

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)



- Comment développer une entreprise dans un pays corrompu ?
- Quel impact pour la recherche en finance ?
- Du paternalisme au « patronhumanisme »

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES

FONDÉES EN 1794

N° 135 - MARS 2019

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

Réalités méconnues

03

Césure entre création et diffusion théâtrales dans les lieux intermédiaires : coup de théâtre ou modèle tenable ?

Julia PARIGOT

L'épreuve des faits

13

Permettre le développement de l'entreprise dans un environnement corruptif : les cas de la Chine et de l'Inde

Paul LABIC et Pierre MEMHELD

En quête de théorie

29

Recherche en finance : quand la performativité invite à la réflexivité

Hélène RAINELLI-WEISS

Autres temps, autres lieux

42

Existe-t-il un effet Hawthorne ?

François GEOFFROY

53

Du paternalisme au patronhumanisme

Amélie VILLÉGER

64

Réponse de **Pierre MESSULAM** :

Pour une généalogie du paternalisme

66

Réponse d'**Hervé DUMEZ** :

À propos du paternalisme. Petite critique d'une approche trop doctrinale et culturaliste

Mosaïque

69

De la distinction par des petits riens : consommation et classes aspirationnelles

À propos de l'essai d'Elizabeth CURRID-HALKETT, *The sum of small things: a theory of the aspirational class*, Princeton Press, 2017

Pierre MESSULAM

73

La fabrique des données

À propos de l'ouvrage de Jérôme DENIS, *Le Travail invisible des données. Éléments pour une sociologie des infrastructures scripturales*, Paris, Presses des Mines, 2018

Jean-Marc WELLER

76

Management : la comédie, c'est fini ?

À propos de l'ouvrage de Nicolas BOUZOU et Julia de FUNÈS, *La Comédie (in)humaine*, Paris, Éditions de l'Observatoire, 2018

Antoine MASINGUE

80

L'entreprise à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation

À propos du livre de Kevin LEVILLAIN, *Les Entreprises à mission - Un modèle de gouvernance pour l'innovation*, Paris, Vuibert, 2017

Matthieu BATTISTELLI

83

Peut-on réussir des réformes en France ?

La méthode Bailly

À propos de l'essai de Jean-Paul BAILLY, *Réformez ! par le dialogue et la confiance*, Paris, éditions Descartes & Cie, 2016

Jacques SARRAZIN

85

Traductions des résumés

87

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 MANTIENTE

Secrétaire générale adjointe

Liliane CRAPANZANO

Relectrice

Myriam MICHAUX

Webmestre et maquetiste

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

Julie BASTIANUTTI,

Maître de conférences,

Directrice adjointe des Relations

Internationales Université de Lille,

IAE & LEM-CNRS (UMR9221)

Nicolas BERLAND,

Professeur, Université Paris IX

Dauphine

Michel BERRY,

Ingénieur général des Mines

honoraire, Ecole de Paris du

Management

Thierry BOUDÉS,

Professeur, ESCP Europe

Françoise CHEVALIER,

Professeur, Groupe HEC

Cécile.CHAMARET,

Maître de conférence à l'École

Polytechnique

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

Pierre-Charles PRADIER,

Maître de conférences, Université

Paris 1 Panthéon-Sorbonne /

LabEx ReFi

Jacques SARRAZIN,

Affiliate Partner, Lindsay Goldberg

Nathalie RAULET-CROSET,

Professeur, IAE de Paris,

Université Paris 1

Michel VILLETTE,

Professeur, AgroParisTech

Jean-Marc WÉLLER,

Chargé de Recherche CNRS,

LATTS - Ecole Nationale des

Ponts et Chaussées

Autres relecteurs

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 BARTHÉLÉMY

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,

Jouve et Associés

Sébastien GAND

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Gilles GAREL,

CNAM

Patrick GILBERT,

IAE Paris

Alain HENRY,

Agence Française de

Développement

Isabelle HUAULT,

Université Paris Dauphine

Philippe d'IRIBARNE

Gestion et Société

Alain JEUNEMAÎTRE

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

Etienne MINVIELLE,

INSERM

Yves MOLET

Mines ParisTech

Nicolas MOTTIS,

Groupe ESSEC

Christophe MOUSSU,

Professeur, ESCP Europe /

LabEx ReFi

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

Emmanuel 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,

chercheur au CNRS, Gestion et

Société

Jean-Baptiste SUQUET,

Reims Management School

Thierry WEIL,

Mines ParisTech,

La Fabrique de l'industrie

Photo de couverture :

Vanité des biens de ce monde :

richesses et connaissance.

