>ère</sup> classe, celle des installations considérées comme étant les plus dangereuses et devant être à ce titre éloignées des habitations particulières. Conformément à ce décret, Henry Merle entreprend une démarche en vue d'obtenir l'autorisation administrative nécessaire pour établir sa fabrique. Sa demande est adressée au préfet le 23 décembre 1853 et est affichée par arrêté dans les communes concernées<sup>(1)</sup>. Pendant un mois, chaque personne est admise à présenter ses moyens d'opposition ou d'adhésion au projet<sup>(2)</sup>. Au 15 février 1853, aucune réclamation n'a été enregistrée<sup>(3)</sup>. Réuni le 26 avril 1854, le Conseil d'hygiène d'Alais rend un avis favorable<sup>(4)</sup> sur la base du résultat de l'information ainsi que sur la base d'un certificat du médecin des épidémies attestant que « l'usine ne peut avoir aucun inconvénient pour la santé publique »<sup>(5)</sup>. Le 23 juin 1854, le préfet autorise donc Henry Merle à concrétiser son projet<sup>(6)</sup>. Cependant, le jeune ingénieur n'est pas au bout de ses peines : en effet, l'autorisation qu'il vient d'obtenir n'est pas suffisante.

La loi du 21 avril 1810 sur les mines exige que les usines du type de celle de Salindres ne puissent être autorisées que par un règlement d'administration publique<sup>(7)</sup>. L'autorisation précédemment obtenue est donc considérée comme nulle et non avenue<sup>(8)</sup>. La loi garantissant au public un « mode d'information plus complet »<sup>(9)</sup>, la nouvelle demande déposée par Henry Merle, le 23 décembre 1855, se veut davantage détaillée sur la nature de l'activité projetée, mais également plus rassurante : « Notre fabrication sera mise à l'abri de toute réclamation fondée de la part des voisins. Elle ne sera nuisible ni à la végétation ni à la salubrité publique »<sup>(10)</sup>.

Elle donne lieu à une nouvelle enquête publique d'une durée de 4 mois<sup>(11)</sup>. Le projet porté à l'attention du public local ne le laisse pas indifférent, cette fois-ci.

<sup>(1)</sup> AN.F14/4354. Certificats, 20 janvier 1854.

<sup>(2)</sup> *Ibid.* Enquête, 5 janvier 1854.

<sup>(3)</sup> *Ibid.* PV de l'enquête, 15 février 1854.

<sup>(4)</sup> *Ibid.* Avis du Conseil d'hygiène, 26 avril 1854.

<sup>(5)</sup> *Ibid.* Certificat médical, 24 décembre 1853.

<sup>(6)</sup> *Ibid.* Arrêté du préfet, 23 juin 1854.

<sup>(7)</sup> Décret pris après consultation du Conseil d'État.

<sup>(8)</sup> AN.F14/4354. Rapport des Mines, 11 juin 1857, p. 1.

<sup>(9)</sup> *Ibid.* Rapport des Mines, 24 octobre 1857, p. 10.

<sup>(10)</sup> *Ibid.* Demande de Merle, 23 décembre 1855, p. 2.

<sup>(11)</sup> *Ibid.* Certificats d'affiches et de publications.

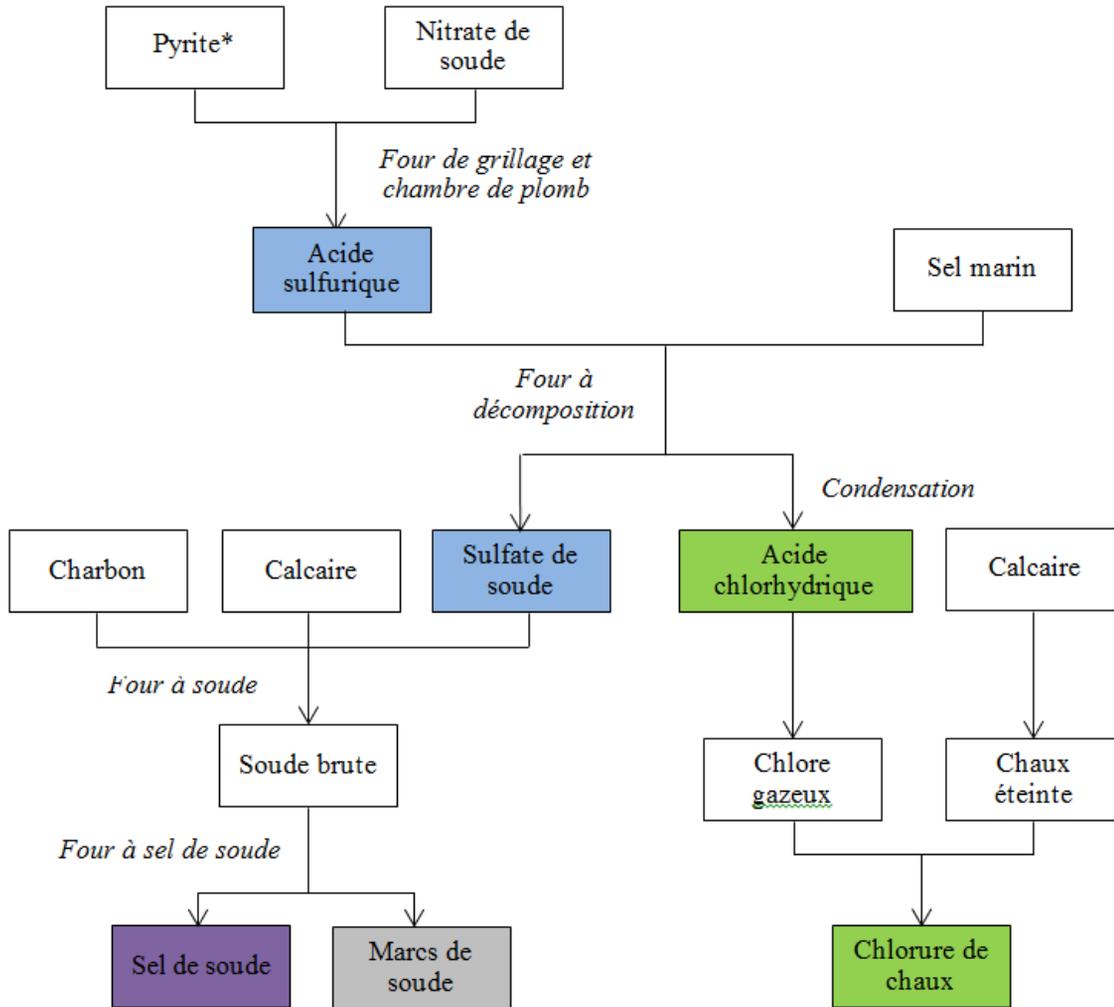
Le Conseil municipal de Salindres (CMS) déclare son opposition à la demande et requiert une expertise du Service hydraulique des Ponts et Chaussées quant à l'influence de l'usine sur le régime de l'Avène. Il exige, en outre, que l'industriel procède à une condensation complète des gaz acides (acide chlorhydrique principalement, voir le Schéma 1 ci-dessous) et qu'aucune partie des eaux résiduelles (provenant notamment des opérations de lavage de la soude brute nécessaire à la préparation du sel de soude et

de lessivage du sel de soude raffiné, voir le Schéma 1 ci-dessous) ne soit évacuée dans le ruisseau<sup>(12)</sup>.

D'autres oppositions sont enregistrées. La première provient de M. Trial, un membre influent du CMS, qui est propriétaire du seul moulin à blé de la commune, un établissement considéré « d'utilité communale »<sup>(13)</sup>,

<sup>(12)</sup> *Ibid.* Oppositions du CMS, 29 juillet 1856 ; Délibérations du CMS, 13 mai 1856.

<sup>(13)</sup> *Ibid.* Délibérations du CMS, 13 mai 1856, p. 4.



- Produits intermédiaires pouvant être commercialisés séparément.
- Sous-produits intermédiaires pouvant être commercialisés séparément.
- Produit fini principal.
- Déchets (solides) non valorisables.

\* Substance minérale essentiellement composée de fer et de soufre. Pour fabriquer la soude, l'objectif est d'en extraire le soufre par combustion (MERLE, 1854, p. 16).

Schéma 1 : Les fabrications de l'usine de Salindres à sa création.

dont l'activité serait menacée par l'usine<sup>(14)</sup>. Quatre propriétaires de la commune de Rousson expriment également leur désaccord, considérant que l'usine aurait un résultat « désastreux tant pour le règne animal que pour le règne végétal », et ce, quelles que soient les précautions prises par ses dirigeants<sup>(15)</sup>.

La première réaction officielle à ces oppositions provient du sous-préfet, qui considère que toutes « peuvent être résumées par une crainte exagérée et prématurée de dommages éventuels »<sup>(16)</sup>. Le rapport des Ponts et Chaussées réclamé par le CMS n'apporte, quant à lui, aucune réponse claire aux préoccupations relatives au débit de l'Avène. L'influence de l'usine dans ce domaine est difficile à prévoir, dans la mesure où elle « ne compte pas établir une prise directe dans la rivière », le puisage étant effectué dans un puits situé à 50 mètres de celle-ci. Dans ces conditions, il n'y a « pour le moment aucun règlement administratif à imposer à Merle d'un point de vue du régime des eaux de la rivière de l'Avène »<sup>(17)</sup>. Le service des Mines est également saisi en vue d'enquêter sur le bien-fondé des oppositions enregistrées. Selon lui, la demande du CMS de condenser tous les gaz est « absurde », parce qu'une telle opération est « impossible » à réaliser. Son rapport décrit « les procédés minutieux par lesquels M. Merle pousse cette condensation aussi loin que possible » et note que « pour les gaz qui doivent se dégager dans l'atmosphère, les cheminées ont une hauteur largement suffisante ». Par ailleurs, aucune eau résiduelle ne sera déversée dans l'Avène<sup>(18)</sup>. Enfin, l'opposition de M. Trial ne lui paraît guère fondée, car « la commune gagnera par l'établissement de l'usine bien au-delà de ce qu'elle perdrait par le chômage complet du moulin ». Il en va de même pour le reste des oppositions<sup>(19)</sup>. Le rapport conclut qu'il convient d'accorder à Henry Merle l'autorisation demandée.

Suite à ce rapport, le préfet émet, le 23 septembre 1857, un avis positif sur l'usine projetée, étape primordiale pour obtenir l'accord du ministre et le décret impérial. Cet avis se fie aux rapports des ingénieurs quant aux engagements de Henry Merle sur le caractère présumé nuisible de son projet. Il précise également la situation de fait accompli, puisque l'usine « est déjà construite et fonctionne provisoirement »<sup>(20)</sup>. Un projet de décret, préparé par le Conseil général des Mines, est ainsi adopté par le Conseil d'État, il est promulgué le 15 juillet 1858. Il autorise définitivement Henry Merle à exploiter une fabrique de produits chimiques sur les terres des communes de Rousson et Salindres contre le gré d'une grande partie de ses voisins<sup>(21)</sup>. L'autorisation octroyée est assortie de conditions d'exploitation : les eaux acides doivent être recueillies dans des citernes ; les eaux salines doivent être déversées dans des fosses

pour y être neutralisées ; les rejets gazeux doivent être expulsés par des cheminées ou complètement condensés pour les gaz acides. Par ailleurs, tout déversement d'eaux résiduelles et tout rejet de débris (pyrites grillées et marcs de soude, notamment, voir le Schéma 1 de la page précédente) dans l'Avène sont interdits<sup>(22)</sup>.

## Un conflit environnemental se déroulant en trois phases

### Les premières réclamations

Dès le début de l'exploitation de l'usine, les dommages constatés par les riverains donnent lieu à des réclamations directement adressées à Henry Merle. La plupart émanent de propriétaires et de fermiers dont l'activité économique est directement impactée par les dégâts occasionnés aux cultures et au bétail. Des autopsies pratiquées par « les gens de l'art »<sup>(23)</sup> démontrent, par exemple, « que la boisson répétée de l'eau d'Avène amenait le dépérissement du bétail, la langueur et la mort »<sup>(24)</sup>. Il apparaît en effet que, lors des premières années de fonctionnement de l'usine, le déversement de résidus et d'eaux acides dans le ruisseau n'a pas toujours été empêché, contrairement à ce que prescrivait le décret du 15 juillet 1858<sup>(25)</sup>. Par conséquent, Henry Merle consent à verser des indemnités à l'amiable, « et ce malgré l'absence de preuves matérielles »<sup>(26)</sup>. Ainsi, jusqu'au milieu des années 1860, une seule indemnité concernant la mort d'un bétail résulte d'une décision judiciaire<sup>(27)</sup>. Face à la multiplication des réclamations encouragée par ces arrangements de gré à gré, Henry Merle se lance, en parallèle, dans une stratégie d'achats systématiques des terrains entourant son usine, notamment dans le but d'en éloigner les plaignants (ANGELIER, 1959, p. 103).

Lorsque ces réclamations directement envoyées à l'usine restent sans effet, les riverains s'adressent, généralement par voie de pétition collective, au ministre ou au préfet<sup>(28)</sup>. L'usine se voit alors, dans certains cas, imposer de nouvelles mesures administratives. Ainsi, le préfet exige par arrêté du 13 août 1864 que les eaux salines et acides soient emmagasinées dans des bassins indépendants et étanches d'une capacité suffisante pour que leur évacuation n'intervienne qu'au moment des fortes crues de l'Avène<sup>(29)</sup>. Ces mesures sont toutefois uniquement prises à titre préventif, et surtout pour « rassurer les populations riveraines »<sup>(30)</sup>. En effet, le service des Mines<sup>(31)</sup> consulté à cette

<sup>(14)</sup> *Ibid.* Opposition, 16 juillet 1856, p. 1.

<sup>(15)</sup> *Ibid.* Oppositions, 24 juillet 1856, p. 1.

<sup>(16)</sup> *Ibid.* Rapport du sous-préfet, 5 août 1856, p. 2.

<sup>(17)</sup> *Ibid.* Rapport du Service hydraulique, 21 février 1857, p. 2-3.

<sup>(18)</sup> *Ibid.* Rapport des Mines, 11 juin 1857, p. 10.

<sup>(19)</sup> *Ibid.* p. 10-11.

<sup>(20)</sup> AN.F14/4354. Avis du préfet, 23 septembre 1857, p. 3.

<sup>(21)</sup> AG.5M424. Décret, 15 juillet 1858.

<sup>(22)</sup> *Ibid.* pp. 2-3.

<sup>(23)</sup> AG.5M424. Pétition à Merle, 24 août 1862, p. 2.

<sup>(24)</sup> *Ibid.* Pétition au préfet, 3 décembre 1863, p. 2.

<sup>(25)</sup> *Ibid.* Rapport des Mines, 20 avril 1864, p. 11.

<sup>(26)</sup> *Ibid.* pp. 12-13.

<sup>(27)</sup> *Ibid.*

<sup>(28)</sup> AG.5M424. Pétition au préfet, 3 décembre 1863.

<sup>(29)</sup> *Ibid.* Rapport des Mines, 20 avril 1864, p. 9.

<sup>(30)</sup> *Ibid.* Arrêté préfectoral, 13 août 1864, p. 2.

<sup>(31)</sup> *Ibid.* Rapport des Mines, 20 et 22 avril 1864.

occasion établit que les conditions imposées à l'usine de Salindres sont légalement remplies<sup>(32)</sup> et que celle-ci « n'exerce pas sur la contrée l'influence fâcheuse que les pétitionnaires voudraient lui attribuer »<sup>(33)</sup>.

### L'apogée des réclamations

Progressivement, le développement des activités de l'usine, associé à une politique d'indemnisation à l'amiable quasi systématique, conduit un nombre croissant de voisins à s'adresser à son directeur afin d'obtenir une compensation financière. Aux yeux de Henry Merle, leurs réclamations ainsi que les indemnités accordées jusqu'alors sont pour la plupart injustifiées ou « hors de proportion avec le dommage causé »<sup>(34)</sup>. Ce dernier commence donc à résister au milieu des années 1860, ce qui conduit rapidement à la judiciarisation du conflit : 287 actions en dommages seront ainsi intentées à l'usine de Salindres entre 1865 et 1872<sup>(35)</sup>.

Chacune des plaintes déposées a donné lieu à la nomination d'experts (médecins, pharmaciens et chimistes locaux, principalement) ayant pour mandat principal « de dire et rapporter, après vérification des lieux [objets de] contentieux, si les émanations, fumées, vapeurs et infiltrations ou déjections des eaux ou de toutes autres matières provenant de l'usine de Salindres ont été nuisibles aux propriétés de toute nature des demandeurs ». Dans l'affirmative, ils sont chargés d'estimer le montant des dommages constatés au niveau des « récoltes, produits, maisons, habita-

tions et familles »<sup>(36)</sup>. Après expertise, les actions en dommages font l'objet d'un jugement rendu par le tribunal civil de première instance d'Alais. Parmi l'ensemble des jugements rendus sur la période d'étude, ceux du 4 janvier 1876<sup>(37)</sup>, concernant 135 affaires, revêtent une importance majeure pour la suite du conflit analysé dans cet article. Les propos qui suivent se concentreront, par conséquent, sur ces jugements, ainsi que sur les 11 rapports d'experts y afférant (voir le Tableau 1 ci-après).

Dans l'ensemble de ces rapports, les experts considèrent que leur tâche consiste non pas à démontrer l'existence ou l'absence de nuisances liées à l'activité de l'usine, mais à déterminer l'étendue de dommages reconnus par tous. La principale difficulté à laquelle se confrontent les experts tient ainsi à la détermination de l'origine exacte des dégâts constatés, qu'il s'agit de rattacher soit à des causes directement liées à l'usine, soit à des causes étrangères à celle-ci (parasitisme, maladies, nature géologique du sol, causes atmosphériques, défaut de culture, mauvais entretien des habitations, etc.). Tous les experts reconnaissent la nécessité d'indemniser les plaignants dans les cas où les dégâts constatés ne proviennent pas de causes étrangères à l'usine et/ou ne font pas l'objet d'exagération de leur part. Toutefois, leurs rapports conduisent souvent à des conclusions divergentes en ce qui concerne l'étendue des dommages (position géographique et distance par rapport à l'usine) et le montant des indemnités à verser. Deux grands courants se distinguent au sein de l'ensemble des rapports d'experts que nous avons consultés (voir le Tableau 1 ci-dessous).

<sup>(32)</sup> *Ibid.* Rapport des Mines, 20 avril 1864, pp. 10-11.

<sup>(33)</sup> *Ibid.* Arrêté préfectoral, 13 août 1864, pp. 1-2.

<sup>(34)</sup> *Ibid.* Lettre de Merle, 6 mai 1876, p. 2.