Huile sur toile en trompe l'œil,

école française, XIX^e siècle.

Collection particulière.

Photo © Laurence Steigrad/

BRIDGEMAN IMAGES

Iconographie : Christine

de CONINCK

Abonnements et ventes

COM & COM

Bâtiment Copernic -

20, avenue Édouard 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 :

FEE - 15 rue des Sablons

75116 PARIS - www.fee.fr

Fabrication : Aïda PEREIRA

aida.pereira@fee.fr

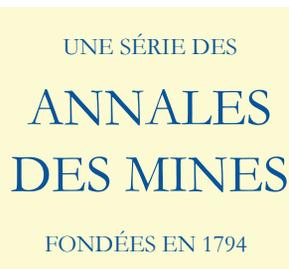
01 53 36 20 46

Régie publicitaire : Belvédère Com

Directeur de la publicité :

Bruno Slama - 01 40 09 66 17

bruno.slama@belvederecom.fr

**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'enseigne-

ment 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 ;

Césure entre création et diffusion théâtrales dans les lieux intermédiaires : coup de théâtre ou modèle tenable ?

Par Julia PARIGOT
Institut supérieur de Gestion

Le secteur du théâtre en France est confronté à une situation particulière. Au sein de sa chaîne de valeur, l'activité de diffusion prend le pas sur celle de création. Pour y remédier, un nouveau type d'organisation émerge : les *lieux intermédiaires*. Ces derniers opèrent une césure entre les activités de création et de diffusion afin de se libérer des contraintes liées à cette dernière. Cet article pointe les caractéristiques de ce nouveau modèle dans le secteur du théâtre et s'intéresse aux défis auxquels il se trouve confronté. En mobilisant toutes les ressources autour de l'activité de création, les lieux intermédiaires voient leurs sources de financements ainsi que leurs pratiques modifiées. Les difficultés qu'ils rencontrent posent cependant la question de la pérennité du modèle.

Introduction

Le regard de la recherche en gestion sur les industries créatives a bien évolué depuis l'article de Lawrence et Philips (2002) appelant à prendre la mesure de l'intérêt de ce secteur. Ce dernier fait aujourd'hui l'objet d'une attention croissante. Les organisations des industries créatives recouvrent des domaines variés tels que les secteurs artistiques, l'architecture ou encore les jeux vidéo. Elles sont marquées, selon Caves (2000), par les caractéristiques principales suivantes : l'activité de création y est centrale mais très incertaine, dépendante qu'elle est de la capacité de l'organisation à mobiliser des talents motivés avant tout par la dimension artistique du travail, alors que chaque nouvelle production revêt un caractère unique. La créativité du secteur se définit en effet par la diversité des produits proposés. Ces produits se distinguent de ceux des autres secteurs du fait de leur valeur à dominante symbolique plutôt que fonctionnelle.

La nature de l'activité des industries créatives offre donc un terrain extrêmement riche pour étudier la créativité et l'innovation. Selon Jones *et al.* (2016, p. 752), « le défi principal des industries créatives, tout comme beaucoup d'autres industries, est de pouvoir constamment innover ». De nombreux chercheurs se sont penchés sur ces industries pour comprendre comment elles organisent la création. Leurs études ont montré que pour favoriser la création, les organisations adoptent des formes extrêmement variées.

Certaines contrôlent l'ensemble de la chaîne de valeur et des ressources en interne alors que d'autres se spécialisent et externalisent les ressources (Paris, 2013). Cependant, la création de ces biens est hautement risquée car rien ne permet d'en prédire le succès (Benghozi, 2006). En conséquence, un pouvoir accru se trouve aux mains des diffuseurs (Henry, 2010) qui minimisent la prise de risque en se focalisant sur un nombre restreint de biens ou en privilégiant des biens moins novateurs. Ce comportement impacte négativement la capacité d'innovation de l'ensemble du secteur.

Le théâtre français est confronté à cette tendance : il a expérimenté de nombreux modes d'organisation à travers son histoire, toujours dans le but de favoriser la création. Le développement du théâtre public après la Seconde Guerre mondiale devait redynamiser la création face à un théâtre privé préférant se concentrer sur l'activité de diffusion. Malgré les efforts du théâtre public, l'activité de création semble s'essouffler au profit de la diffusion. À partir des années 1990, un nouveau type d'organisations théâtrales apparaît dans le secteur, appelé communément les « lieux intermédiaires ». Ces derniers portent une nouvelle vision de la création artistique : convaincus que les théâtres existants ne sont plus capables d'être créatifs et que la nouvelle création doit se faire ailleurs, ils créent de nouveaux théâtres. Les « lieux intermédiaires » sont des organisations indépendantes à but non lucratif. Leur principale rupture par rapport aux pratiques courantes

du secteur est d'avoir séparé les activités de création et de diffusion dans un secteur où ces deux activités font partie d'une chaîne intégrée. Cette césure doit leur permettre de développer un type d'organisation adapté à leur vision de la création artistique.

Le présent article est consacré au développement de ce nouveau modèle organisationnel dans le secteur du théâtre. Plus précisément, il s'intéresse à cette césure caractéristique entre les activités de création et de diffusion, ainsi qu'aux défis qu'elle soulève quant à la pérennité du modèle.

Pour répondre à cette problématique, l'article évoque d'abord la place de la création dans les industries créatives et plus particulièrement dans le théâtre en France. Ensuite, il détaille la méthodologie de l'étude de cas. Ainsi, sont présentées les données récoltées et la méthode poursuivie pour les analyser. Enfin, l'article met en évidence les traits marquants du modèle élaboré par les lieux intermédiaires : la césure entre les deux activités (création et diffusion) permet une adaptation parfaite des organisations aux besoins de la création tels que les lieux intermédiaires les conçoivent. Cette séparation nette des activités au bénéfice de l'une incite les lieux intermédiaires à faire évoluer leurs pratiques internes ainsi que leurs modes de financement pour accompagner au mieux ces besoins, mais elle suscite aussi plusieurs défis et questionne la capacité de ces lieux à se constituer comme modèle tenable. En effet, ceux-ci doivent souvent faire face à leur précarité financière d'une part et à la difficulté de s'intégrer au reste du secteur d'autre part.

Les industries créatives à la recherche de la création

Favoriser la création dans les industries créatives

En soulignant la nature collective du travail artistique, Becker (1982) a ouvert la voie aux questionnements sur l'organisation du travail de création. La littérature s'est ainsi interrogée sur les conditions favorisant l'activité de création (Castañer et Campos, 2002). Celle-ci englobe la génération de nouvelles idées (la créativité) ainsi que le processus transformant ces idées en produits (l'innovation).

Certaines études se sont intéressées au travail des individus dans l'activité de création. La création en tant que processus collectif y a été décortiquée, y compris dans ses pratiques quotidiennes (Paris et Lang, 2015 ; Islam *et al.*, 2016). Ces travaux portent notamment sur la manière dont le créateur fait appel à un réseau d'organisations pour en tirer de multiples ressources qui alimentent son processus de création (Montanari *et al.*, 2016). Dans cette perspective, Patriotta et Hirsch (2016) montrent les modes de collaborations possibles entre les différents acteurs en fonction de leur place, centrale ou périphérique, dans le secteur. D'autres recherches se sont intéressées aux profils des dirigeants des industries créatives et à la façon dont ils influencent l'activité de création (Urrugatier, 2004).

D'autres travaux embrassent une perspective inter-organisationnelle. Ils s'interrogent par exemple sur l'impact que peut avoir la proximité géographique des organisations sur la créativité (Paris et Le, 2016). Cette proximité permettrait de favoriser la génération et la circulation de connaissances et d'idées (Cohendet *et al.*, 2010) ou bien de faciliter l'accès à certaines ressources (Chesnel *et al.*, 2013). Par exemple, la proximité favorise la concentration des talents (Florida, 2005). Les organisations qui occupent des positions différentes dans le secteur entretiennent également des relations étroites. Les organisations dominantes se servent de celles d'avant-garde pour y puiser de nouvelles idées (Lampel *et al.*, 2000).