<sup>(35)</sup> *Ibid.* Rapports d'experts, 1872, pp. 47-55.

<sup>(36)</sup> Rapport de Reynès, Ricourt et Boyer, 1874, pp. 1-2

<sup>(37)</sup> *Ibid.* Jugements, 4 janvier 1876.

Rapports d'experts	Année du rapport	Conclusions des experts	
		1 <sup>er</sup> groupe : dommages permanents et étendus	2 <sup>nd</sup> groupe : dommages accidentels et peu étendus
Boyer, Comte et Foucard	1872	tous	aucun
Roux, Pagès et Béchamp	1872	Roux	Pagès et Béchamp
Martins, Ricourt et Boyer	1874	Boyer	Martins et Ricourt
Reynès, Ricourt et Boyer	1874	Boyer	Reynès et Ricourt
Lortet, Lacharme et Mazeran	1875	aucun	tous
Lortet, Foucard et Béchamp	1875	Foucard	Lortet et Béchamp
Chancel, Lortet et Foucard	1875	Foucard	Chancel et Lortet
Félix, Lortet et Béchamp	1875	Félix	Lortet et Béchamp
Lortet, Félix et Foucard	1875	Félix et Foucard	Lortet
Boyer, Foucard et Boissin	1872	tous	aucun
Gamel, Comte et Foucard	1875	tous	aucun

Source : AG.5M424. Rapports d'experts, 1872-1875.

Tableau 1 : Conclusions des rapports d'experts.

Un premier groupe d'experts considère qu'il « est incontestable que l'usine de Salindres cause des dommages aux propriétés qui l'entourent »<sup>(38)</sup> et déclare avoir observé des dégâts dans un périmètre s'étendant à près de 4 km autour de l'établissement<sup>(39)</sup>. Selon Henry Merle, ils accordent par conséquent « des indemnités à tout réclamant quelle que fût sa position, quelle que fût sa distance », si bien que « l'existence [même] de l'usine menaçait d'être sérieusement compromise »<sup>(40)</sup>. Un second groupe d'experts conclut, au contraire, au faible degré de nocuité et d'insalubrité de l'usine. Ils admettent, toutefois, qu'accidentellement et de manière exceptionnelle et rare, les rejets puissent produire des dommages – mais toujours dans un périmètre limité à quelques centaines de mètres. Seuls ces dégâts occasionnels peuvent donc légitimement donner lieu à indemnisation.

Le premier rapport produit par ce second groupe d'experts, plus précisément par Pagès et Béchamp, en 1872<sup>(41)</sup>, représente un tournant majeur dans le traitement des actions en dommages intentées à l'encontre de l'usine de Salindres. D'une part, ce rapport met fin aux indemnités jusqu'alors consenties à l'amiable par Henry Merle<sup>(42)</sup>. D'autre part, il devient la référence du tribunal d'Alais dans ses jugements du 4 janvier 1876<sup>(43)</sup>. En effet, parmi les 11 rapports versés aux procès (voir le Tableau 1 de la page précédente), ceux qui convergent avec le rapport de Pagès et Béchamp (le second groupe d'experts) sont tous homologués, alors que les autres (le premier groupe d'experts) sont systématique-

ment écartés par la justice. Selon le tribunal, les conclusions formulées par le premier groupe d'experts « ne sont pas suffisamment justifiées par les observations, constatations et expériences qui leur servent de base ». Leurs investigations ne sont pas « de nature à établir de manière positive et certaine leur opinion »<sup>(44)</sup>. Par conséquent, la plupart des actions en dommages sont rejetées par le tribunal précité (voir le Tableau 2 ci-après). Sur les 135 affaires jugées, 116 sont considérées comme irrecevables, injustes et/ou mal fondées. Pour les 19 autres, l'usine est condamnée à verser un montant total de 1 856,60 francs. Les jugements exigent en outre que les plaignants dont la demande a été complètement ou partiellement rejetée prennent en charge tout ou partie des frais liés à la procédure. Une part des dépenses est, dans certains cas, laissée à la charge de l'usine.

Suite à ce verdict, et dans le but de se protéger contre de futures réclamations, Henry Merle offre d'acheter dans des conditions avantageuses toutes les propriétés situées dans un rayon dépassant sensiblement les limites des dommages telles que définies par les experts appartenant au second groupe. La plupart des propriétaires non plaideurs acceptent la proposition, alors que tous les plaideurs la refusent<sup>(45)</sup>. Le conflit qui oppose l'usine de Salindres à ses voisins ne semble donc pas être encore arrivé à son terme.

### Une période d'accalmie

Les plaignants déboutés par la justice s'adressent au ministre dès le 26 mars 1876 pour demander l'ouverture d'une enquête permettant de reconnaître que leurs réclamations sont justes et fondées<sup>(46)</sup>. Face à cette

<sup>(38)</sup> *Ibid.* Rapport de Roux, Pagès et Béchamp, 1872, pp. 84-85.

<sup>(39)</sup> *Ibid.* Rapport de Boyer, Comte et Foucard, 1872, p. 18.

<sup>(40)</sup> *Ibid.* Lettre de Merle, 6 mai 1876, p. 2.

<sup>(41)</sup> *Ibid.* Rapport de Roux, Pagès et Béchamp, 1872, pp. 6-84.

<sup>(42)</sup> *Ibid.* Jugements, 4 janvier 1876, pp. 8-9.

<sup>(43)</sup> *Ibid.* Jugements, 4 janvier 1876.

<sup>(44)</sup> *Ibid.* pp. 5-6.

<sup>(45)</sup> *Ibid.* Lettre de Merle, 6 mai 1876, p. 3.

<sup>(46)</sup> *Ibid.* Pétition au ministre, 26 mars 1876, pp. 1-3.

Nom des experts	Année du rapport	Nombre de demandeurs	Nombre de demandes rejetées	Nombre de condamnations	Indemnités (en francs)	Frais (en francs)
Boyer, Comte et Foucard	1872	52	41	11	1 477,60	7 398,60
Roux, Pagès et Béchamp	1872	17	15	2	105,00	7 311,10
Martins, Ricourt et Boyer	1874	7	6	1	50,00	4 310,70
Reynès, Ricourt et Boyer	1874	9	8	1	60,00	5 746,20
Lortet, Lacharme et Mazeran	1875	17	16	1	15,00	5 045,00
Lortet, Foucard et Béchamp	1875	8	8	0	0	5 237,15
Chancel, Lortet et Foucard	1875	5	5	0	0	4 330,05
Félix, Lortet et Béchamp	1875	6	5	1	25,00	5 099,85
Lortet, Félix et Foucard	1875	6	6	0	0	4 184,75
Boyer, Foucard et Boissin	1872	7	5	2	124,00	5 821,40
Gamel, Comte et Foucard	1875	1	1	0	0	1 074,30
Total		135	116	19	1 856,60	55 559,10

Sources : AG.5M424. Rapports d'experts, 1872-1875 ; Jugements, 4 janvier 1876.

Tableau 2 : Jugements du 4 janvier 1876.

demande, l'administration considère qu'elle n'a pas à intervenir dans les actions en dommages, qui relèvent de l'autorité judiciaire. Toutefois, du point de vue de l'intérêt général, il lui appartient de s'assurer que l'usine de Salindres fonctionne conformément aux conditions imposées par l'acte d'autorisation<sup>(47)</sup>. L'ingénieur des Mines chargé d'examiner cette question confirme les conclusions formulées dans les divers rapports des experts du second groupe (mentionnés plus haut)<sup>(48)</sup>. Toutefois, il observe que la consistance actuelle de l'usine excède largement les limites de l'autorisation dont elle a initialement fait l'objet. Il y a donc lieu de mettre en demeure la société Merle de « solliciter l'autorisation de maintenir en activité son usine dans sa consistance actuelle ». En outre, « cette autorisation devra être demandée et instruite comme une autorisation de création nouvelle en matière d'établissements insalubres, incommodes et dangereux de 1<sup>ère</sup> classe »<sup>(49)</sup>.

Henry Merle décède brusquement, le 10 juillet 1877. Son plus proche collaborateur, Alfred Rangod dit Pechiney (1833-1916), devient alors gérant de la société, qui prend désormais son nom : « Compagnie des produits chimiques d'Alais et de la Camargue, A.R. Pechiney et C<sup>ie</sup> ». C'est ce dernier qui dépose la « demande d'autorisation de maintenir en activité l'usine dans sa consistance actuelle », le 21 décembre 1878<sup>(50)</sup>.

Cette nouvelle demande est instruite par le Conseil d'hygiène d'Alais, dont les délibérations s'appuient notamment sur les registres d'enquête publique ouverts du 2 mai au 2 juin 1879 dans dix communes situées dans un rayon de 5 km autour de l'usine de Salindres<sup>(51)</sup>. La pièce majeure qui fonde l'avis du Conseil est toutefois le rapport établi par le Dr. Roch au nom de la commission d'experts mandatée par ledit conseil (ROCH, 1880). Après plusieurs mois d'enquête, les experts se prononcent clairement pour le maintien en activité de l'usine, tout en reconnaissant, comme leurs prédécesseurs, l'existence de nuisances. Leur avis repose sur deux arguments principaux : d'une part, les conséquences des rejets observées sont minimes par rapport aux réclamations exprimées par certains plaignants ; d'autre part, elles présentent un caractère davantage exceptionnel et accidentel que permanent et volontaire. Considérant que le rapport de la commission témoigne d'une étude consciencieuse et approfondie, le Conseil en adopte les conclusions à l'unanimité et émet un avis favorable à la demande d'autorisation formulée par Pechiney<sup>(52)</sup>. Cet avis est confirmé par l'arrêté préfectoral du 6 février 1880<sup>(53)</sup>.

<sup>(47)</sup> *Ibid.* Lettre du ministre, 10 juin 1876, p. 2.

<sup>(48)</sup> *Ibid.* Rapport des Mines, 31 août 1876, p. 15.

<sup>(49)</sup> *Ibid.* p. 18.

<sup>(50)</sup> AG.5M424. Affiche de l'arrêté préfectoral du 26 avril 1879.

<sup>(51)</sup> *Ibid.*

<sup>(52)</sup> AG.5M424. Délibérations du Conseil d'hygiène, 28 août 1879, p. 32.

<sup>(53)</sup> *Ibid.* Rapport de Félix, 15 mars 1902, p. 5.

Finalement, le rapport du Dr. Roch et la décision administrative qui en découle constituent un événement décisif dans l'histoire de la soudière de Salindres dans la mesure où ils permettent de redéfinir les bases de la contestation environnementale et de mettre fin aux poursuites judiciaires et aux actions concertées des plaignants. Par la suite, les dégâts constatés étant généralement attribués à des causes accidentelles, les réclamations devenues plus rares sont, pour la plupart, réglées à l'amiable (BÉJA, 2008, p. 144).

## Le conflit environnemental de Salindres : révélateur ou épreuve ?

### Des protagonistes entre publicisation et confinement

À son origine, le mouvement d'opposition émerge à Salindres dans le cadre d'une enquête publique réalisée sous le contrôle de l'administration. À cette occasion, des riverains expriment leur désaccord quant au projet d'implantation de l'usine, qu'ils tentent de bloquer. Le conflit naît de l'échec de cette tentative et se renouvelle quand les premiers dégâts se font ressentir. Les propriétaires et fermiers concernés s'adressent alors directement à son directeur afin d'obtenir un dédommagement financier. Les rapports entre les deux parties ne redeviennent publics que lorsque Henry Merle fait preuve de résistance (en refusant toute indemnisation à l'amiable). Le conflit se judiciarise : les plaignants saisissent le tribunal civil afin d'obtenir réparation. Les autorités administratives sont elles aussi sollicitées en vue d'imposer de nouvelles contraintes à l'usine.

Bien que le ressenti des dégâts soit individuel, la contestation donne parfois lieu à des actions collectives sous la forme de pétitions signées par plusieurs dizaines de plaignants. Plutôt que l'expression d'une cause commune, ces actions constituent surtout des accumulations de cas individuels motivés par des enjeux privés et court-termistes (dégâts occasionnés aux récoltes, aux animaux ou aux habitations, moins-value foncière, etc.). Les arguments invoqués dans les pétitions ont en effet clairement pour unique but d'obtenir la réparation des dommages causés au cas par cas. On rejoint ici l'analyse de Felstiner et *al.* (1981, p. 648), pour qui les actions de groupe « sont souvent plus de simples collections de litiges individuels agrégés pour des raisons de commodité et d'efficacité, qu'une action collective orientée vers la réalisation de l'objectif d'un groupe ». À Salindres, cette absence de cause commune n'est pas du seul fait des plaignants. Elle provient également des stratégies déployées par l'usine qui tendent à contenir le conflit et contribuent, de fait, à fragmenter l'action collective. Ainsi, ses dirigeants réussissent, parfois, à convaincre certains plaignants d'abandonner la procédure judiciaire pour privilégier un arrangement à l'amiable<sup>(54)</sup>.

<sup>(54)</sup> *Ibid.* Rapport de Roux, Pagès et Béchamp, 1872, pp. 67-68.

En effet, à l'opposé de la publicisation adoptée par les voisins, les dirigeants de l'usine privilégient une stratégie de confinement. Ainsi, leur principale réponse face aux réclamations des riverains est le versement volontaire d'indemnités financières. Les arrangements de gré à gré ont alors pour principal but « de s'affranchir des ennuis et des frais inséparables des procès »<sup>(55)</sup>. En parallèle, les acquisitions foncières réalisées tout au long du conflit leur permettent progressivement de créer autour de la soudière un « *no man's land* de protection contre les plaintes des riverains » (ANGELIER, 1959, p. 103).

Le règlement financier des litiges constitue la partie la plus visible d'une politique plus large de contrôle social garantissant à l'usine une parfaite maîtrise de son environnement local et conduisant, de fait, à l'affaiblissement, voire à l'inhibition des contestations (FREZZOZ, 2013). Ainsi, ses dirigeants et cadres s'engagent dans des fonctions politiques et mêmes judiciaires : Merle, Reboul et Pechiney exercent successivement la fonction de maire de Salindres. Reboul devient également juge de paix de Saint-Privat-des-Vieux (ANGELIER, 1959, pp. 44-45). Il convient d'ajouter que l'usine de Salindres assure de nombreux débouchés aux entreprises locales et qu'elle devient avec le temps le premier employeur de la région, ce qui la place dans un rapport de force très favorable. Son développement bouleverse notamment la physionomie du village de Salindres. Sa population est désormais principalement constituée de personnes dont les revenus dépendent directement ou indirectement de l'usine et donc peu susceptibles de s'opposer à une activité assurant leur subsistance.

Les pratiques paternalistes (logement, église, réseau d'eau potable, magasins, service médical et pharmaceutique, salles d'asile, écoles, bourses

d'études, caisses de secours, etc.) mises en place lui confèrent en outre une influence déterminante sur l'évolution d'une société rurale, dont elle transforme profondément les conditions de vie matérielles autant que les mentalités. Précisons que ces pratiques constituent avant tout une réponse à l'isolement géographique des sites de production installés en zones rurales. Il s'agit de construire un cadre de vie pour les travailleurs et leurs familles afin d'attirer, de sédentariser et de contrôler une main-d'œuvre ouvrière indispensable au fonctionnement des usines (DAUMALIN, 2005 ; LOISON, 2009). Dans ces conditions, comme le souligne Angelier (1959, pp. 44-45), la liberté d'action sinon de pensée des habitants se trouve réduite. En 1880, quand l'hostilité contre l'usine s'affaiblit à Salindres, cette dernière n'est plus la même commune que celle qui avait vu naître la soudière, en 1854.

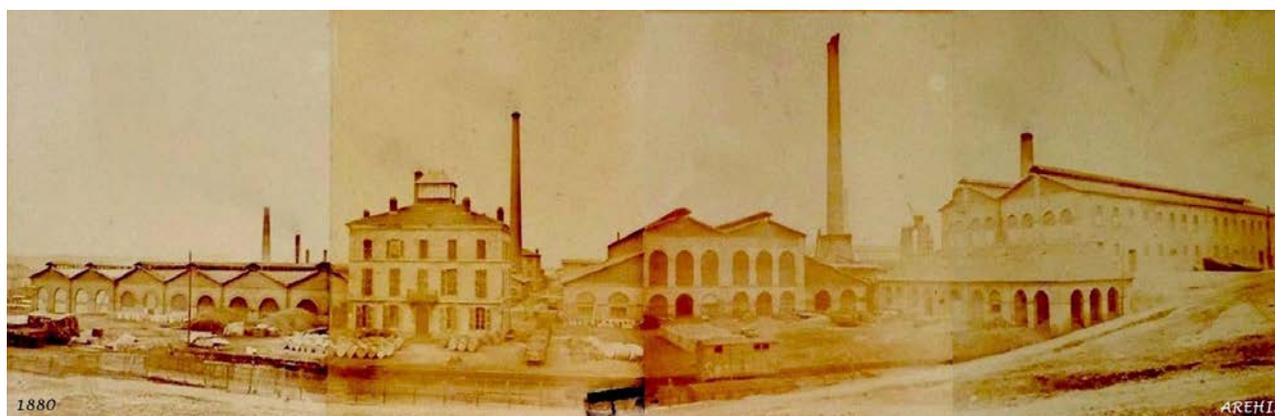
### L'industrialisme dominant

#### Le décret de 1810 : favoriser les intérêts des industriels

Le décret du 15 octobre 1810 sur les établissements classés est un texte fondateur des relations entre l'environnement et les entreprises en France. Il met fin au modèle de régulation d'Ancien Régime considéré comme un obstacle au capitalisme industriel. Ses principaux commentateurs soulignent l'esprit industrialiste qui marque la conception de ce décret ainsi que sa jurisprudence (CORBIN, 1983 ; MASSARD-GUILBAUD, 1999 ; LE ROUX, 2009, 2011 ; FREZZOZ, 2013). Certes, le texte permet de protéger les citoyens contre les nuisances industrielles, mais il vise surtout à favoriser et à promouvoir des activités industrielles telles que la chimie.

Ce décret se construit en grande partie en réponse au mécontentement des riverains des usines. Ainsi, son enjeu majeur est de prévenir les litiges avec ces

<sup>(55)</sup> *Ibid.* Lettre de Merle, 6 mai 1876, p. 2.



L'usine de Salindres en 1880 (montage panoramique). Collection de l'Association pour la recherche et l'étude de l'histoire industrielle de Salindres (AREHIS).