Enfin, certains chercheurs, à l'instar de Paris (2013), observent l'organisation dans son ensemble. Ils se demandent si un modèle d'organisation plutôt qu'un autre favorise l'activité de création. Paris (2013) constate que les industries créatives optent pour des modes d'organisation très variés. Cette diversité est non seulement visible entre les différents secteurs des industries créatives mais également au sein d'un même secteur. Par *diversité*, Paris entend les différentes manières dont les créateurs et les ressources servant à la création sont mobilisés et articulés. L'intérêt pour ces différents modes d'organisation n'est pas anecdotique puisque « le choix d'un modèle alternatif semble être pour certaines entreprises la clé pour être créatives, innovantes ou, tout simplement, pour pouvoir exister » (Paris, 2013, p. 31). C'est donc un enjeu crucial pour ces organisations. Parmi ces modèles, l'organisation par projet (De Fillippi, 2015), consistant à réunir l'ensemble des ressources temporairement pour la réalisation d'un projet spécifique unique, constitue un mode d'organisation potentiel. À l'inverse, certaines structures internalisent la totalité de l'activité de création. Entre ces deux extrêmes, il existe une multitude de combinaisons possibles.

Hadida et Paris (2014) montrent comment le cadre de la chaîne de valeur est un élément de compréhension structurant pour les acteurs, qui permet d'expliquer les évolutions de leurs industries. Ainsi, dans l'industrie musicale, les acteurs se sont approprié le changement en l'exprimant en tant que reconfiguration de la chaîne de valeur de la musique. Scott (2000) explique par exemple comment la tendance à la clusterisation des industries créatives a modifié la configuration interne des organisations. Les organisations n'ont plus besoin d'avoir une chaîne de valeur intégrée car le cluster leur permet d'accéder facilement aux ressources nécessaires en externe. Dans le même sens, Depeyre *et al.* (2017) ont étudié les stratégies d'adaptation des sous-traitants du secteur de la joaillerie pour faire face à la reconfiguration de leur chaîne de valeur.

La littérature revient fréquemment sur la question du choix du modèle économique. En effet, la façon dont les organisations créatives doivent jongler entre des impératifs économiques et artistiques pouvant paraître difficilement conciliables est bien documentée (Lampel *et al.*, 2000 ; Eikhof et Haunschild, 2006 ; Jones et Thornton, 2005). Au sein des industries culturelles, le modèle lucratif privé est considéré par la recherche

comme généralement incompatible avec l'innovation artistique (Benhamou, 2008). Ces industries font en effet partie des industries créatives dont les « biens, services et activités ont un contenu culturel, artistique et/ou patrimonial⁽¹⁾ ». Le théâtre français illustre bien cette question puisqu'une partie du secteur a adopté des modèles alternatifs à l'économie de marché.

Les différentes configurations sectorielles du théâtre français

La chaîne de valeur du théâtre : entre création et diffusion

Le secteur du théâtre français est divisé en deux parties indépendantes : le théâtre public d'une part et le théâtre privé d'autre part. Tous deux se sont développés de manière parallèle au fil du temps. Malgré cette séparation, théâtres publics et théâtres privés ont besoin de la création. La structure de l'économie du théâtre se divise en trois temps : la création, la diffusion et la formation (Djian, 2005 ; Preece, 2005). Tandis que les deux premières sont intrinsèquement imbriquées, la dernière occupe une place à part. Elle ne sera pas abordée dans cet article.

Le théâtre public, financé par les pouvoirs publics, est composé de plusieurs types d'organisations. Les théâtres nationaux et les centres dramatiques sont des théâtres qui ont pour objectif privilégié de participer à la création des spectacles ainsi qu'à leur diffusion. Les scènes nationales ont quant à elles pour missions principales la diffusion et la sensibilisation du public à la culture. Les subventions directes aux compagnies d'artistes y sont rares. Barbéris et Poirson (2013) estiment qu'entre 69 et 79 % des compagnies restent en dessous du seuil critique de survie, c'est-à-dire qu'elles ne parviennent pas à vivre du fruit de leur travail. Elles sont donc tributaires des théâtres pour financer leur activité de création que ce soit par la participation directe au financement de la création du spectacle ou bien par l'achat de représentations. Un petit nombre de théâtres concentre la majeure partie des subventions allouées à la création. Ils deviennent alors des acteurs-clés de la création.

Le théâtre privé concentre ses efforts sur l'aval de la filière au détriment de la création. Le théâtre privé évite de « prendre en charge le risque artistique ». Il privilégie alors des « valeurs sûres » : des formes populaires telles que les comédies ainsi que des spectacles aux décors peu onéreux avec une faible distribution pour favoriser les économies d'échelle. Le théâtre privé valorise l'aspect divertissant de son activité plutôt que la recherche artistique (Barbéris et Poirson, 2013). Cette stratégie a pour objectif de minimiser le caractère aléatoire et peu rentable du produit culturel. Mais la standardisation de l'offre peut conduire à la disparition de certains produits (Benhamou, 2008). Pour appuyer ces arguments théoriques, Monnier (1995) évoque le contexte des

années 1930 en France où l'État avait supprimé toutes les subventions allouées à la création artistique. Il explique qu'à cette époque, des genres tels que le music-hall et les comédies de boulevard s'étaient multipliés au détriment du théâtre d'auteur. C'est en partie pour éviter cet appauvrissement créatif que l'État a développé un système de subvention dédié à la culture et notamment au théâtre (Benhamou, 2008).

Soutenir la création en la soustrayant du marché

La politique culturelle moderne française se développe à partir de 1946 (Urfalino, 2004), lorsque le gouvernement commence à subventionner l'activité théâtrale. L'objectif du ministère est de rendre le théâtre accessible au plus grand nombre. Cette volonté se manifeste principalement au travers de la création de théâtres. Le premier centre dramatique national naît en 1947 : le Centre dramatique de l'Est. L'État en assure le fonctionnement par le biais des subventions. En retour, les théâtres sont soumis à un cahier des charges rigoureux qui détermine leurs modalités de fonctionnement et leurs objectifs. Le respect de ce cahier des charges conditionne leur financement. Enfin, le gouvernement nomme directement les directeurs en charge de ces théâtres.

C'est au milieu des années 1960, alors qu'André Malraux prend la tête du nouveau ministère des Affaires culturelles, que les politiques culturelles prennent le tournant de la création. Les artistes évoluant au sein des centres dramatiques nationaux appellent à ce que leur travail aille au-delà de la diffusion d'œuvres existantes. Ils souhaitent que la création contemporaine soit également soutenue par le biais de subventions (Urfalino, 2004). En protégeant la création artistique des impératifs du marché, cette dernière devrait être décuplée (Benhamou, 2008). Cependant, certains acteurs mettent rapidement en doute la capacité des établissements publics à remplir cette mission.

L'échec de la création dans le secteur public

La littérature met en évidence plusieurs facteurs qui peuvent expliquer les critiques à l'égard de la création.

Premièrement, le secteur fonctionnerait en vase clos : les acteurs s'y renouvelleraient peu et ne seraient pas suffisamment en contact avec d'autres milieux. Les moyens publics seraient concentrés dans les mains d'une poignée d'individus qui auraient trop peu de comptes à rendre, avec pour conséquence une trop faible variété d'œuvres créées. La déception exprimée par le public et les critiques à propos de la programmation du festival d'Avignon en 2005 symbolise cette désapprobation (De Baecque, 2008).

Deuxièmement, les théâtres publics sont soumis à un cahier des charges contraignant qui impose des objectifs principalement indexés sur l'activité de diffusion (nombre de spectacles et nombre de spectateurs par an). Afin de garantir au maximum le respect des objectifs, ils auraient tendance à être averses au risque et à limiter la présentation d'œuvres trop novatrices. La conséquence est un appauvrissement de la diversité car toutes les œuvres « à haut risque » sont exclues.