« Les pratiques paternalistes (logement, église, réseau d'eau potable, magasins, service médical et pharmaceutique, salles d'asile, écoles, bourses d'études, caisses de secours, etc.) mises en place lui confèrent en outre une influence déterminante sur l'évolution d'une société rurale, dont elle transforme profondément les conditions de vie matérielles autant que les mentalités. »

derniers. Dans cette perspective, le texte instaure le classement des établissements en trois classes, selon que leur degré de nocuité impose ou non leur éloignement des zones d'habitation. En outre, avant son démarrage, tout établissement visé par le décret doit obtenir une autorisation administrative. Pour les deux premières classes, cette demande déclenche une enquête de *commodo et incommodo* dans toutes les communes situées dans un rayon de 5 km.

Ainsi, plutôt que de contraindre les industries polluantes à réduire leurs nuisances, le décret précité impose leur éloignement des habitations, sans toutefois préciser la distance requise. Si, de cette manière, il tient compte du mécontentement des populations locales et s'il semble y apporter une solution, il répond avant tout à des enjeux économiques et industriels, notamment celui de la protection de la chimie artificielle alors en plein essor (FREZZOZ, 2013). Ainsi, l'absence de rétroactivité du texte en réduit la portée et entérine de fait la situation des usines préexistantes (CORBIN, 1983 ; DAUMALIN, 2006). Son application se fait également dans un sens éminemment favorable aux industriels (FREZZOZ, 2013 ; LE ROUX, 2011). D'une part, les autorités passent généralement outre les oppositions des voisins exprimées dans l'enquête publique. D'autre part, une fois l'autorisation administrative accordée, il devient presque impossible pour ces derniers de freiner l'expansion de l'établissement ou de mettre fin aux nuisances qu'il génère. Enfin, aucun contrôle ultérieur à l'autorisation, ni aucune sanction administrative ou pénale contre les irrégularités ne sont prévus (MASSARD-GUILBAUD, 1999). Le pouvoir coercitif du décret reste donc très limité.

#### Une double régulation administrative et judiciaire

Au XIX<sup>e</sup> siècle, la régulation des nuisances industrielles est prise en charge par deux mécanismes complémentaires : l'autorisation administrative, dans un premier temps, puis le recours à la justice (civile), dans un second temps, pour les cas où l'intervention ponctuelle de l'administration ou l'arrangement de gré à gré n'auraient pas suffi à régler le litige. Les logiques à l'œuvre dans ces deux sphères se conjuguent parfaitement, la première autorisant *a priori* les établissements dans le cadre d'un programme industrialiste national et la deuxième arbitrant *a posteriori* la valeur des dommages consécutifs aux décisions administratives. La mise en application de ce système libéral conduit *in fine* à l'avènement de la compensation financière des dommages comme principe universel et comme solution par excellence des conflits environnementaux du XIX<sup>e</sup> siècle (FREZZOZ, 2013).

À Salindres, les deux modes de régulation interviennent tour à tour en fonction de l'évolution de la stratégie des plaignants et de celle de l'usine. Malgré quelques soubresauts, la trajectoire globale du conflit reste fidèle à la logique industrialiste qui domine alors la politique publique de gestion des nuisances industrielles. L'usine obtient systématiquement les autorisations nécessaires, malgré les oppositions exprimées par les riverains, et la justice entérine les décisions administratives en contrepartie du versement d'indemnités réduites.

#### Une régulation dominée par la technique et la science

Cette double régulation administrative et judiciaire des nuisances industrielles s'appuie fortement sur l'expertise scientifique. Celle-ci intervient aussi bien en amont des réclamations des riverains, afin de rendre un avis sur les demandes d'autorisation déposées par les industriels, qu'en aval, lorsqu'elle est diligentée par l'administration ou le tribunal pour évaluer la validité des plaintes déposées, ainsi que le montant des indemnités à verser. L'influence déterminante de cette expertise au cours du conflit qui oppose l'usine de Salindres à ses voisins témoigne de l'omniprésence de la science et de la technique dans la régulation environnementale du XIX<sup>e</sup> siècle (LE ROUX, 2011 ; LE ROUX et LETTÉ, 2013). Tout au long du conflit, les conclusions des experts, qui dissèquent les procédés de fabrication industriels tout autant que les techniques de culture et les propriétés des plaignants, apportent un appui déterminant à l'usine, et ce, dans ses démarches administratives comme dans les procès. Ainsi, les avis émanant du service des Mines, des Ponts et Chaussées ou du Conseil d'hygiène sont systématiquement suivis par les autorités administratives. Ce sont également les rapports d'experts qui permettent d'établir les jugements déterminants de 1876, puis, quelques années plus tard, d'aboutir à une accalmie et de définir les conditions et les limites des contestations environnementales à venir.

Des nombreux discours produits par l'expertise scientifique à l'occasion des enquêtes administratives ou des procès ressortent deux constats majeurs : d'une part, une position générale favorable à l'essor de l'industrie chimique qui s'inscrit en parfaite cohérence avec la logique industrialiste défendue par le pouvoir central et son administration et, d'autre part, un certain optimisme au regard des risques associés à un secteur d'activité dont les progrès ultérieurs démontreront à coup sûr sa capacité à réduire les nuisances. Les rapports qu'ils remettent aux autorités administratives et judiciaires se veulent ainsi rassurants pour les populations locales. Tous font preuve d'une grande tolérance à l'égard de l'usine, soulignant sa réussite économique et son excellence technique. Ils signalent notamment les nombreux perfectionnements apportés aux procédés de fabrication et leurs effets bénéfiques quant à la réduction des rejets. En outre, la plupart considèrent que les nuisances industrielles constituent un faible prix à payer comparativement à la source de prospérité économique (emplois, débouchés, locations des maisons, plus-value foncière, etc.) et de progrès social que représente un établissement tel que celui de Salindres (ROCH, 1880).

#### Un conflit local à faible portée générale

##### Un périmètre limité

Pendant plus de 25 ans, le mouvement contestataire qui agite la communauté rurale salindroise ne s'étend pas au-delà d'un rayon de quelques kilomètres autour de l'usine, et ce, même si ce conflit environnemental ne constitue pas un cas isolé à l'échelle nationale. La consultation de la presse locale et régionale (*Courrier*

des Cévennes, *L'Écho d'Alais*, etc.) montre en outre que la mobilisation des riverains contre l'usine ne suscite aucun écho médiatique. Même à l'échelle locale, seuls les individus directement affectés par l'usine dans leur activité économique s'engagent dans le conflit. Suivant l'analyse des antécédents du litige proposée par Felstiner et *al.* (1981), les autres riverains (y compris les ouvriers de l'usine) soit ne perçoivent pas l'offense alors même que l'usine a des conséquences potentielles ou avérées sur leur cadre de vie, soit ils la perçoivent, mais décident de ne pas la transformer en grief ou en réclamation (notamment, parce qu'ils dépendent économiquement de l'usine). Dans l'incapacité de susciter une véritable mobilisation collective, le conflit reste dès lors confiné à un périmètre très restreint, les principaux protagonistes se limitant à l'unique usine d'envergure qui domine la région et aux propriétaires et fermiers qui l'entourent. La situation est différente dans des grandes villes telles que Marseille, où la contestation réussit parfois à créer un rapport de force suffisamment puissant pour infléchir les pratiques des soudiers (DAUMALIN, 2006).

### Une absence de conscience environnementale

Au-delà du périmètre limité du conflit, le cas de Salindres montre que jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, il n'existe encore aucune prise de conscience globale des nuisances industrielles. Celles-ci se limitent alors aux pollutions de proximité et ne concernent pas encore des pollutions plus diffuses. Les dommages affectant le milieu naturel en général (eau, sol, air ou paysage) sont globalement ignorés. On reste dans une conception purement individualiste et intéressée des contestations environnementales. Cette perception partielle de la pollution constitue une permanence des conflits environnementaux du XIX<sup>e</sup> siècle, dans lesquels la dégradation durable des espaces situés à proximité des usines n'est jamais évoquée. La principale raison de cette absence de prise en compte des pollutions globales est sans doute le fait qu'à cette époque, les différents protagonistes du conflit n'ont pas conscience de ces pollutions, dont la majeure partie est invisible. Celles-ci n'apparaîtront véritablement dans les débats et les réflexions consacrés à la protection de l'environnement qu'à la fin des années 1950 (DAUMALIN, 2006 ; LOISON, 2009).

## Conclusion

L'article analyse le processus conflictuel qui s'engage entre l'usine de Salindres et ses voisins dès 1854 (année de sa création par Henry Merle) et qui connaîtra une accalmie en 1880. Il y est mis l'accent sur ses transformations successives (FELSTINER et *al.*, 1981), ou pour utiliser les termes de Lemieux (2007), ses configurations qui se transforment les unes en les autres au gré des stratégies développées par les différentes parties impliquées. Ainsi, ce processus démarre avant même que la première pierre de l'usine ne soit posée. C'est d'ailleurs l'enquête de *commodo et incommodo* instituée par la loi de 1810 qui, en donnant aux riverains la possibilité d'exprimer publiquement leur contestation, conduit à l'apparition des premiers symptômes du conflit environnemental à venir.

Durant les premières années d'exploitation de l'usine, les arrangements à l'amiable permettent de réduire le conflit à une transaction entre les deux parties. À partir du milieu des années 1860, face à la multiplication des plaintes, c'est cette fois la résistance de l'usine au travers de son refus de la voie transactionnelle qui conduit à la judiciarisation du conflit. Dans un dernier temps, suite à la convergence qui s'instaure entre les décisions judiciaires, les expertises et les enquêtes administratives, mais également suite à l'influence qu'exerce, après 25 ans d'existence, l'usine sur la communauté salindroise, la situation s'apaise et les modalités de la contestation se redéfinissent.

Ces différentes transformations, ou encore configurations, constituent des moments de révélation sur les stratégies des protagonistes, l'idéologie dominante et les mentalités de l'époque. Ainsi, le cas de Salindres illustre, tout d'abord, l'alternance entre publicisation et confinement comme le principe caractérisant les stratégies de gestion de conflit (LEMIEUX, 2007). Ensuite, il fait ressortir l'importance de l'esprit industrialiste libéral en tant qu'idéologie dominant le différend et son déroulement. Enfin, au-delà des intérêts des différentes parties impliquées, ce cas dévoile la faiblesse de la conscience environnementale qui accompagne l'avènement de la société industrielle.

Les motivations et stratégies utilitaristes des différents acteurs ainsi que le caractère très localisé du conflit démontrent son impuissance à remettre en cause et à faire évoluer les normes sociales et les mentalités. Il révèle au contraire comment la double régulation administrative et judiciaire de la contestation environnementale, alliée à la science et à la technique, a finalement conduit à l'acceptation progressive du voisinage de l'industrie (CORBIN, 1993) et à la naturalisation ou normalisation des nuisances qui l'accompagnent (LE ROUX et LETTÉ, 2013). Dans ces conditions, plus qu'une épreuve de société conduisant à la transformation du monde social (LEMIEUX, 2007), le cas de Salindres constitue un révélateur de la réalité socio-historique de l'époque.

## Bibliographies

### Sources archivistiques

#### Archives nationales (AN)

F14/4354. Ministère des Travaux publics. Dossiers d'usines métallurgiques. Gard. Dossier 15. Fabrique de produits chimiques d'Henry Merle à Rousson et Salindres. Plans. 1856-1858.

#### Archives départementales du Gard (AG)

5M424. Administration générale du département. Santé publique et hygiène. Établissements classés dangereux, insalubres et incommodes. Dossier par commune. Salindres. Usine de produits chimiques (Forges et Camargue). 1859-1879.

### Sources imprimées

BÉJA (M.), *Recueil de documents concernant l'histoire de l'usine de Salindres*, Salindres, AREHIS, 2008 [1939].

MERLE (H.), *Mémoire explicatif*, 1854.

ROCH (A.), *Rapport au Conseil d'hygiène de l'arrondissement d'Alais*, Alais, Imprimerie A. Brugueirolle et Compagnie, 1880.

### Sources bibliographiques

ANGELIER (C.), *L'Usine de Salindres*, thèse complémentaire de doctorat en lettres (géographie), Faculté des lettres et sciences humaines de Montpellier, 1959.

BLIC (DE) (D.) & LEMIEUX (C.), « Le Scandale comme épreuve. Éléments de sociologie pragmatique », *Politix*, vol. 18, n°71, 2005, pp. 9-38.

CORBIN (A.), « L'Opinion et la politique face aux nuisances industrielles dans la ville pré-haussmannienne », *Histoire, économie et société*, 2<sup>e</sup> année, n°1, 1983, pp. 111-118.

DAUMALIN (X.), « Patronage et paternalisme industriels en Provence au XIX<sup>e</sup> siècle : nouvelles perspectives », *Provence historique*, vol. 55, n°220, 2005, pp. 123-144.

DAUMALIN (X.), « Industrie et environnement en Provence sous l'Empire et la Restauration », *Rives nord-méditerranéennes*, vol. 23, 2006, pp. 27-46.

FELSTINER (W. L. F.), ABEL (R. L.) & SARAT (A.), "The Emergence and Transformation of Disputes: naming, blaming, claiming", *Law and Society Review*, vol. 15, n°3/4, 1981, pp. 631-654.

FILLION (E.) & TORNY (D.), « De la réparation individuelle à l'élaboration d'une cause collective », *Revue*

*française de science politique*, vol. 65, n°4, 2015, pp. 583-607.

FRESSOZ (J.-B.), « Payer pour polluer », *Histoire & Mesure*, vol. 28, n°1, 2013, pp. 145-186.

LE ROUX (T.), « La Mise à distance de l'insalubrité et du risque industriel en ville : le décret de 1810 mis en perspectives (1760-1840) », *Histoire & Mesure*, vol. 24, n°2, 2009, pp. 31-70.

LE ROUX (T.), « La Première jurisprudence du décret de 1810 : une régulation à l'orientation industrialiste (1810-1830) », *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, vol. 2, n°62, avril 2011, pp. 11-15.

LE ROUX (T.) & LETTÉ (M.), « Conflits et régulations environnementales », in LE ROUX (T.) & LETTÉ (M.), *Débordements industriels – Environnement, territoire et conflit XVIII<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles*, 2013, pp. 13-35.

LEMIEUX (C.), « À quoi sert l'analyse des controverses ? », *Mil neuf cent : revue d'histoire intellectuelle*, vol. 1, n°25, 2007, pp. 191-212.

LOISON (M.-C.), *Contribution à l'histoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise : du paternalisme au développement durable. Le cas du groupe Pechiney (1855-2003)*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 2009.

MASSARD-GUILBAUD (G.), « La Régulation des nuisances industrielles urbaines (1800-1940) », *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, n°64, octobre-décembre, 1999, pp. 53-65.

# La société du paraître

À propos de l'ouvrage de Jean-François Amadiou, *La Société du paraître*, Éditions Odile Jacob, septembre 2016

Par Nicolas BERLAND

Professeur à l'Université Paris IX Dauphine

Le livre de Jean-François Amadiou, *La Société du paraître*, se pose d'emblée comme la suite d'un premier opus publié en 2002, *Le Poids des apparences*.

La première version ayant rencontré un très grand succès, Jean-François Amadiou poursuit son analyse avec *La Société du paraître – Les beaux, les jeunes... et les autres*.

Le but de cet ouvrage est d'analyser les formes invisibles de la discrimination. L'auteur commence par nous montrer comment le culte de l'apparence s'insinue dans de nombreux aspects de la société. Puis il identifie des sources de souffrance issues de la discrimination qui restent souvent non traitées ou non discutées du fait d'une non perception de leur véritable impact.

Il analyse ensuite les conséquences de ces discriminations, notamment en termes d'emploi. La loi pourrait répondre à ce problème. Mais l'auteur montre qu'il n'en est rien, peut-être parce qu'en politique ou dans les médias, le

problème est ignoré, comme il l'argumente dans les deux derniers chapitres de son ouvrage.

Parler de formes impensées de la discrimination, plutôt que de formes invisibles, serait plus correct, tant les formes de la discrimination décrites par l'auteur apparaissent au final comme très visibles, voire banalisées. Elles nous semblent tellement naturel-

les que nous n'y prenons plus garde.

Le sujet est d'autant plus intéressant que, comme le rappelle l'auteur, il suscite en France un intérêt moindre que ce n'est le cas à l'étranger.

JEAN-FRANÇOIS AMADIOU

## LA SOCIÉTÉ DU PARAÎTRE

LES BEAUX, LES JEUNES...  
ET LES AUTRES



est très fort, notamment du fait de la montée en puissance de l'Internet 2.0, qui joue un rôle d'amplificateur narcissique. Jean-François Amadiou parle à ce propos d'une « tyrannie du like ».

L'ouvrage met en évidence une focalisation des prises de position sur des discriminations portant sur quelques critères (essentiellement le genre et la couleur de la peau). Mais de nouvelles « variables » doivent être prises en compte. Les moqueries dont sont victimes les personnes en surpoids sont un vieux thème bien connu des cours de récréation, mais aussi, comme le montre Amadiou, des entreprises. Ce thème à lui seul nécessiterait ce que Jean-François Amadiou nomme "fat studies". La beauté physique, l'âge, le look vestimentaire, le handicap ou encore la taille sont d'autres critères à prendre en considération.

Il s'agit également de prendre en compte les discriminations invisibles ou impensées, afin de passer de ce que l'auteur appelle l'étude des fausses minorités à celle des oubliées. Le terme est sans doute trop fort, car nous avons sans doute collectivement l'impression que les critères en cause sonnent comme des évidences.

Mais rien ne semble être évident, en matière de discriminations. Et les catégories le plus souvent affichées semblent souvent relever de constructions. En effet, l'auteur souligne, pour nous en persuader, certains paradoxes statistiques intéressants.

Certaines formes de discrimination liées au genre ou à la couleur de la peau ont été mises en avant depuis plusieurs années, alors que d'autres formes plus insidieuses ont cours.

Ces formes de discrimination sont invisibles dans les débats et les études, alors qu'elles sont extrêmement visibles sur les réseaux sociaux et à la télévision. L'enjeu

Il se demande ainsi comment il est possible de parler de sur- ou de sous-représentation des personnes blanches ou des personnes « non blanches » à la télévision. Comment est-il possible de faire ressortir des chiffres sur des discriminations classiques (origine ou couleur de la peau), alors que les statistiques concernant ces critères ne sont pas possibles en France. Comment ne pas penser que celles-ci relèvent d'une instrumentalisation statistique au profit de quelques groupes ? Dans de tels cas, l'affichage statistique de certaines discriminations ne relève pas d'un travail objectif, mais traduit le travail de groupes intéressés (légitimement) à dénoncer des discriminations les concernant.

Au titre des bizarreries de la discrimination, l'auteur montre comment l'apparence n'a pas toujours des effets identiques selon le contexte et que ses effets se font parfois ressentir là où on les attend le moins.

On apprend ainsi que pour un poste de comptable, une candidate séduisante a deux fois plus de réponses qu'une candidate peu séduisante. On aurait pu s'en douter...

Mais là où la statistique est étonnante, c'est que cet écart est plus important que dans le cas d'une commerciale ou d'une assistante de direction. Là où nous aurions pu penser que la beauté physique fait vendre ou reconforte le patron, il semble que des ressorts plus complexes et invisibles soient à l'œuvre. On aurait aimé en savoir plus sur les motivations profondes de ces discriminations : tradueraient-elles des frustrations chez certains comptables ?

L'ouvrage nous questionne également sur certains éléments qui peuvent paraître être des choix et dont la disparition de la liste des discriminations serait alors justifiée. Par exemple, être gros peut sembler relever d'un choix. Et tant pis pour ceux qui sont malades ou plus simplement pour ceux non conformes à une norme corporelle qui met en valeur des modèles qui n'existent pas dans la réalité. De la même manière, notre comportement (des tics, par exemple) ou notre apparence vestimentaire

ne dépendent que de nous. Notre héritage psychologique et culturel n'est pas censé entrer en ligne de compte. Certaines discriminations sont donc invisibles, car elles seraient maîtrisables (ou, à tout le moins, seraient sensées l'être) par les individus les subissant. Elles n'en sont que plus culpabilisantes.

La mise en évidence des discriminations visibles ou invisibles semble être confirmée, voire institutionnalisée, par les études officielles, car elles reproduisent elles-mêmes certains stéréotypes. Par contre, il n'existe pas de loi qui prenne en charge le sujet des minorités invisibles ou impensées. On se demande d'ailleurs s'il faut multiplier les lois pour être capables de traiter tous les cas de discrimination, avec le risque de bureaucratisation induit.

Les exemples développés par l'auteur sont nombreux et rendent l'ouvrage agréable et simple à lire, nous sommes bien loin du langage ésotérique de certains ouvrages de sociologie. L'ensemble est très largement documenté par des références à des études académiques menées, ou non, par l'auteur.

Toutefois, il devient rapidement difficile de s'y retrouver entre les discriminations légitimes et les autres.

Où s'arrête la différence ?

Il n'est pas clairement expliqué dans l'ouvrage qu'il est des limites à la prise en compte des différences. Comme l'a analysé Amin Maalouf dans son ouvrage, *Les Identités meurtrières*, il est toujours possible de distinguer à l'infini les individus et de trouver de la singularité chez chacun de nous.

De la même manière, il est sans doute possible de toujours se sentir discriminé. Sans remettre en cause l'analyse de l'auteur, il eût été intéressant de se demander où arrêter la culpabilisation. Qu'est-ce qu'une discrimination « normale » ? Le risque de l'absence d'une telle démarche est de voir se développer une société de victimes dans laquelle tout un chacun aurait alors une raison, sinon un intérêt à se sentir « discriminé »...

Certains critères retenus par l'auteur sont, en outre, discutables. Être bien portant ou être âgé a des conséquences différentes en termes de risque médical. Un refus de prêt peut se comprendre sur ces bases. S'agit-il de discrimination dès lors que la catégorie « discriminée » présente des risques avérés ? Cela renvoie plutôt à la question non pas de la discrimination, mais à celle de savoir qui doit supporter le risque : est-ce à l'individu qui sollicite le prêt, à une société d'assurance ou à la société prise dans son ensemble ? En parallèle, on pourrait se demander si certaines discriminations n'ont pas disparu au cours de l'histoire des sociétés ?

L'auteur analyse comment des émissions telles que *The Voice* permettent justement d'effacer certaines formes de discrimination. Les jurés sont uniquement concentrés sur la voix et non sur l'apparence physique.

C'est certes un exemple pertinent, mais les conditions très particulières qu'il sous-tend sont difficilement reproductibles, nous semble-t-il, notamment dans un contexte professionnel. Il aurait sans doute été intéressant d'en imaginer les déclinaisons dans d'autres contextes, professionnels ou non.

Le rôle des lobbies, qui contribuent à juste titre ou non – le lecteur en jugera – à promouvoir la cause de catégories se jugeant « discriminées » aurait également gagné à être mieux souligné. Le sujet est certes abordé dans le livre, mais d'une manière trop allusive. Un repérage systématique des acteurs et des réseaux d'acteurs permettrait sans doute de mieux comprendre comment une discrimination est rendue visible ou reste invisible.

Enfin, si l'ouvrage est riche d'exemples et de références qui en rendent la lecture très intéressante, il manque quand même une sorte de théorie unificatrice de la discrimination nous permettant de passer de la simple énonciation de faits à une explication théorique du phénomène.

# La SNCF que l'on aimerait

À propos de l'ouvrage de Pierre Messulam et François Regniault, *Que faire de la SNCF ?*, Tallandier, octobre 2016

Par Michel BERRY

École de Paris du management

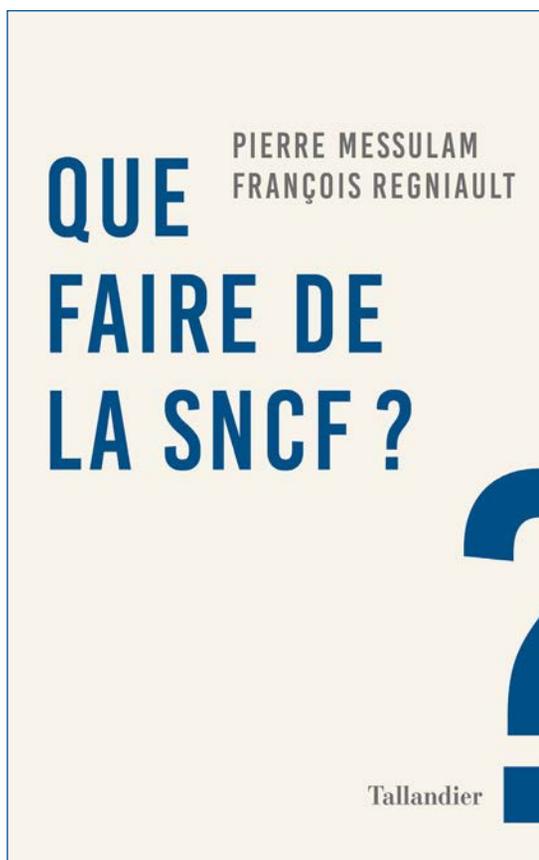
Si vous voulez animer un dîner en ville, parlez de la SNCF !...

Les uns se désoleront des retards à répétition, des tarifs élevés et incompréhensibles et concluront que c'était mieux avant. D'autres diront qu'elle est un gouffre financier et qu'il est urgent d'instaurer une vraie concurrence et de faire sauter le statut de ses agents pour alléger ses dépenses, lui donner de la réactivité et faire cesser les grèves à répétition.

Quand vous aurez lu l'ouvrage clair, bref, mais dense, de Pierre Messulam et François Regniault, vous aurez compris que ces conversations passent à côté des sujets : la SNCF ne peut pas revenir à la situation d'avant, la concurrence est un remède illusoire et le statut du personnel est une question secondaire. Il faut certes réformer la SNCF, mais c'est tout autre chose qu'il s'agit de faire.

Il faut suivre la fascinante exploration que proposent deux auteurs connaissant le sujet jusqu'au bout des ongles, et même jusque dans leurs tripes. Ils ont en effet passé respectivement 26 et 20 ans à la SNCF y exerçant des responsabilités importantes : Pierre Messulam est directeur général adjoint du Transilien, après avoir été durant plusieurs années directeur de la stratégie ; François Regniault a été, quant à lui, directeur de la communication de crise de la SNCF. Compte tenu de ces rôles, on pouvait s'attendre à une

défense convenue de la SNCF, mais au contraire c'est un propos très libre qu'ils tiennent. On sent qu'ils aiment profondément l'entreprise, mais qu'ils veulent aussi prendre la distance qui convient pour la faire évoluer. C'est même un livre



courageux, car ils mettent en cause des tabous intériorisés par le personnel, l'opinion publique et les politiques.

Je mettrai ici en relief quelques points qui me semblent au cœur des problèmes de la SNCF, mais aussi de la société française.

## Le chemin de fer, l'instrument et le symbole d'une République jacobine

Les chemins de fer ont été de tous les grands moments de notre civilisation industrielle. Au XIX<sup>e</sup> siècle, il a fallu synchroniser les pendules de toutes les gares, et c'était la première fois qu'il était midi au même moment dans toutes les gares de France. La gare est devenue un bâtiment public : pavoisée pour les fêtes, elle a vu s'implanter des activités d'intérêt public, comme le tri postal ou les messageries de presse. L'importance d'une ville se mesure à l'existence et à la fréquence du « train de Paris ». Le chemin de fer est donc devenu le moyen et le symbole d'une organisation jacobine du développement industriel de la France.

Le voyage en train était un moment de liberté – on était dans une bulle et l'on pouvait se déplacer librement –, mais aussi d'égalité : tous pouvaient avoir accès au train, grâce aux tarifs sociaux, et tous les trains roulaient à peu près à la même vitesse. Le coût du voyage était lié au nombre de kilomètres parcourus, donc à la géographie que l'on apprenait à l'école.

Le train emmenait les jeunes dans les casernes et les ramenait pour leurs permissions. Il a été l'instrument des congés payés, puis de l'exode rural. On est passé à la SNCF juste avant les années obscures de l'Occupation, dont les cheminots sont sortis meurtris, mais aussi glorifiés par la bataille du rail. Après la guerre, ils ont représenté l'honneur retrouvé du pays et ont

porté son espoir de la reconstruction. La SNCF s'est même transformée sans bruit, passant de la vapeur à l'électricité, sans provoquer de crise sociale, malgré une perte de 40 % de ses effectifs, preuve qu'elle était alors capable de se réformer sans drame.

Tout cela a marqué notre imaginaire collectif jusqu'à aujourd'hui : les politiques restent terrorisés à l'idée de supprimer des lignes, car ils savent que cela touche à des éléments affectifs tellement profonds que les arguments économiques sont de peu de poids.

Pourtant, voilà longtemps que cette harmonie entre le pays et la SNCF a été brisée.

### Le temps des déchirures

Une harmonie brisée tout d'abord par une de ses plus belles conquêtes, le TGV. Des trains roulant à 220, puis à 300 km/heure représentaient une remarquable performance technique, et aussi un bon *business model* en évinçant du marché l'avion entre Paris et Lyon, puis dans les liaisons avec Marseille, Londres, etc. Mais l'on a cédé à une tentation fatale, celle de faire financer l'infrastructure des TGV par la SNCF, alors que dans aucun pays, le transport ferroviaire ne peut le faire par ses seules recettes. Or, le TGV coûte très cher en investissements, et il faut l'utiliser au maximum pour éviter que cela ne tourne au gouffre financier. Il aurait donc fallu faire rouler les TGV uniquement en navettes sur des voies rapides, entre agglomérations représentant un fort potentiel de trafic.

Mais le TGV rompait l'égalité entre les villes et les territoires : ceux qui n'avaient pas « leur » TGV se sentaient déclassés. Les citoyens étant outrés, leurs élus se sont mis à se battre pour en obtenir un, quitte à le faire rouler sur des voies lentes. On a même vu un TGV arriver au Puy du Fou attelé à une machine diesel...

En parallèle, le fret s'est effondré du fait de la fermeture des mines de charbon, de la localisation des aciéries dans les ports et du déclin des ports français et de celui de l'industrie.

Une dernière évolution importante est la montée en puissance du réseau des trains de banlieue. Ils sont passés de l'instrument de plaisir des bourgeois des années 1930 au moyen obligé de transport pour des millions d'habitants de l'Île-de-France. Ils circulent aujourd'hui sur un réseau saturé et fatigué avec les dysfonctionnements que l'on sait, alors qu'ils représentent 70 % du total du trafic de la SNCF.

Les besoins financiers entraînés par ces évolutions sont considérables. Ils auraient pu mettre l'entreprise en faillite, mais elle en a été préservée en 1982, quand le ministre communiste des transports, Charles Fiterman, a transformé la SNCF en EPIC, qui ne peut faire faillite. Celui qui est le garant de sa pérennité, ici l'État, est toutefois fortement représenté au conseil d'administration. La direction devait alors faire face à des injonctions contradictoires de la part de l'État et des politiques : on lui enjoignait d'équilibrer ses comptes, tout en lui imposant des extensions dispendieuses des réseaux TGV. On lui demandait à l'occasion d'embaucher du personnel : Charles Fiterman a ainsi demandé le recrutement de 30 000 personnes dans l'année qui a suivi la création de l'EPIC.

Il n'est donc pas étonnant que la dette ait enflé, ce qui a conduit à la grave crise de 1995, lorsqu'un nouveau PDG, de formation économique et venant d'EDF, Jean Bergougnoux, programme la fermeture de 6 000 km de lignes. Comme cette décision tombe au même moment que les projets de réforme des retraites du gouvernement Juppé, la colère prend masse, et ce sont les catastrophiques grèves de 1995. Le gouvernement recule, le PDG est changé, la CGT en sort gagnante, provisoirement toutefois, car la SNCF est scindée en deux entités, RFF et SNCF, et l'on assiste à la montée de Sud rail.

### Tout se complique

À partir de là, tout se complique. La division entre RFF et SNCF engendre un accroissement de l'endettement, RFF étant soumis

à des pressions politiques pour étendre le réseau de lignes à grande vitesse et n'ayant pas assez de subventions pour entretenir les installations. Face à cette pression financière, RFF augmente les péages des TGV, qui deviennent des « trains de riches ».

L'Europe s'en mêle en décidant que l'on fera baisser le prix des transports et augmenter leur qualité en instaurant de la concurrence. Mais comme le disent les auteurs, le transport ferroviaire est une activité très capitalistique dans laquelle les actifs sont non liquides : hormis les wagons de marchandises, on ne peut pas utiliser ailleurs les surcapacités. Cette activité n'attire donc pas les capitalistes, et il n'y a que peu de segments du marché sur lesquels on pourrait observer une concurrence vertueuse. Mais les règles instituées par la Commission européenne compliquent le jeu.

La régionalisation a relancé l'industrie ferroviaire, les régions finançant volontiers des TER tout neufs et augmentant leurs fréquences, mais aussi les pertes. Aujourd'hui, quand un voyageur paie 100 euros de déplacement, le contribuable en paie en moyenne 200. Les collectivités territoriales arrivent aujourd'hui au point de rupture.

Pendant ce temps, le numérique bouleverse le monde des transports. L'autopartage prend son essor et devient une sérieuse alternative au train, de même que les cars. Avec l'achat de billets sur Internet, il y a de moins en moins besoin de guichetiers, ce qui remet en cause le système des carrières, où l'on commence à Paris et l'on revient auprès des siens en prenant de l'ancienneté : il y a de moins en moins de postes en province.

Finalement, on en arrive à une situation dans laquelle la SNCF, réorganisée en 2014, a une perspective de 60 milliards de dettes à l'horizon 2020, auxquels s'ajoute la « dette technique », c'est-à-dire le lourd retard d'entretien du réseau. Avec cette équation impossible et un horizon particulièrement embrouillé, lui reste-t-il un avenir ?

### Quel avenir pour la SNCF ?

Pour les auteurs, il reste un avenir pour le transport ferroviaire et la SNCF, à condition d'être lucide et courageux.

Tout d'abord en clarifiant les cas où l'on a vraiment besoin du ferroviaire :

- pour le *mass transit*, symbolisé par les trains de banlieue,
- pour les liaisons à grande distance par TGV,
- pour les liaisons des grands pôles urbains avec leur conurbation, comme le TER Alsace qui circule entre Strasbourg et Bâle,
- dans le fret pour les céréales, les matériaux de construction (notamment les cailloux et autres agrégats), et pour soutenir le développement des ports.

Dans ce cadre, la SNCF a des atouts considérables. Elle est dépositaire d'un savoir-faire unique

en matière de programmation : elle fait circuler 14 500 trains par jour, impliquant 60 000 agents, dont les horaires peuvent varier chaque jour, ce qu'ils acceptent. Cela demande une programmation très fine, souvent préparée deux ans à l'avance, et une culture du service profondément intériorisée. C'est une ressource considérable. C'est aussi une marque reconnue, y compris à l'étranger où elle réussit remarquablement dans les lignes à grande vitesse et dans le *mass transit*.

Mais il faut pour cela qu'elle sorte des rails pour devenir un opérateur multimodal : devenir un professionnel du tram, du car, du métro, de la location de voitures, de l'animation des gares, et aussi du numérique, qui peut devenir un atout majeur.

Le TGV ferait alors uniquement la navette entre de grandes villes. On prendrait une correspondance

pour arriver à sa destination, mais ce ne serait pas une épreuve si la fréquence des trains – ou des cars, selon le volume du trafic – était suffisante et si les gares étaient des lieux où l'on puisse faire des achats, travailler, ou plus simplement y passer de bons moments, y trouver de nombreux services, comme louer un vélo, une voiture, trouver un hôtel, ou encore ne pas avoir à s'occuper de ses bagages entre les correspondances, comme pour les avions.

J'avoue que j'aime bien cette SNCF que les auteurs laissent entrevoir. Quand leur rêve aboutira-t-il ? Je ne saurais le dire : ils ont tellement bien expliqué les adhérences culturelles, institutionnelles et politiques qui entravent les transformations de la SNCF, que l'on est fondé à se dire que la route risque d'être encore longue...

# « Tenure correcte exigée ! »

À propos de l'ouvrage de Michel Anteby, *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 2015

Par Stéphane DESCHAINTE et Emmanuel COBLENCÉ  
Institut supérieur de gestion (ISG)

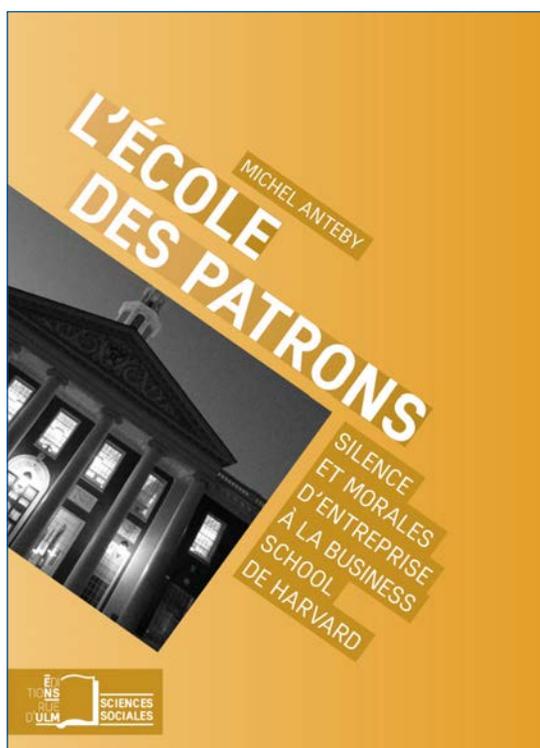
À travers son expérience personnelle – celle d'un jeune professeur assistant qui découvre les « us et coutumes » de l'institution qui l'accueille en 2005 –, Michel Anteby fait pénétrer le lecteur dans une institution mythique, voire mystérieuse (si ce n'est fantasmée), la *Harvard Business School* (HBS). Son livre rend compte de la socialisation morale des (nouveaux) membres du corps professoral, dresse des parallèles avec la socialisation des élèves et décortique les mécanismes organisationnels par lesquels cette socialisation opère.