⁽¹⁾ <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-definiciones-que-se-entiende-por-industrias-culturales-y-creativas/>

En outre, les théâtres subventionnés ont tendance à pratiquer ce que Dupuis (1983) appelle la *surqualité*, qui consiste à augmenter le budget alloué pour chaque pièce produite. Comme le budget total reste relativement constant, c'est alors le nombre total de créations qui diminue. Les théâtres subventionnés accorderaient moins de temps et d'espace à la création (qui ne crée pas de valeur en tant que telle) qu'à la diffusion (qui est valorisée dans leur cahier des charges).

Troisièmement, la professionnalisation pourrait également nuire à la créativité (Urfalino, 2004). Les formations se sont multipliées et l'accès au marché du travail dans le secteur artistique repose beaucoup sur la possession de diplômes. Ce système créerait alors une standardisation des individus et nuirait à la créativité (De Baecque, 2008). Ce sentiment de standardisation est d'autant plus fort que le secteur ne reconnaît qu'un faible nombre de formations.

Le théâtre subventionné développe ainsi des pratiques qui produisent le même effet que l'économie privée : l'accent est mis sur la diffusion. Face à cette situation, une nouvelle forme organisationnelle peut, semble-t-il, permettre de renouveler la vision de la création artistique.

Méthodologie

Cet article est fondé sur une étude de cas : celui des lieux intermédiaires en Île-de-France. Se multipliant au début des années 1990, ces lieux reposent sur un nouveau modèle organisationnel. Il s'agit de mettre en avant une vision différente de la création artistique et de redonner plus d'importance à l'activité de création. L'article s'intéresse ainsi à cinq théâtres franciliens présentés dans le tableau 1 ci-dessous :

Nom	Date de création	Localisation	Type de direction
L'Échangeur	1996	Bagnolet	Compagnie de théâtre
La Générale	2007	Paris XI ^e	Collectif d'artistes
Le Théâtre-Studio	1997	Alfortville	Metteur en scène
Le Studio-théâtre	1986	Vitry	Metteur en scène
La Loge	2005	Paris XI ^e	Administrateurs

Tableau 1 : liste des organisations étudiées.

Ce cas présente la particularité de s'attacher à des parties-prenantes perçues comme ayant une position faible au sein du secteur dans lequel elles évoluent. Ce choix fait écho aux propos de Martí (2009, p. 108) : « Du fait de la focalisation sur des acteurs visibles et dotés de niveaux élevés de ressources, on sait

relativement peu sur la manière dont d'autres acteurs, particulièrement les moins influents, tentent de créer ou de déstabiliser les routines, pratiques et cadres cognitifs existants. » Sa position est que les études s'intéressant aux évolutions d'un secteur se focalisent généralement sur les acteurs qui détiennent le plus de ressources, et ont donc plus de chances d'arriver à porter une innovation. Pour ces raisons, il appelle à s'intéresser aux suiveurs qui entament un dialogue avec les détenteurs du pouvoir. Le cas des lieux intermédiaires répond à cet appel car il s'agit d'organisations à la marge du secteur. À la marge, car bien qu'elles participent à la dynamique du secteur, elles ont des ressources et une influence très faibles.

Pour réaliser cette étude de cas, plusieurs personnalités du secteur ont été interrogées : des gérants de lieux intermédiaires, des metteurs en scène ayant travaillé dans ces lieux ainsi qu'une élue de la mairie de Paris (offrant le point de vue direct d'une représentante de l'État qui soutient le théâtre public). Au total, dix-sept personnes furent interrogées, dont la liste est présentée dans le tableau 2 ci-dessous. L'entretien abordait la façon dont les personnes interviewées voyaient et défendaient la création artistique et la manière dont leur vision différait de celle du reste du secteur. Ensuite, ont été appréhendés la définition et le fonctionnement des lieux intermédiaires afin de savoir comment ce nouveau modèle permet aux professionnels d'exprimer leur propre vision de la création. Ces entretiens ont été complétés par des données documentaires produites par un réseau francilien de lieux intermédiaires : Actes if. Ce dernier a notamment publié en 2017 un état des lieux à partir de données recueillies en 2015, offrant un aperçu général de ces organisations ainsi que de leurs principales caractéristiques.

Répondants	
Statut (ou qualité)	Nombre (ou quantité)
Membres de lieux intermédiaires	12 membres
Metteur en scène ayant travaillé dans un lieu intermédiaire	4 metteurs en scène
Élu d'une collectivité territoriale	1 élue

Tableau 2 : liste des personnes interrogées.

Une analyse de contenu des entretiens a été menée pour déterminer les éléments du modèle organisationnel qui avaient été modifiés par les parties-prenantes suite à la reconfiguration de la chaîne de valeur (Hadida et Paris, 2014), c'est-à-dire la césure entre les activités de création et de diffusion. L'analyse a révélé trois niveaux de transformation : tout d'abord au niveau de la gestion de l'activité de création au sein de l'organisation, puis au niveau des critères de sélection des artistes reçus, enfin au niveau du modèle économique. L'analyse a montré que ces transformations entraînent certaines difficultés qui menacent l'avenir des lieux intermédiaires : cela tient au manque de ressources des

organisations, manque induit par l'absence de mécanisme de reconnaissance, dont souffre ce nouveau modèle. Notre analyse a ensuite permis de déterminer si les parties-prenantes développent des solutions pour surmonter ces difficultés.

Trajectoire des lieux intermédiaires : modèle et défis à relever

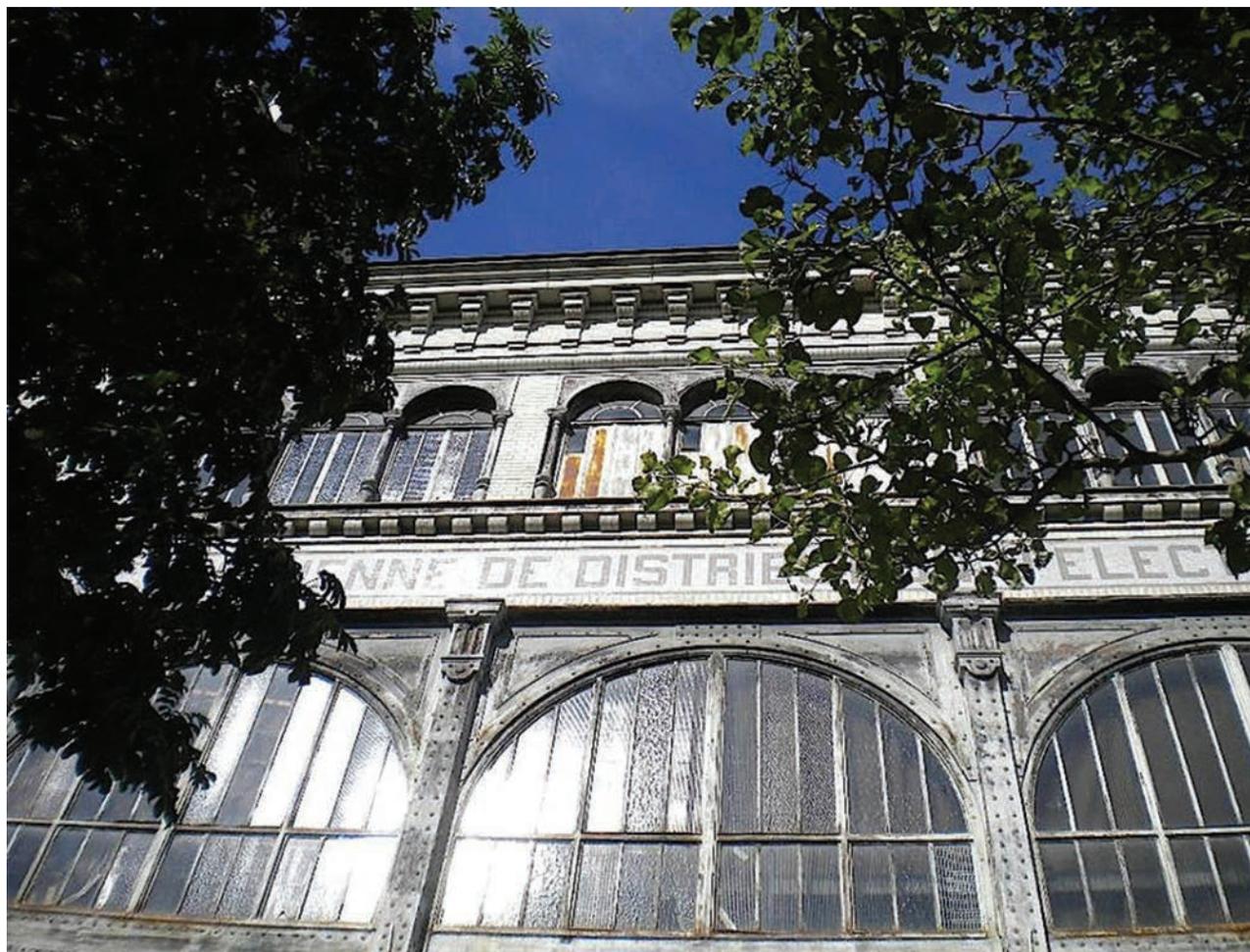
Favoriser la création en opérant une césure de la chaîne de valeur