L'ouvrage repose sur une étude ethnographique très documentée et menée sur le temps long (cinq ans), des pratiques et du vécu de cet enseignant. Il regorge d'illustrations (photographies, plans...), d'histoires vécues, de descriptions de rites internes, jusque dans les moindres détails matériels et symboliques (par exemple, la circulation dans les tunnels du campus ou la manière de choisir la couleur du costume que portera le nouvel enseignant lors de ses premiers cours).

Les principaux aspects du métier d'enseignant-chercheur en management à HBS sont abordés : recherche, enseignement, conseil aux entreprises, administration. Cependant, le cœur du livre est consacré à l'activité d'enseigne-

ment : le lecteur est transporté dans une classe, devant des étudiants en MBA.

En partant, donc, de situations concrètes vécues par le novice (ce que l'auteur appelle des « problèmes récurrents », p. 20),



ce livre aborde la manière dont les professeurs d'HBS élaborent, formulent, partagent et défendent les réponses qu'il convient – ou non – d'apporter aux étudiants. C'est ainsi que l'auteur développe les éléments qui rythment la vie d'un professeur en école de commerce : l'arrivée sur le campus du nouvel enseignant (chapitre 1), l'évaluation des recherches et de la performance académique

(chapitre 2), les modalités du « faire cours » (chapitres 3 et 4) et l'intégration dans la culture de l'école (chapitres 5 et 6).

Michel Anteby soutient à partir de ce parcours que la morale défendue par l'institution relève d'une « idéologie de la non-idéologie » (p. 6) : bien qu'HBS souhaite former les dirigeants d'entreprises en visant à élever la conduite des affaires sur le plan de la morale, il n'est pas question pour les enseignants de prescrire explicitement des impératifs moraux aux étudiants, de leur indiquer positivement ce qu'être un « bon » dirigeant signifie.

Ce relativisme moral opère par un procédé de « silence parlant » : une routine qui implique non pas des instructions directes de ce qu'il faut faire, mais des indices indirects de ce qui peut (ou devrait) être fait. Cette routine, « moyennant peu de consignes directes de la hiérarchie » (p. 23), ménage ainsi la liberté d'appréciation des individus et préside à l'ensemble de l'organisation pédagogique.

La lecture de ce livre présente de multiples intérêts. En premier lieu, cet ouvrage nous apporte la connaissance intime de ce qu'est une *business school*. À l'instar d'études portant sur d'autres écoles (HEC, par exemple, voir ABRAHAM, 2007), les mécanismes de socialisation des élèves sont analysés ; de manière plus originale, on découvre aussi les rouages internes de l'institution, l'aménagement spatial des locaux, les habitudes culturelles et

la structuration du corps professoral, avec ses hiérarchies statutaires et informelles.

Au centre de l'étude menée par l'auteur, les multiples pratiques d'un professeur de management nous sont dévoilées. Les activités pédagogiques (préparation des cours – seul ou avec les collègues –, travail des cas, animation en classe, évaluation des étudiants, partage d'expérience avec les pairs à la suite du cours) sont particulièrement analysées. Singulièrement, la méthode des cas est étudiée au prisme du « silence parlant », ce qui amène tout enseignant-chercheur à s'interroger sur sa responsabilité vis-à-vis des étudiants quant au(x) message(s) qu'il délivre. En répétant le script pédagogique d'une étude de cas, le professeur incorpore et véhicule les messages explicites et implicites du cas. Par ailleurs, comme le montre l'étude de M. Anteby, HBS sous-tend son entreprise pédagogique d'un projet moral affirmé, projet que le professeur endosse plus ou moins de son plein gré.

Outre la description de la pédagogie, l'ouvrage propose également une présentation fine des tâches administratives à réaliser (contribution à la vie de l'école, coordination avec les techniciens, importance du rôle joué par les assistants dans la réalisation du travail quotidien, tenue des rendez-vous avec les étudiants) : à HBS, tout concourt à ce que le professeur puisse se concentrer sur son travail d'enseignant et de chercheur en le déchargeant d'un grand nombre de tâches et d'activités qui sont dès lors assumées par d'autres. L'anecdote de la décoration de son propre bureau, activité qui lui échappe totalement, est à ce titre particulièrement savoureuse (pp. 113-114).

Enfin, Michel Anteby décortique les pratiques évaluatives liées au métier d'enseignant-chercheur à HBS (modalités d'évaluation, constitution des dossiers de promotion et de titularisation, évaluation des cours par les étudiants). Dans les pratiques évaluatives des professeurs, la « pertinence managériale » semble être un des critères centraux, sinon le principal, d'HBS. Bien que jamais

définie formellement par l'institution, la pertinence managériale viserait, selon un collègue (titulaire) de l'auteur, à mesurer *la capacité d'un enseignant à « anticiper ou appréhender précisément certains des défis les plus fondamentaux de notre époque [...] »* (pp. 57-58).

Devant tant de flou, la publication d'un article dans la *Harvard Business Review* devient souvent le meilleur des indicateurs de pertinence managériale. Cependant, l'ambiguïté des critères d'acceptation dans cette revue, même pour les plus expérimentés, n'améliore pas, loin s'en faut, la compréhension de ce qu'est la *pertinence managériale*.

L'intérêt de ce livre est aussi lié à l'organisation étudiée, HBS, et à la place à part que cette école occupe dans le monde des *business schools* : son ancienneté, sa réputation, l'excellence de son corps professoral et de ses anciens étudiants, la renommée qu'elle s'est construite en matière de pédagogie pour managers et ses programmes MBA... font de HBS, dans ce champ pédagogique, une référence qui confine parfois au mythe<sup>(1)</sup>. C'est précisément parce qu'elle nous permet de décortiquer les mécanismes internes de cette institution – et donc qu'elle évite autant l'écueil hagiographique que critique – que cette ethnographie complète les études déjà menées sur l'académisation des écoles de commerce (pour le cas français, voir, par exemple, MENERG et al., 2015) et qu'elle peut être lue avec intérêt tant par les enseignants-chercheurs en gestion que par les directeurs d'écoles de commerce.

Ce livre est enfin une illustration de la liberté académique que l'auteur a su conquérir dans ce milieu feutré..., mais aussi des limites de celle-ci. Ce projet de recherche sur l'institution alors que l'auteur était en situation contractuelle (professeur assistant non

titulaire) a heurté certains de ses collègues et a entaché, sinon failli compromettre, ses perspectives de carrière. Le fait de rendre compte de cette expérience en tant qu'enseignant *insider* et non titulaire (et, donc, nécessairement précaire) ne constituait pas une entreprise intellectuelle anodine et, de fait, « *certain administrateurs et collègues ont tenté, à plusieurs reprises et "pour [s]on bien", de [le] dissuader de poursuivre ce projet...* » (p. 7). Ce contexte a d'ailleurs influencé la réalisation de la recherche : d'abord envisagée comme une ethnographie, les blocages ultérieurs (l'interdiction faite à l'auteur de mener des entretiens formels avec des membres du corps professoral et avec le personnel administratif, le refus de le laisser accéder aux archives) ont réorienté la recherche vers une « auto-ethnographie » éclairée par des sources principalement publiques.

On pourra regretter l'absence de référence à la philosophie pragmatiste qui a connu un grand succès aux États-Unis des années 1870 aux années 1920. Il nous semble en effet que les pratiques d'HBS (qui a été créée en 1908) sont fortement imprégnées de pragmatisme. Marchesnay (2008) voit dans la méthode des cas une « filiation pragmatiste » (p. 177) à travers deux de ses fondateurs : W. James et J. Dewey. William James affirme la primauté de l'action comme juge de la vérité : c'est parce qu'une idée est applicable qu'elle devient vraie. John Dewey insiste, quant à lui, sur un aspect « interactionniste » (MARCHESNAY, 2008, p. 178) de la recherche de la vérité : « *Lorsqu'un problème apparaît, la difficulté va résider dans la recherche d'un éventail de solutions, au lieu de la détermination de "la" solution apparemment la plus satisfaisante* » (MARCHESNAY, 2008, p. 179). La philosophie pragmatiste éclaire alors d'un jour nouveau ce silence parlant des cas d'*Harvard* que pointe Anteby : si la résolution d'un problème est à rechercher parmi un éventail de solutions qui ne vaudront que par le succès de leur application concrète, alors il est normal que la formulation théorique « d'une » vérité (ou d'une

<sup>(1)</sup> D'ailleurs, selon Marchesnay (2008), la « méthode des cas » a certes été développée par Harvard, mais plus exactement par la *Harvard Law School* dans les années 1870. Elle est adoptée par la Harvard Business School au sortir de la Première guerre mondiale.

solution) du cas soit tue et que les finalités générales soient largement absentes des discussions au profit d'une démarche d'analyse.

Finalement, l'existence à HBS d'une idéologie de la non-idéologie ne pourrait-elle pas s'expliquer par son rattachement à la tradition philosophique pragmatique, dont il conviendrait d'étudier plus généralement la dissémination et l'ancrage en sciences de gestion ?

### Bibliographie

ABRAHAM (Yves-Marie), « Du souci scolaire au sérieux managérial, ou comment devenir un "HEC" », *Revue française de sociologie*, vol. 48, n°1, 2007, pp. 37-66.

MARCHESNAY (Michel), « Le Cas entrepreneurial : retour à la maïeutique », *Revue française de gestion*, n°185, 2008, pp. 175-189.

MENGER (Pierre-Michel) & *al.*, « La Concurrence positionnelle dans l'enseignement supérieur. Les grandes écoles de commerce françaises et leur académisation », *Revue économique*, vol. 66, n°1, 2015, pp. 237-288.

# Manager, est-ce instrumentaliser des hommes ?

À propos du livre de Thibault Le Texier, *Le Maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, Éditions La Découverte, 2016

Par Antoine MASINGUE

Docteur ès sciences de gestion, maître de conférences des universités à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Valenciennes, chercheur à l'Institut du développement et de la prospective (IDP-UVHC)

Thibault Le Texier (TLT, dans la suite de ce texte) est docteur en économie et chercheur en sciences humaines au sein du Groupe de recherche en droit, économie et gestion (GREDEG) de l'Université de Nice-Sophia Antipolis. Il est également associé au Medialab de Sciences Po Paris. Ses travaux portent sur l'histoire du management et sur les théories contemporaines du pouvoir, et il nous livre cette année un essai dense et érudit s'appuyant sur son travail de thèse. Le contenu est foisonnant, ce qui nuit parfois à sa clarté, mais, au final, on en sort enrichi par d'intéressantes mises en perspective : nous tracerons ici l'épure de certaines d'entre elles.

De quoi s'agit-il, exactement ? Le projet de TLT est de montrer que le management, tel qu'on le conçoit aujourd'hui, est un mode de gouvernement, un véritable pouvoir qui régit désormais toute la vie sociale et intime des individus des sociétés postmodernes : il désigne ainsi un rapport à soi et au monde fondé sur un ensemble de principes cohérents, qui constitue ce que l'auteur appelle une rationalité.

Et cette rationalité n'est pas l'apanage du capitalisme ou de l'entreprise privée (même si elle en

procède largement) : en effet, elle subsume toutes les dimensions de l'activité sociale.

Comme le dit TLT dans sa conclusion, pour résumer son intention : « De longs siècles de



jou de l'État et d'expansion du commerce ont sensibilisé les peuples, parfois dans le sang et les larmes, aux bienfaits et aux périls des dominations régaliennes et marchandes. Le pouvoir managérial reste en revanche méconnu.

Sorte de technique apolitique et culturellement neutre, la gestion est généralement présentée comme la réponse logique et nécessaire à une légitime demande d'efficacité. Il n'est que temps, pour la pensée critique, de [se] saisir [de] cet objet et de combler cette vacance » (p. 259).

« Efficacité », voilà le maître-mot du management moderne, dont TLT nous dresse, dans un premier temps, une salutaire mise en perspective historique.

Première mise en perspective : les mutations du signifiant « management »

Le terme de « management », depuis le milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle, moment où il devient d'usage courant dans la langue anglaise, a connu deux grandes acceptions successives.

Jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle, le terme est d'usage exclusivement britannique ; il désigne un art, celui des soins dispensés aux personnes dépendantes. Et on le trouve dans quatre types de littérature : agriculture, soin du nourrisson, direction d'une école et administration du foyer.

À partir de 1830, un glissement sémantique commence à s'opérer : des mécaniciens ferroviaires anglais et américains utilisent ce terme pour désigner le bon maniement de leurs machines et le soin à apporter à celles-ci.

Et c'est à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle que des ingénieurs américains (au premier rang desquels Taylor), qui s'affirment en tant que consultants, se saisissent du terme pour désigner le gouvernement des ouvriers industriels, substituant au principe de soin celui de contrôle : de « praxis du soin » (acception britannique), le management devient une « science du contrôle » (acception américaine) et, à partir de 1910, le terme de « management scientifique » se popularise. « *L'homo managerialis* n'est plus, depuis lors, un enfant dont il faut prendre soin, mais un instrument de travail qu'il convient d'arranger, de contrôler et d'optimiser rationnellement. Sa dépendance n'est plus une donnée de fait dont le manager doit atténuer les effets néfastes : c'est un résultat planifié, qu'il a désormais pour tâche de produire. En d'autres termes, le management devient un assujettissement » (p. 14).

Cette conception du management, fondée par des ingénieurs américains, repose sur un socle cohérent de principes (efficacité, rationalisation, organisation, contrôle), sur lesquels les écoles ultérieures, en dépit de leur apparente nouveauté, vont s'appuyer. Pour paraphraser Michel Foucault, c'est une véritable *épistémè*, un cadre de pensée qui se met en place.

Ainsi, pour TLT, les différents courants doctrinaires, qui se sont succédés depuis le taylorisme (École des Relations humaines, analyses structurelles, toyotisme, qualité totale, approches par la culture, théories du *leadership*...), représentent toujours sur les mêmes principes : « il s'agit de décomposer, de standardiser, d'incorporer dans divers arrangements un modèle d'action rationnel comprenant objectifs, indicateurs de performance et procédures d'évaluation » (p. 99). Il cite, par exemple, le cas de l'École des Relations humaines de Georges-Elton Mayo (1880-1949) : son apport consiste à agir sur de nouveaux ressorts instrumentaux (de type psychosociologique) pour rendre les travailleurs plus efficaces : « plutôt que de rejeter les schémas des premiers ingénieurs industriels, il suffirait donc de les

étouffer de nouveaux paramètres, tels que les émotions, les sentiments et les relations interpersonnelles » (p. 101).

TLT cite volontiers Gary Hamel<sup>(1)</sup>, qui affirmait, en 2002 : « la sagesse managériale a si peu changé, en un siècle... ».

### Deuxième mise en perspective : le management repose sur des dispositifs de persuasion et de conditionnement des individus

Le pouvoir managérial s'inscrit en réaction au pouvoir coercitif (de type militaire ou patriarcal) et use de méthodes plus subtiles, auxquelles il est difficile de résister. Fondamentalement, nous dit TLT, le management est une « science » du contrôle et du conditionnement. *In fine*, les ordres doivent devenir superflus et les individus doivent se soumettre de manière inconsciente et librement consentie aux principes de gouvernement : ils doivent faire d'eux-mêmes ce que l'on désire qu'ils fassent, et ce, sans résistance (car adhérant et consentant librement aux principes réputés rationnels, et donc incontestables, qui dirigent leurs actions). La finalité est de parvenir à un autocontrôle continu de l'individu par lui-même, ce dernier ayant intériorisé profondément la rationalité managériale. Il n'a plus à être commandé : il dirige son existence selon des principes managériaux, éventuellement en suivant des *leaders*, et en bénéficiant, s'il le souhaite, du soutien de *coachs*, quand il ne se *coache* pas lui-même.

Schématiquement, comment s'opère ce conditionnement ?

Par l'existence d'arrangements<sup>(2)</sup> spatiaux (une disposition des machines et des hommes dans l'espace, qui autorise ou empêche certains comportements), temporels (emplois du temps), norma-

tifs (procédures, règles), sociaux (structure fonctionnelle, hiérarchie) qui contraignent les comportements : « Le management organise sciemment le façonnage des individus par leur environnement direct » (p. 37).

Mais d'autres formes de conditionnement interviennent : la sélection des individus répondant à des standards (compétences, traits de personnalité) lors des campagnes de recrutement, leur formation (« qui consiste à incorporer des savoirs standardisés dans des êtres humains », p. 63), leur socialisation (intériorisation de la culture d'entreprise qui fonctionne comme une véritable propagande), l'évaluation des résultats (au regard de standards ou d'objectifs), le tout, dans un contexte de subordination (qui est l'essence même du lien salarial) et de peur de l'exclusion et du chômage (qui favorise la soumission).

Le levier culturel est très puissant : la culture managériale est intériorisée et cette intériorisation est d'autant plus aisée que la rationalité des principes rendent ceux-ci incontestables. La rationalité managériale a ainsi complètement pénétré la culture (et l'imaginaire) de la société dans son ensemble : elle structure les façons de percevoir, d'agir, de ressentir des sujets postmodernes.

Le management devient le « sens commun » de nos sociétés. L'efficacité en devient la valeur cardinale : « De fait, tandis que l'entreprise devient notre parangon institutionnel, le management imprègne de plus en plus nos manières d'interagir avec le monde, avec les autres et avec nous-mêmes, qu'il s'agisse de connaître, d'éprouver, de croire ou de gouverner. Nous passons notre vie à gérer et à être gérés, que ce soit sur les bancs de l'école, en famille, au travail, dans les transports, dans les parcs d'attraction ou sur les terrains de sport. Notre psyché, nos comportements et notre corps sont mesurés, régulés, arrangés, motivés et évalués, non moins que nos appétits, notre culture, notre environnement, nos appareils technologiques, notre cholestérol, nos douleurs ou notre

<sup>(1)</sup> HAMEL (Gary), *Leading the Revolution. How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, New York, Plume Book, 2002, p. 24.

<sup>(2)</sup> LE TEXIER (Thibault), « De l'"arrangement" à l'"organisation" : essai sur les dispositifs de gestion », *Gérer & Comprendre*, n°111, mars 2013, pp. 60-74.

stress. La gestion est devenue la forme privilégiée de notre action sur le monde et sur nous-mêmes, l'éclatant médium de notre insatiable activisme » (p. 8).

Le management est donc une forme de pouvoir central de la postmodernité : c'est une matrice de principes, une rationalité qui organise en profondeur notre rapport aux autres et à nous-même.

### Que penser de la thèse de Thibault Le Texier ?

Il s'agit d'un point de vue certes intéressant, mais qui, au fond, n'est pas aussi nouveau que cela : la critique de TLT s'inscrit, notamment, dans le prolongement de celle faite par les théoriciens de l'École de Francfort. TLT le dit d'ailleurs, avec honnêteté, et il développe : la rationalité managériale englobe et dépasse, par sa globalité, la notion de rationalité instrumentale, concept-clé de l'École de Francfort qui désigne des principes visant, dans la sphère productive, à mécaniser l'être humain, à le réifier, voire à permettre son remplacement par des automates.

La thèse de TLT s'inscrit, en France, dans le prolongement d'autres travaux : par exemple ceux de Vincent de Gauléjac<sup>(3)</sup>, de Marie-Anne Dujarier<sup>(4)</sup> ou d'Anne Dietrich et Laurent Taskin<sup>(5)</sup>.

De manière générale, la thèse de TLT est très clairement à rapprocher du courant de la sociologie critique et des *Critical Management Studies*, qui, pour

un certain nombre d'entre elles, s'inscrivent dans une filiation marxiste.

Mais TLT s'en démarque : pour lui, la rationalité managériale n'est pas l'apanage du capitalisme (elle est aussi présente dans les systèmes socialistes). Devenue une forme d'*habitus* de la postmodernité, elle n'est pas une idéologie (c'est-à-dire « une rationalité sciemment utilisée par un groupe de pairs identifié en vue de s'emparer d'un organe de pouvoir » (p. 114)). Elle est une forme apolitique de pouvoir.

TLT donne des explications du triomphe de cet *habitus* : il y voit le triomphe de la rationalité, du « désenchantement du monde » et le déclin des valeurs traditionnelles (loyauté, honnêteté, obéissance au père).

La notion de postmodernité chère à Jean-François Lyotard<sup>(6)</sup>, marquée par la « fin des grands récits », est, paradoxalement, assez peu évoquée. De même, le triomphe du libéralisme (dans les différentes acceptions du terme, et pas uniquement économique) et de l'individualisme est, lui aussi, assez largement éludé en tant que trame explicative, même si TLT affirme : « nous vivons dans une économie d'"entreprises" et l'entreprise privée est devenue l'institution cardinale de nos sociétés – les autres institutions, qui, traditionnellement, organisaient la vie sociale (la famille, l'État, l'Église) étant désormais modelées à son image » (p. 8).

Enfin, TLT n'entre pas dans le débat concernant le management « libéré » : il aurait pourtant disposé d'arguments. Il n'évoque pas non plus les problématiques liées au digital, au numérique, à l'économie collaborative, qui amènent à repenser – de manière nouvelle ou non, il faut en débattre... – le management.

Finalement, la rationalité managériale semble être totalement dominante pour TLT : c'est quelque peu radical. En effet, d'autres formes de rationalités existent, d'autres « mondes » existent (pour paraphraser Boltanski et Thévenot<sup>(7)</sup>) et les capacités de résistance et de coexistence sont bien présentes.

C'est donc un appel à la poursuite de la réflexion et à un ancrage dans des recherches de terrain plus concrètes, qui ressort de la lecture de l'essai de TLT. C'est, au final, un ouvrage stimulant qui donne envie d'aller plus loin, et aussi d'apporter des contre-arguments. La balle est dans le camp du lecteur...

<sup>(3)</sup> DE GAULÉJAC (Vincent), *La Société malade de la gestion*, Seuil, 2005.

<sup>(4)</sup> DUJARIER (Marie-Anne), *Le Management désincarné*, La Découverte, 2015.

<sup>(5)</sup> DIETRICH (Anne) & TASKIN (Laurent), *Management humain*, De Boeck, 2016.

<sup>(6)</sup> LYOTARD (Jean-François), *La Condition postmoderne*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1979.

<sup>(7)</sup> BOLTANSKI (Luc) & THÉVENOT (Laurent), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

# The “Gross National Happiness Index” (GNH)

À propos du livre de Karma Ura, Sabian Alkire, Tshoki Zangmo et Karma Wangdi, *An Extensive Analysis of GNH Index*, The Centre For Bhutan Studies, Thimphu, Bhutan, 2012, 213 p.

Par Michel VILLETTE

Professeur de sociologie à AgroParisTech et chercheur au Centre Maurice Halbwachs (ENS/EHESS/CNRS)

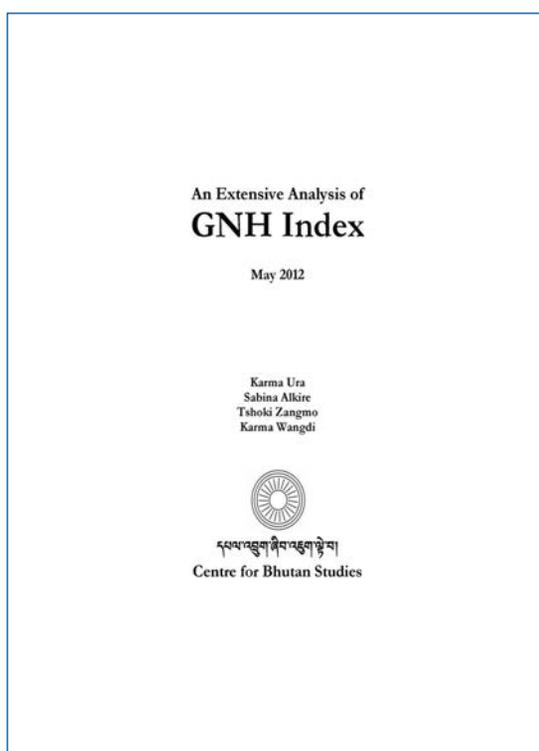
Que penser lorsqu'un roi décrète que les habitants de son pays se doivent d'être heureux et qu'il met en place pour étayer sa thèse un dispositif institutionnel sophistiqué soutenu par des experts en sciences sociales et des organismes nationaux et internationaux ?

Que penser lorsqu'il fait réaliser une enquête par questionnaires auprès de 7 142 de ses concitoyens dans le but de leur demander s'ils sont heureux et que l'interprétation des résultats statistiques de cette enquête est avancée comme une preuve « scientifique » de la réalité de ce bonheur ?

Que penser lorsqu'il impose aux habitants de ce pays de respecter certaines normes et prescriptions censées garantir et perpétuer ce bonheur institué : s'habiller d'une certaine façon, parler une certaine langue, pratiquer une certaine religion, ne pas s'attacher aux biens matériels, se contenter de peu, prier... Et que dire lorsque l'on apprend que ceux qui ne veulent ou ne peuvent se conformer à ces prescriptions sont marginalisés au point de devoir fuir le pays pour rejoindre des camps de réfugiés ?

Le livre *An Extensive Analysis of GNH Index* fournit une réponse à la fois officielle, politique, scientifique et religieuse à ces questions.

Publié par *The Centre For Bhutan Studies* à Thimphu au Bhoutan, il a été soutenu par l'Aide canadienne au développement, et cité et commenté à l'ONU<sup>(1)</sup>. Cependant, deux ans plus tard, en 2013, le



nouveau Premier ministre élu du Bhoutan n'hésitait pas à mettre en question la réalité de la politique du bonheur, dont ses prédécesseurs auraient parlée, plus qu'ils ne l'auraient mise en œuvre<sup>(2)</sup>.

Ce livre mérite toute notre attention non seulement parce que la question du bien-être des populations est une question politique sérieuse, mais aussi parce qu'il

présente un cas extrême de mise en représentation du pouvoir comme source du bonheur des peuples.

On se souvient du livre *The Politics of Happiness: What Government Can Learn From the New Research on Well-Being?*, de Derek Bok, un juriste qui fut, par deux fois, président de la Harvard University<sup>(3)</sup>. Ce livre, dont nous avons rendu compte dans le numéro 108 (de juin 2012) de *Gérer & Comprendre* (pp. 85-87), était un plaidoyer pour une prise en compte des recherches académiques sur la mesure du bonheur des peuples. Il était loin de considérer que le gouvernement des États-Unis était exemplaire dans ce domaine. Il critiquait la thèse du « toujours moins d'État » chère aux Républicains et proposait, en conclusion, de nombreuses réformes inspirées des principes du *welfare state*. Pour cet auteur, la contribution des gouvernants au bonheur des peuples était une réalité mal définie et encore inaboutie. Mais pas pour les auteurs de l'ouvrage *An extensive analysis of GNH Index*, comme on en jugera.

© Centre for Bhutan studies

<sup>(1)</sup> Le « Bonheur National Brut » à l'agenda de l'ONU, *Les Nouvelles.fr*, 26 juillet 2011.

<sup>(2)</sup> Bhutan's New, "PM Tshering Tobgay Questions the Politics of Happiness", *The Diplomat*, 5 août 2013.

<sup>(3)</sup> Princeton, NJ, Princeton University Press, 2010, 262 p.

Au Royaume du Bhoutan, le bonheur n'est pas un projet, c'est un fait. Seuls 10,4 % des habitants du Bhoutan seraient privés de l'accès au bonheur (p. 40). Les auteurs du livre entendent en apporter la preuve scientifique grâce à un système de mesure rigoureux. Ils proposent aussi d'ériger le gouvernement du Bhoutan en modèle pour contribuer au progrès des autres peuples du monde.

La première page du livre est une photographie qui montre tout à la fois le bonheur et la source du bonheur. On y voit *His Majesty the King, Jigme Khesar Namgyel Wangchuck*, et sa femme, *Her Majesty the Queen, Gyaltsuen Jetsun Pema Wangchuck*, en costume traditionnel du Bouthan, dans la posture d'un couple rayonnant de bonheur, au cœur d'un magnifique jardin en fleurs.

Le livre commence par la citation d'un discours royal prononcé en 2009 : « Nous faisons tout notre possible pour profiter de la croissance économique et de la modernisation, tout en nous assurant que, dans notre effort pour acquérir un meilleur rang et une plus grande fortune, nous n'oublions pas d'entretenir ce qui nous a rendus heureux d'être Bhoutanais. Est-ce notre forte structure familiale ? Sont-ce notre culture et nos traditions ? Notre environnement immaculé ? Notre respect pour notre communauté et notre pays ? Notre désir de coexistence pacifique avec les autres nations ? Si c'est le cas, alors, le devoir de notre gouvernement doit être de nous assurer que ces éléments qui contribuent au bonheur et au bien-être de notre peuple sont protégés et entretenus. Notre gouvernement doit être humain ».

Cette déclaration de principe inaugurale est suivie d'un historique de l'apparition du GNH au Bhoutan, un historique remarquablement bref, puisqu'il tient en un seul paragraphe de 18 lignes (p. 6). On y apprend que depuis 1972, alors que d'autres pays se concentraient sur leur expansion économique et l'accumulation de biens matériels, le royaume du Bhoutan, lui, recherchait le véritable bonheur pour sa population. Cette quête

est inscrite dans la Constitution de 2008 et fait référence à un code législatif établi en 1729 par le Roi Zhabdrung Rinpoche, qui fut l'unificateur du pays, après une longue période de luttes incessantes entre des chefs de guerre locaux.

Pour mettre en pratique le principe traditionnel de la recherche d'un bonheur véritable tel qu'énoncé dans la constitution de 2008, le gouvernement du Bhoutan en a fait un objectif traduit en politiques et en programmes et il a mis au point la méthodologie de mesure du bonheur qui est présentée dans le livre.

C'est tout ce que nous apprendrons sur l'histoire du Bhoutan. Pour en savoir un peu plus, il faut se reporter à d'autres sources. La consultation de l'article « Bhoutan » de Wikipédia et de ses références bibliographiques permet déjà de repérer quelques pudivques omissions.

Pays de hautes montagnes se situant entre l'Inde et la Chine, le Bhoutan est un des pays les plus pauvres et les plus inaccessibles du monde. Un tiers de son produit intérieur brut provient de la vente d'électricité d'origine hydraulique à l'Inde. Il n'y a pratiquement pas de routes carrossables, l'unique aéroport qui permette un contact avec le monde extérieur est réputé dangereux, car sa piste d'atterrissage, bordée de hautes montagnes, est à la fois trop étroite et trop courte. Le servage et l'esclavage n'y ont été abolis qu'en 1956 et l'interdiction de la télévision n'y a été levée qu'en 1999. Le bouddhisme tantrique est religion d'État et l'organisation administrative s'est constituée historiquement autour de forteresses, les Dzongs, qui sont à la fois des centres d'exercice du pouvoir politique, des casernes et des monastères. La démocratie parlementaire et la séparation des pouvoirs n'y ont été officiellement adoptées qu'en 2008.

Le gouvernement bhoutanais ne recense que 810 000 habitants. Ce chiffre serait sous-estimé d'environ 40 %, car une large part de la population d'origine népalaise et de religion hindoue, appelée Lhotshampa, n'est ni recensée ni reconnue comme faisant partie des

citoyens du pays. En effet, depuis 1988, l'enseignement du népalais est interdit à l'école, seule la langue tibétaine dzongkha est obligatoire. Les Lhotshampa subissent une discrimination culturelle et ethnique. Selon Stephen Robson<sup>(4)</sup>, la politique de « drukpanisation » du gouvernement vise à éradiquer toutes les pratiques culturelles qui ne relèvent pas de la culture drukpa : langue, religion, tenue vestimentaire, etc. En septembre 1990, des manifestations pacifiques avaient rassemblé des milliers de Lhotshampas. Leurs représentants qui avaient demandé une audience au roi, furent tous arrêtés. Il s'en est ensuivi une émeute, au cours de laquelle 400 personnes furent tuées et beaucoup d'autres arrêtées ou expulsées du pays. Des Lhotshampas vivent aujourd'hui au Népal et en Inde dans des camps de réfugiés placés sous la protection des Nations Unies.

Les statistiques du bonheur présentées dans le livre ne précisent pas clairement si la population marginalisée des Lhotshampas est ou non incluse dans l'échantillon des personnes interrogées.

L'indice GNH est longuement présenté dans le livre. Une importante bibliographie, principalement américaine (pp. 88-113) y est déployée pour construire un ensemble « holistique, équilibré, collectif, soutenable et équitable » d'indicateurs représentatifs de tous les aspects de la vie.

L'enquête, réalisée en 2010 auprès de 7 142 personnes, comporte un questionnaire constitué de plus de 750 variables. Outre une batterie de variables explicatives classiques, il comporte 24 questions « subjectives » qui, traduites en anglais, se présentent sous la forme suivante :

*"How satisfied are you with your Health?"*;

*"How spiritual do you consider yourself?"*;

*"How often do you recite prayers?"*;

*"Do you feel that you have a right to freedom of speech and opinion?"*;

<sup>(4)</sup> ROBSON (Stephen), "Royal repression in Bhutan", *Green Left*, 10 novembre 1993.

"Is creating harmony in human relations justifiable?";

ou bien encore, "Is sexual misconduct justifiable?".

Le livre ne dit pas *qui* administre le questionnaire, ni dans quelles conditions celui-ci est exploité. On n'y trouve aucune considération sur les biais possibles dans le recueil des données, un sujet sur lequel il existe pourtant une abondante littérature, en particulier sur les limites des enquêtes d'opinion d'inspiration américaine, lorsque celles-ci sont utilisées sans précautions pour l'étude de populations exotiques<sup>(5)</sup>.

L'agrégation des résultats sous la forme d'un index GNH et la justification de la validité de ces résultats sont présentés dans le livre sous la forme d'une série d'équations (pp. 33-36), dont il résulte que l'index GNH bhoutanais pour l'année 2010 se calculerait ainsi :  $2010\text{ GNH Index} = 1 - (0,591 \times 0,434) = 0,743$ .

N'allons pas plus loin dans la lecture des nombreux tableaux de chiffres dont l'interprétation me semble des plus délicates, surtout lorsque l'on ne connaît pas le contexte. Ces résultats ne sont pas l'aspect du livre qui m'a paru le

<sup>(5)</sup> KOTOBİ (Morteza) & VILLETTE (Michel), « Problèmes méthodologiques de l'enquête dans les pays en voie de développement. Le cas de l'Iran », *Revue française de sociologie*, XV, 1974.

plus intéressant, ni le plus utile à la réflexion.

Le plus important est le fait que ce livre ait retenu l'attention d'organismes internationaux, d'experts et de politiciens<sup>(6)</sup> de par le monde et qu'il constitue – en dépit des problèmes de méthode que nous avons évoqués – une référence d'autant plus attractive qu'elle est exotique et que peu de gens prendront la peine de s'intéresser aux détails.

Ce livre est un cas limite de dispositif de mise en représentation d'un idéal politique. Il en établit la vérité chiffrée. Il le rend « réel » selon les critères de la science moderne. C'est une forme extrême du *story telling* tant vanté par les experts en management contemporain comme source de pouvoir.

Comme Frederick Winslow Taylor, en son temps, qui voulait soustraire la question du salaire ouvrier à la négociation collective pour en faire la matière d'un calcul scientifique, le GNH fournit la mesure du bonheur et arrache cette notion à

<sup>(6)</sup> The Oxford Poverty and Human Development initiative (2010), The OCDE Better Life Index (2011), The Canadian Index of Wellbeing Network (2011), Le Happiness Index de Corée du Sud (2012), et ceux réalisés par le gouvernement de Goa en Inde (2012), par la ville de Seattle dans l'État de Washington (États-Unis), par Dubaï et par le Royaume-Uni en 2014.

son insaisissable subjectivité. C'est un dispositif de construction de la réalité qui, une fois établi à coups de questionnaires, de statistiques et d'équations, fournit la mesure de ce que sont une bonne vie, une bonne société et un bon gouvernement. Morale, religion et politique se trouvent dès lors unifiées sous l'ombrelle du scientisme.

Je me demande si nos grandes multinationales, dans leurs tentatives pour justifier leur contribution au développement durable et à la responsabilité sociale<sup>(7)</sup> ne feraient pas la même chose que le Bhoutan, lorsqu'elles publient des rapports pour démontrer, chiffres à l'appui, qu'elles se conforment exactement à des idéaux des plus flous ?...

<sup>(7)</sup> ACQUIER (A.) & AGGERI (F.), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion* 11, 2008, pp.131-157. FAUCHEUX (Sylvie) & NICOLAÏ (Isabelle), « Quels indicateurs pour la responsabilité sociale des entreprises », *Gérer & Comprendre*, n°76, juin 2004. VILLETTE (Michel) & D'ING IMBERT (Tristan), « Ethnographie d'une écriture institutionnelle : la brochure Diversité et Cohésion sociale d'une entreprise exemplaire », *Génèses* 85, 2011, pp. 134-155. BASTIANUTTI (J.) & DUMEZ (H.), « Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ? », *Gérer & Comprendre*, n°109, septembre 2012, pp. 44-53.

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## OVERLOOKED...

What strategies for subcontractors faced with a reconfigured value chain? The jewelry business in France

**Colette Depeyre**, senior lecturer Université Paris-Dauphine, PSL Research University, CNRS, UMR 7088, DRM; **Emmanuelle Rigaud**, professor, NEOMA Business School, and associate researcher, i3-CRG École Polytechnique-CNRS-Université Paris Saclay; and **Fabien Seraidarian**, Mazars, associate researcher, i3-CRG École Polytechnique-CNRS-Université Paris Saclay.

Actions from players who are trying to dominate the process of value creation often punctuate the revamping of the value chain in an industry. But what about businesses in a much more subordinate position in the chain? What strategies guide how they reposition themselves in the market? The patterns whereby French subcontractors in the jewelry business have adapted are described. As changes in the luxury goods business are forcing them to raise questions about their position in this value chain, subcontractors must cope with a series of organizational and strategic tensions. As a function of their range of action, degree of autonomy, know-how and the nature of their relations with contractors, four patterns of adaptation have been identified: safeguarding, specializing, cooperating and “coopetiting”. They evince a diversity of strategic options in situations where ideas might have become fixated.

## TRIAL BY FACT

From controlled to regulated risks: The case of nuclear medicine

**Bénédicte Geffroy**, professor of managerial sciences, member of LEMNA, a laboratory of economy and management at Nantes Atlantique University; **Sophie Brétesché**, research professor in sociology, Department of Social and Managerial Sciences, École des Mines de Nantes – Institut Mines Télécom; and **Romain Lonceint**, doctoral student in management, École des Mines de Nantes – Institut Mines Télécom.

The development of nuclear medicine during the second half of the 20th century led to questions about how to manage risks, in particular, for the health professionals exposed daily to “low doses” of radioactivity with unknown effects. By precaution, measures were adopted to protect them from eventual risks. A qualitative survey conducted in two nuclear

medicine services sheds light on risk-taking in this very special field. Work in nuclear medicine, which entails providing care to patients while protecting oneself from radioactivity, has given rise to a form of risk management based on strong group regulations.

## IN QUEST OF A THEORY

A French conception of intercultural relations: What impact on French managers' intercultural aptitudes?

**Catou Faust**, adjunct professor, EM Lyon Business School.

Since intercultural aptitudes cannot be developed in firms without giving thought to their very nature, an approach, as yet unexplored, is proposed: how does the national culture influence conceptions of intercultural relations? The findings are presented from a qualitative study based on interviews with 62 French and international managers working in multinational manufacturing firms. A conception of intercultural relations specific to French managers thus comes to light that has an impact on their intercultural aptitudes. The cultural prism proposed by this research opens a new angle for analyzing successes and failures in intercultural relations.

The liberated firm, a radical innovation or simply an avatar of participatory management?

**Patrick Gilbert**, professor, IAE Paris I Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School);

**Ann-Charlotte Teglborg**, research professor, Novancia Business School Paris, researcher affiliated with Gregor, IAE Paris I Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School) & visiting researcher at the University College of London-IOE;

and **Nathalie Raulet-Croset**, senior lecturer, IAE Paris I Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School) and researcher, I3-CRG École Polytechnique.

Is the “liberated firm” fad all that new in relation to previous managerial models? Is it a genuine innovation or a new avatar of participatory management? How is the liberated firm freed from the difficulties encountered while implementing this form of participatory management? To answer these questions, three emblematic cases are brought into focus: Favi, a metalworking firm; Poult, which makes cookies; and CHRONO Flex, a company that repairs hoses. Liberated firms turn out to be both in continuity and in rupture with the participatory model. Although they manage to overcome some problems, the difficulties of implementing “liberation” are not to be overlooked.

## OTHER TIMES, OTHER PLACES

Unilateral and joint learning in the asymmetric alliances: What effects on the stability of partnerships?

**Fadia Bahri Korbi**, PhD, Institut Supérieur de Management, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (ISM-UVSQ).

The literature review highlights a large number of factors affecting the stability of strategic alliances. The purpose of this article is to analyze the impacts of learning on the stability of an asymmetric alliance. Drawing on a qualitative research based on 8 case studies of asymmetric alliances between MNCs and Tunisian firms operating in the agri-food and pharmaceutical sectors, we highlight a cross-sectoral comparison of “instability factors” of asymmetric alliances. These findings lend support to the inter-partner learning perspective of asymmetric alliances instability, and have important theoretical and managerial implications. The dominated partner reduces its level of dependency vis-à-vis the dominant partner by unilateral learning, allowing him to develop his research and new integrated knowledge and leading, thus, to the instability of the alliance. However, joint learning can consolidate the interdependence between the two partners and ensure the longevity of their relationship.

**Marie-Claire Loison**, assistant professor, EMLyon Business School, OCE Research Center; and **Oussama Ouriemmi**, associate professor, ISG International Business School, GrllsG.

In 1854 in Salindres, a small rural township in Gard department (France), a conflict broke out that would last 25 years. Neighbors complained about the nuisances caused by Pechiney's first factory. The phases of this environmental dispute are presented: its beginning and the initial demands, its peak in litigation

and then its waning. The transformation of this conflict sheds light on the strategies adopted by the parties involved and on the ideology, prevalent at the time, of industrialism. It also reveals the low level of awareness of issues characteristic of nascent industrial society.

## MOSAICS

**Nicolas Berland** (professor, Université Paris IX Dauphine): **The society of appearances:** On Jean-François Amadieu's *La Société du paraître: les beaux, les jeunes... et les autres* (Paris: Odile Jacob, 2016).

**Michel Berry** (founder and director of École de Paris du Management): **The national railway company we would like:** On Pierre Messulam & François Regniault's *Que faire de la SNCF ?* (Paris: Tallandier, 2016).

**Stéphane Deschaintre** and **Emmanuel Coblenca** (Institut Supérieur de Gestion, ISG): **Proper tenure required!** On Michel Anteby's *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard* (Paris: Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École Normale Supérieure, 2015).

**Antoine Masingue** (senior lecturer, Institut d'Administration des Entreprises de Valenciennes; researcher, Institut du Développement et de la Prospective, IDP-UVHC): **Is managing people a form of exploitation?** On Thibault Le Texier's *Le Maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale* (Paris: Éditions La Découverte, 2016).

**Michel Villette** (professor, AgroParisTech; researcher, Centre Maurice Halbwachs, ÉNS/ÉHÉSS/CNRS): **The Gross National Happiness Index (GNH):** On Karma Ura, Sabian Alkire, Tshoki Zangmo & Karma Wangdi's *An extensive analysis of GNH Index* (Thimphu, Bhutan: Centre For Bhutan Studies, 2012).

# A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## REALIDADES DESCONOCIDAS

¿Qué estrategias pueden adoptar los subcontratistas frente a la reestructuración de las cadenas de valor?

El caso del sector de la joyería francesa

**Colette Depeyre**, Catedrática de la Universidad París-Dauphine, PSL Research University, CNRS, UMR [7088], DRM, **Emmanuelle Rigaud**, Profesora de NEOMA Business School e Investigadora asociada i3-CRG École Polytechnique-CNRS-Universidad de París Saclay, y **Fabien Seraidarian**, Mazars, Investigador Asociado i3-CRG École Polytechnique-CNRS-Universidad de París Saclay

Frecuentemente, la reestructuración de las cadenas de valor está controlada por los actores que desean dominar el proceso de creación de valor. Ahora bien, ¿qué sucede con los actores de la cadena de valor cuya dependencia es mayor? ¿Qué estrategias pueden orientar su posición? En este artículo se analizan, en particular, los tipos de adaptación de los subcontratistas franceses del sector de la joyería, ya que el sector del lujo se caracteriza por una evolución de las actividades que cuestiona el posicionamiento de los diferentes actores de la cadena de valor. Los subcontratistas enfrentan una serie de tensiones organizativas y estratégicas. Se han identificado cuatro trayectorias tipo de adaptación, dependiendo del ámbito de acción de los subcontratistas joyeros, su grado de autonomía, la naturaleza de su relación con los clientes y sus conocimientos técnicos: tradición, especialización, cooperación y coopectencia. Estas trayectorias demuestran una diversidad de soluciones estratégicas en contradicción con las representaciones que parecen fijas.

## LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

Del riesgo controlado al riesgo regulado, el caso de la medicina nuclear

**Bénédicte Geffroy**, Profesora de ciencias de gestión, miembro del LEMNA (Laboratorio de Economía y Gestión de Nantes Atlantique) - Universidad de Nantes, **Sophie Brétesché**, Profesora-Investigadora (Habilitada para dirigir investigaciones) en sociología del Departamento Ciencias sociales y gestión de la Escuela de Minas de Nantes - Institut Mines Telecom, y **Romain Lonceint**, Estudiante de doctorado en ciencias de gestión de la Escuela de Minas de Nantes - Institut Mines Télécom

El desarrollo de la medicina nuclear en la segunda mitad del siglo XX plantea la cuestión de la gestión de riesgos, en particular para los profesionales de la sanidad expuestos diariamente a «dosis bajas» de radiactividad, cuyos efectos siguen siendo inciertos. Se ha adoptado una forma de precaución mediante el establecimiento de medidas de protección radiológicas cuyo objetivo es proteger a los profesionales de los posibles riesgos relacionados con la radiactividad. A partir de una investigación cualitativa realizada en dos departamentos de medicina nuclear, se analiza la relación al riesgo de los profesionales de la sanidad en medicina nuclear. Se demuestra que el trabajo en el campo particular de la medicina nuclear, que consiste en tratar al paciente protegiéndose al mismo tiempo de la radiactividad, genera una gestión del riesgo basada en una fuerte regulación colectiva.

## EN BUSCA DE TEORÍAS

Una representación francesa de la relación intercultural, ¿qué impacto tiene sobre las competencias interculturales de los managers franceses?

**Catou Faust**, Profesor asociado de la EM Lyon Business School

El desarrollo de competencias interculturales en las empresas no puede existir sin una reflexión sobre la naturaleza misma de estas competencias. En este sentido, esta investigación propone un ángulo de estudio hasta ahora inexplorado, que cuestiona la influencia de la cultura nacional sobre las representaciones en juego en la relación intercultural. Presentamos los resultados de un estudio cualitativo realizado con *managers* franceses e internacionales que trabajan en multinacionales del sector industrial. El análisis de las entrevistas de 62 *managers* nos ha permitido apreciar una representación de la relación intercultural propia a los *managers* franceses y poner de manifiesto el impacto de esta representación sobre sus competencias interculturales. El prisma cultural propuesto por esta investigación proporciona un nuevo ángulo de análisis de los éxitos y fracasos en las relaciones interculturales.

La empresa liberada, ¿innovación radical o simple avatar de la gestión participativa?

**Patrick Gilbert**, profesor de las universidades IAE París I Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School), **Ann-Charlotte Teglborg**, Profesora-investigadora Novancia Business School París, investigadora afiliada

al Gregor, IAE París I Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School) y profesora invitada del University College of London-IOE, y **Nathalie Raulet-Croset**, Profesora adjunta de la IAE París I Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School) e investigadora en el I3-CRG École Polytechnique

El entusiasmo que ha despertado el fenómeno de la «empresa liberada» plantea la cuestión de la verdadera novedad respecto a otros modelos administrativos que le precedían. ¿Se trata de una verdadera innovación o de un simple avatar de la gestión participativa? ¿Cómo enfrenta la empresa liberada las dificultades encontradas en la aplicación de la gestión participativa? Para responder a estas preguntas, nos hemos basado en el estudio de tres casos emblemáticos: la empresa de fundición Favi, el fabricante de galletas Poulton y el reparador de mangueras hidráulicas CHRONO Flex. Se evidencia que la empresa liberada es a la vez una continuidad y una ruptura del modelo participativo y que, si bien consigue superar algunos de sus problemas, las dificultades en su aplicación pueden ser considerables.

## OTROS TIEMPOS, OTROS LUGARES

**El aprendizaje unilateral y conjunto en las alianzas asimétricas**  
**¿Cuáles son los efectos sobre la estabilidad de la relación asociativa?**

**Fadia Bahri Korbi**, Doctora en ciencias de gestión, Instituto Superior de Gestión, Universidad de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (ISM-UVSQ)

Una revista de literatura destaca la multitud de factores que tienen un impacto en la estabilidad de una alianza estratégica y que pueden precipitar su fin. El objeto de este artículo es analizar los efectos del aprendizaje sobre la estabilidad de una alianza asimétrica. Basada en una metodología cualitativa, esta investigación analiza ocho casos de alianzas asimétricas concluidas entre las empresas tunecinas y multinacionales de los sectores agroalimentario y farmacéutico. Los principales resultados de esta investigación apuntan a una lectura sectorial de los factores de inestabilidad de las alianzas asimétricas. Por otra parte, permiten enriquecer el enfoque de la inestabilidad de las alianzas asimétrica basado en el aprendizaje, poniendo de relieve implicaciones teóricas y administrativas importantes. Gracias a un aprendizaje unilateral, el socio dominado puede reducir su nivel de dependencia con respecto al socio dominante, valorizando su investigación y sus nuevos conocimientos, lo que precipita, *de facto*, la inestabilidad de la alianza estratégica. Por el contrario, un aprendizaje conjunto por parte de los dos socios asimétricos permite consolidar su interdependencia y asegurar la durabilidad de su relación.

**La fábrica de productos químicos de Salindres (1854-1880), un nacimiento en un ambiente hostil**

**Marie-Claire Loison**, Profesora adjunta de EMLyon Business School, Centro de Investigación OCE, y **Oussama Ouriemmi**, Profesor asociado de ISG International Business School, GrllsG

El proceso conflictivo analizado en este artículo comienza en 1854 en Salindres, un pequeño municipio rural del departamento de Gard. Durante 25 años, la primera planta del grupo Pechiney debe enfrentar a sus vecinos que se quejan de contaminación industrial. Este conflicto ambiental se presenta en sus diferentes fases: aparición y primeras reclamaciones, apogeo y demanda jurídica, y, finalmente, el debilitamiento del conflicto. Sus diferentes transformaciones permiten poner de relieve las estrategias empleadas por los protagonistas y la ideología industrialista dominante de la época; así como la falta de conciencia ambiental que caracterizaba a la nueva sociedad industrial.

## MOSAICOS

**La sociedad de la apariencia**

Comentarios sobre el libro de Jean-François Amadiou, *La Société du paraître : les beaux, les jeunes... et les autres*, Éditions Odile Jacob, 2016, 256 p.

**Nicolas Berland**, Profesor de la Universidad de París IX Dauphine

**La SNCF ideal**

Comentarios sobre el libro de Pierre Messulam y François Regniault, *Que faire de la SNCF ?*, Tallandier, octubre de 2016

**Michel Berry**, Ingeniero general de minas honorario, fundador y director de la Escuela de París de *Management*

**Código silencioso**

Comentarios sobre el libro de Michel Anteby, *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, París, 2015

**Stéphane Deschaintre** y **Emmanuel Coblenz**, Instituto Superior de Gestión (ISG)

**¿Administrar hombres equivale a instrumentalizarlos?**

Comentarios sobre el libro de Thibault Le Texier, *Le Maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Éditions La Découverte, París, 2016

**Antoine Masingue**, Doctor en ciencias de la gestión, catedrático del Instituto de Administración de Empresas de Valenciennes, investigador del Instituto de Desarrollo y Prospectiva (IDP - UVHC)

**The "Gross National Happiness Index" (GNH)**

Comentarios sobre el libro de Karma Ura, Sabian Alkire, Tshoki Zangmo y Karma Wangdi, *An Extensive Analysis of GNH Index*, The Centre For Bhutan Studies, Thimphu, Bhutan, 2012, 213 p.

**Michel Villette**, Profesor de sociología en AgroParis Tech e investigador del Centro Maurice Halbwachs (ENS/EHESS/CNRS).



## BAHRI KORBI Fadia

Fadia Bahri Korbi est docteure en sciences de gestion. Ses recherches portent sur les alliances stratégiques asymétriques et sur l'intégration des systèmes d'information. Elle s'intéresse aux mécanismes de pilotage des alliances asymétriques Nord-Sud,

à l'importance des systèmes d'information dans le management de ces relations ainsi qu'à la question de l'innovation dans le cadre des alliances asymétriques. Ses travaux de recherche ont fait l'objet de publications dans des revues académiques, notamment la *Revue des sciences de gestion* et la *Revue française de gestion industrielle*.

## BERLAND Nicolas

Nicolas Berland est professeur à l'Université Paris-Dauphine. Il est spécialisé en contrôle de gestion et dans le pilotage des organisations.

Son approche est résolument orientée sur l'étude de l'articulation du contrôle de gestion avec les processus stratégiques et les processus de management de l'entreprise.

Ses recherches l'ont conduit à étudier l'histoire des pratiques de contrôle, les expériences de « gestion sans budget », l'implantation du contrôle de gestion en milieu public, les liens IFRS 8 et le *reporting* interne, ainsi que la RSE et son pilotage.

Il est directeur de Dauphine Recherches en Management.

Plus d'informations le concernant sur son site : <https://www.cours-berland.fr/>



## BERRY Michel

Ancien élève de l'École polytechnique, ingénieur général des Mines, Michel Berry a été directeur du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique de 1974 à 1991 et directeur de recherche au CNRS de 1984

à 2008.

De 1985 à 2015, il a été le président du comité de rédaction de la série *Gérer & Comprendre des Annales des Mines*, une série qu'il a créée.

Il est, depuis 1993, responsable de l'École de Paris du management, dont il est le fondateur.

Il est le rédacteur en chef de la *Gazette de la société et des techniques* (depuis 2000), une revue qu'il a créée, et est président du comité éditorial de *La Jaune et la Rouge*

Michel Berry est l'auteur de nombreuses publications, dont :

- *Une technologie invisible ? Le rôle des instruments de gestion dans l'évolution des systèmes humains*, Éditions École polytechnique, juin 1983 ;
- « Que faire de l'Amérique ? », *Gérer & Comprendre*, n°27, juin 1992 ;
- "From American Standards to Crosscultural Dialogues", *Handbook of International Management Research*, Blackwell Publishers, juillet 1995, pp. 463-483 ;
- "Research and the Practice of Management, a French View", *Organization Science*, vol. 6, n°1, January-February 1995, pp. 104-116 ;
- « Diriger les thèses de "terrain" », *Gérer & Comprendre*, n°62, décembre 2000 ;
- *Managements de l'extrême*, Éditions Autrement, mai 2006 ;
- *Les Vrais révolutionnaires du numérique*, en collaboration avec Christophe Deshayes, Éditions Autrement, mars 2010 ;
- « Pour en finir avec l'hégémonie du lien économique », *Annales des mines - série Réalités industrielles*, numéro spécial : « Après la crise financière, retour à l'économie réelle ? », mai 2010 ;
- « Soutenir la France qui entreprend », *La Jaune et la Rouge*, n°708, octobre 2015.

## BRÉTESCHÉ Sophie

Sophie Brétesché est enseignant-chercheur (HDR) en sociologie au département Sciences sociales et de gestion de l'École des Mines de Nantes – Institut Mines-Télécom. Elle est responsable de la chaire RITE (Risques technologiques émergents) et est membre du Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique (LEMNA) – Université de Nantes. Ses travaux portent sur le rôle de la mémoire dans des contextes de changements. Elle est membre de l'équipe pédagogique de l'*Executive Master* « Sociologie d'entreprise et stratégie de changement » de Science Po Paris.



## COBLENCE Emmanuel

Emmanuel Coblenca est professeur associé à l'Institut supérieur de gestion (ISG Paris) et est chercheur associé à HEC Montréal et à l'École des Mines ParisTech – Institut Mines-Télécom, où il a soutenu, en 2011, sa thèse de doctorat portant sur la « managérialisation » des organisations culturelles : une montée en puissance inédite des outils et des savoirs gestionnaires développés par des managers. Menées en étroite coopération avec des entreprises créatives et des institutions publiques, ses recherches portent sur les processus de *design* organisationnel, de renouvellement des modèles d'affaires et sur le management de l'innovation.



## DEPEYRE Colette

Colette Depeyre est maîtresse de conférences à l'Université Paris-Dauphine et membre du laboratoire Dauphine Recherches en management. Ses recherches réalisées au sein de l'équipe MOST (Marchés - Organisations - Sociétés - Technologies) portent sur les processus d'adaptation des capacités des firmes et sur les dynamiques de savoirs et de marché associées, notamment dans le contexte de la conduite de projets industriels complexes et dans le secteur de la mode et du luxe. Elle a coordonné pour Dauphine le projet de recherche « Cognition des capacités organisationnelles » soutenu par l'Idex ANR10-IDEX-0001-02-PSL★ (PSL Research University). Elle intervient également en qualité de référente Dauphine au sein de l'École nationale de Mode et Matière – Paris Fashion School by PSL.



## DESCHAINTE Stéphane

Stéphane Deschaintre est professeur assistant à l'Institut supérieur de gestion (ISG Paris) depuis 2014. Après avoir exercé pendant huit ans une activité professionnelle au sein d'une usine de fabrication automobile, il entreprend une thèse à l'ESCP Europe et à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne portant sur les mesures et les représentations du travail en tant qu'objet de performance dans les organisations. Une thèse qui, à travers deux études

de cas, s'inscrit dans une perspective interdisciplinaire, articulant notamment ergonomie et contrôle de gestion.

## FAUST Catou

Professeure associée à l'EM Lyon Business School (elle y enseigne le management interculturel et les ressources humaines), Catou Faust consacre ses recherches à la relation interculturelle en contexte professionnel. Elle a obtenu une thèse de doctorat sur la gestion par les services de ressources humaines de la compétence interculturelle des managers dans les entreprises internationales.

## GEFFROY Bénédicte

Bénédicte Geffroy est professeur en sciences de gestion, membre du Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique (LEMNA) – Université de Nantes, et est responsable du département d'enseignement et de recherche « Sciences sociales et de gestion » de l'École des Mines de Nantes – Institut Mines-Télécom. Ses travaux de recherche, qui ont tout d'abord porté sur les transformations socio-organisationnelles induites par les systèmes d'information, s'inscrivent aujourd'hui dans la cadre du Labex Iron, au sein duquel elle est responsable du projet fédérateur « Innovation and Risks », un projet qui porte sur l'évaluation des risques et sur la dynamique de l'innovation en médecine nucléaire.



## GILBERT Patrick

Patrick Gilbert est professeur des universités à IAE Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School). Il est membre des bureaux de l'Association francophone de gestion des ressources humaines et de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française. Ses recherches actuelles portent sur les transformations du travail ainsi que sur l'approche sociale de l'instrumentation de gestion. Il est l'auteur, avec Eve Chiapello, de *Sociologie des outils de gestion* (La Découverte).

## LOISON Marie-Claire

Marie-Claire Loison est professeur assistant à EM Lyon Business School et est membre du centre de recherche OCE (Organisation, Carrières et Nouvelles Élités). Agrégée d'économie-gestion et ancienne élève de l'École normale supérieure (Cachan), elle est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université

Paris Dauphine. Ses recherches portent principalement sur les pratiques de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et de développement durable, dans une perspective à la fois historique et contemporaine.

### LONCEINT Romain

Romain Lonceint est Doctorant en sciences de gestion à l'École des Mines de Nantes – Institut Mines-Télécom et est rattaché au Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique (LEMNA) – Université de Nantes. Son travail de thèse porte sur la gestion des risques professionnels en médecine nucléaire.

### MASINGUE Antoine

De formation pluridisciplinaire en sciences humaines et sociales (économie, sociologie, psychologie), Antoine Masingue est Docteur ès sciences de gestion (Université Paris Panthéon Assas – Sorbonne Universités) et est maître de conférences des universités. Précédemment en poste à l'Université de Paris Ouest Nanterre La Défense, il est aujourd'hui en fonction à l'IAE de Valenciennes. Chercheur à l'Institut du développement et de la prospective (IDP-UVHC), il enseigne la psychosociologie des organisations et le management des hommes dans des structures tant privées que publiques. Ses travaux de recherche portent sur les approches critiques et réflexives du management, les difficultés de la gestion des relations humaines au sein des organisations et les mécanismes d'influence. Il est, par ailleurs, vice-président de l'AIRMAP (Association internationale de recherche en management public) et administrateur de l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines).

### OURIEMMI Oussama

Oussama Ouriemmi est professeur associé à ISG *International Business School*. Docteur en sciences de gestion de l'Université de Nantes, ses travaux de recherche et ses enseignements portent notamment sur l'histoire de l'entreprise et de la gestion.



### RAULET-CROSET Nathalie

Nathalie Raulet-Croset est maître de conférences en gestion à l'IAE de Paris (Institut d'administration des entreprises) de l'Université Paris 1 et est chercheure à I3-CRG École polytechnique. Ses recherches portent sur le management des coopérations territorialisées multi-acteurs et multi-institutions, sur les dynamiques de changement organisationnel et les pratiques de management situé.



### RIGAUD-LACRESSE Emmanuelle

Docteur en sciences de gestion, Emmanuelle Rigaud-Lacresse est enseignante-chercheur en *marketing* et est codirecteur de l'*International Master in Luxury Management* à NEOMA Business School.

Chercheur associé au I3-CRG École polytechnique CNRS Paris Saclay, elle travaille plus particulièrement sur les stratégies des organisations et le management des marques. Après avoir exercé pendant 15 ans des fonctions en *marketing* international au sein de grands groupes (SANOFI, LVMH), Emmanuelle Rigaud-Lacresse se consacre à des études de cas pratiques, qu'elle réalise en partenariat avec de nombreux professionnels.



### SERAIDARIAN Fabien

Docteur en sciences économiques et sociales (spécialité gestion) et chercheur associé au sein de I3-CRG École polytechnique CNRS Paris Saclay, Fabien Seraidarian conduit des

missions de stratégie et de management au sein de Mazars. *Luxury Global Leader*, Fabien Seraidarian travaille au développement du secteur des industries de la mode et du luxe et accompagne les marques dans leur développement : architecture de la valeur (du *sourcing* à la distribution), valorisation des savoir-faire et positionnement, éthique et création de valeur... Il enseigne la stratégie dans les industries de la mode et du luxe à NEOMA Business School et à KEDGE. Il intervient également à l'Université Paris Dauphine et à l'ESCP en formation initiale et en *executive* éducation.



### TEGLBORG Ann-Charlotte

Ann-Charlotte Teglborg est enseignante-chercheur à Novancia Business School Paris, chercheur affilié au Gregor, IAE Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School) et chercheur invité à

University College of London-IOE. Elle est administrateur de l'association professionnelle Innovateurs. Ses recherches portent sur les mutations du travail au service de la capacité d'innovation des entreprises.



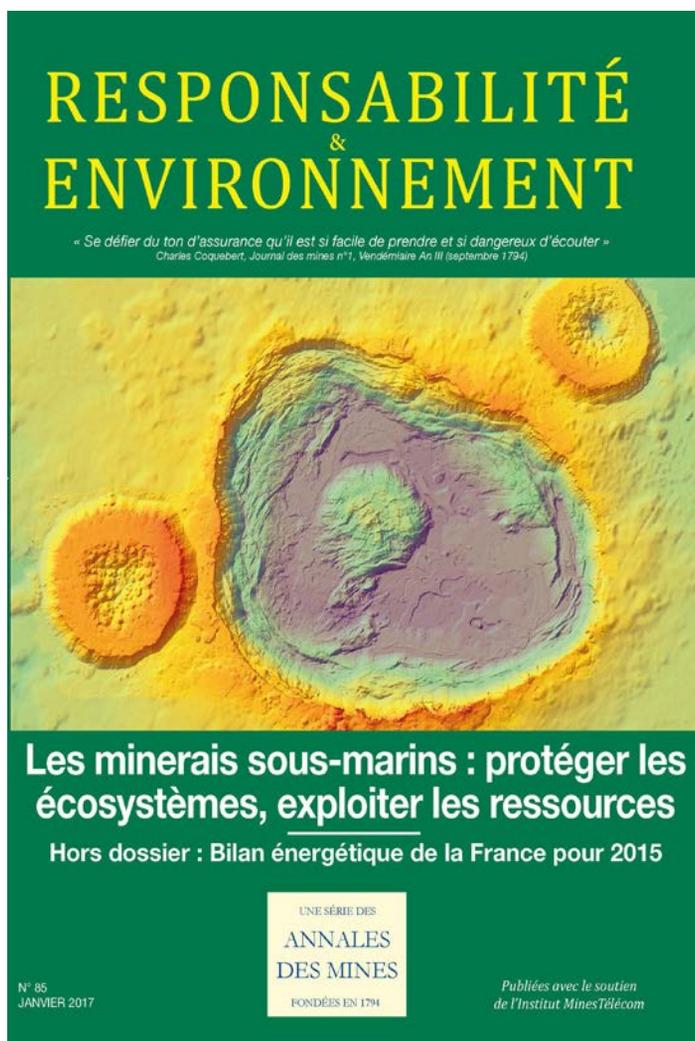
## VILLETTE Michel

Michel Villette est professeur de sociologie à Agro-ParisTech et est chercheur au Centre Maurice Halbwachs (ENS/EHESS/CNRS). Il a été cadre au sein du groupe BSN-Danone (1974), maître de conférences à l'Université de Téhéran (Iran) (1975-76), consultant à la société Euréquip (1978-82), chercheur au Centre d'études des systèmes et technologies avancées (1982-87), directeur d'étude à l'Institut entreprise et personnel (1987-90), professeur à l'École supérieure de commerce de Paris (1990-92). Il a publié aux Éditions du Seuil, *L'Homme qui croyait au management*, 1988 (prix Dauphine-Entreprise), et aux Éditions la Découverte, *L'Art du stage en entreprise* 1994, 1999, 2002, 2010 ; *Le Manager jetable*, 1996 ; *Sociologie du conseil en management*, 2003, 2009 ; et, avec Catherine Vuillermot, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, 2005, traduit en anglais par Cornell University Press, 2009, sous le titre *From Predator to Icons*, et en chinois par Gold Wall Press à Pekin. Il travaille actuellement sur les parcours professionnels nomades des acteurs de la mondialisation.

Plus d'informations le concernant sur son site :  
<http://www.cmh.ens.fr/Villette-Michel>

# RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

Les minerais sous-marins :  
protéger les écosystèmes, exploiter les ressources



Janvier 2017

Avant-propos - **François JACQ**

## Les ressources minérales marines et leur contexte économique

Les mines terrestres, les ressources minérales des fonds marins... et notre soif de matières premières

**François BERSANI**

Minéralisations hydrothermales : les enjeux scientifiques de leur exploration  
**Yves FOUQUET**

Technology developments in the exploration and evaluation of deep-sea mineral resources

**Sven PETERSEN, Mark HANNINGTON and Anne KRÄTSCHELL**

Enjeux économiques : quel est le potentiel des ressources minérales marines ?

**Christophe-Alexandre PAILLARD**

Les défis de l'exploitation minière en eau profonde : les cadres européen et global

**Gwenole COZIGOU**

## Le défi de la protection des écosystèmes

Les impacts environnementaux de l'exploitation minière des fonds marins : un état des lieux des connaissances

**Pierre-Marie SARRADIN, Jozée SARRAZIN et François H. LALLIER**

Ressources minérales, risques environnementaux et stratégies de gestion de la biodiversité : l'exemple des zones à nodules du Pacifique Nord-est

**Lénaïck MENOT**

« Pourquoi pas les abysses ? » – Le projet de recherche de l'Ifremer pour mieux connaître la biodiversité des fonds marins

**Sophie ARNAUD-HAOND et Florence PRADILLON**

Addressing the Financial Consequences of Unknown Environmental Impacts in Deep-Sea Mining

**Sarah P. HOYT, Linwood H. PENDLETON, Olivier THÉBAUD and Cindy Lee VAN DOVER**

Les études d'impact de l'exploitation minière des grands fonds marins : une étape nécessaire, mais encore difficile

**Jean-Damien BERGERON, Ronan LAUNAY et Jean-Marc SORNIN**

## Un cadre et des outils pour une exploitation durable

La législation internationale encadrant l'accès aux ressources minérales marines

**Élie JARMACHE**

EXTRAPLAC : les enjeux, pour la France, de son plateau continental

**Walter R. ROEST**

Le Secrétaire général de la Mer, acteur de la politique de recherche dans les grands fonds marins

**Vincent BOUVIER**

Quels sont aujourd'hui les atouts de la filière française de prospection et d'exploitation minières des grands fonds marins ?

**Francis VALLAT**

Un état de l'art de l'exploitation minière sous-marine

**Julien DENÈGRE**

## HORS DOSSIER

Le bilan énergétique de la France pour 2015

**Sous-direction des statistiques de l'énergie, CGDD, MEEM**

Le dossier est coordonné par **François JACQ**

Pour plus d'information, nous invitons le lecteur à se reporter sur notre site :

<http://www.anales.org>

# RÉALITÉS INDUSTRIELLES

## La biologie industrielle : enjeux technologiques, économiques et sociétaux

Éditorial - Carlos MOEDAS

Avant-propos - Jean-Luc PUJOL et Françoise ROURE

### Les potentiels scientifique, technique et d'innovation de la biologie industrielle

Les connaissances nécessaires à la biologie industrielle

Pierre MONSAN

Les Big data en oncologie : de la recherche fondamentale à des applications au bénéfice du patient

Emmanuel BARILLOT et Philippe HUPÉ



Février 2017

### Vers une biologie industrielle responsable : les questions et débats éthiques et sociétaux qu'elle suscite

Portée et limites des nouvelles techniques d'obtention végétale, les *New Plant Breeding Techniques* (NPBT)

Nils BRAUN

Les microorganismes du sol : des outils biologiques pour satisfaire les objectifs du développement durable (ODD)

Jean-Marc CHÂTAIGNER et Robin DUPONNOIS

Nouvelles biotechnologies : questionnements éthiques et conséquences économiques et sociales sur l'agriculture et la biodiversité

Guy KASTLER

The misuse and malicious uses of the new biotechnologies

Ioannis [John] GALATAS

L'édition du génome : une vraie technologie de rupture

Hervé CHNEIWEISS

### HORS DOSSIER

Fabrication additive : où en sommes-nous ? Pascal MORAND, Joël ROSENBERG et Dominique TURCQ

Apport de la métrologie avancée à l'évaluation et à l'amélioration de la fiabilité des examens de biologie médicale

Vincent DELATOUR

La normalisation des techniques d'ingénierie en recherche biomédicale : l'exemple des centres de ressources biologiques

Bruno CLÉMENT, Paul HOFMAN, Mireille DESILLE et

Georges DAGHER

Apport de l'ingénierie du vivant aux applications innovantes de la biologie industrielle : cas des matériaux agro-sourcés

François TÉNÉGAL et Patricia KRAWCZAK

Les nouvelles techniques d'amélioration des plantes : quelques éclairages du quatrième semencier mondial, Limagrain, sur l'innovation en agriculture

Jean-Christophe GOUACHE

Médecine personnalisée : jusqu'où peut-on aller ? Un réel enjeu de recherche pour l'industrie pharmaceutique et ses partenaires

Marc BONNEFOI

Des hydrocarbures issus de la biologie industrielle : la trajectoire et les perspectives de Global Bioenergies

Marc DELCOURT et Ronan ROCLE

La modélisation des systèmes biologiques : une façon de générer dans le même temps de multiples formes d'innovation

François IRIS et Manuel GEA

### L'essor économique de la biologie industrielle

Understanding value chains in industrial biotechnology

Jim PHILP, Alain SCHIEB et Mohamed Majdi CHELLY

La bioéconomie industrielle à l'échelle d'une région : la bioraffinerie de Bazancourt-Pomacle, tremplin d'une stratégie territoriale

Maryline THÉNOT et Honorine KATIR

Maturité des innovations et propriété intellectuelle en biologie industrielle

Nathalie MANTRAND-FOUSSADIER

Cartographie de la biologie industrielle en France : l'exemple des biotechnologies médicales

Gaëtan PONCELIN DE RAUCOURT

Valeur de la formation et formation aux valeurs éthiques dans le domaine des biotechnologies industrielles

Vanessa PROUX et Fabien MILANOVIC

Role of Nutritional Therapy in Healthcare Innovation: The Need for Reshaping Regulatory Paradigms

Manfred RUTHSATZ

La prise en compte du microbiote dans les stratégies de recherche-innovation des entreprises

Les enseignements tirés de l'expérience du démonstrateur préindustriel MetaGenoPoliS (MGP)

Joël DORÉ et David PETITEAU

Le dossier est coordonné par Françoise ROURE ET Jean-Luc PUJOL

Pour plus d'information, nous invitons le lecteur à se reporter sur notre site :  
<http://www.anales.org>