Un modèle consacré à l'activité de création

Le projet des lieux intermédiaires consiste à combler un manque dans le secteur du théâtre. D'après Sylvie, chargée de la gestion de la logistique interne à la Générale : « Il y a très peu de lieux où l'on peut être juste en résidence, juste bosser, sans avoir une contrainte de représentation. » Selon les partisans des lieux intermédiaires, ce genre d'organisation manque au

secteur. Cette situation est accentuée par le contexte parisien qui concentre une grande partie de l'activité artistique du pays. En outre, certains artistes pensent que les théâtres traditionnels sont obsolètes, qu'ils « sont des espèces de mouirois » (Christophe, directeur du Théâtre-Studio) qui ne permettent pas de développer la nouvelle création et que pour cela il faut aller créer ailleurs. Les lieux intermédiaires se sentent alors investis d'une mission : celle de proposer des organisations capables de produire la nouvelle création artistique telle qu'ils la conçoivent alors que les théâtres traditionnels ne sont plus en mesure de le faire.

Pour atteindre leur objectif, les lieux intermédiaires s'intéressent à la création plutôt qu'à la diffusion. Ils vont ainsi à l'encontre du fonctionnement du secteur qui se concentre sur l'aval de la chaîne ou qui intègre la dimension de diffusion dès le début de la création. L'idée est de pouvoir se dédier à la création sans être freiné par les contraintes de l'activité de diffusion. Ils se considèrent comme des espaces de travail ou des laboratoires pour les artistes plutôt que comme des



Ancien bâtiment mis par la mairie de Paris à la disposition de La Générale.

« L'espace constitue une ressource majeure pour les lieux intermédiaires. Il est obtenu soit par le biais d'une location classique, soit par l'entremise d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public, qui met à disposition un local pour une durée généralement limitée dans le temps. La mairie de Paris a mis à disposition gratuitement un bâtiment pour La Générale. Cet accord est encadré par un bail précaire. »

théâtres au sens classique du terme, ayant vocation à diffuser des œuvres auprès d'un public. Ils sont comparables à des incubateurs d'entreprises. Ils reçoivent pendant une durée définie (généralement sur plusieurs semaines) des artistes venus travailler à la création d'un nouveau spectacle. Ensuite, les artistes quittent l'organisation pour trouver un théâtre qui diffusera leur œuvre. Certains lieux intermédiaires ont également une activité de diffusion mais cette dernière est gérée indépendamment de la création. En 2015, les lieux intermédiaires franciliens ont accueilli en moyenne dix-sept équipes artistiques sur un total de cent quarante-huit jours (Actes if, 2017).

Les lieux intermédiaires consacrent un maximum de ressources aux artistes et leur laissent le plus de liberté possible dans leur travail de création. Ils mettent tout en œuvre pour que l'artiste n'ait pas d'autre activité. Il n'y a aucune obligation de résultat, ni obligation de repartir avec un produit fini. Les artistes reçus n'ont pas non plus de comptes à rendre pour justifier le temps qu'ils ont passé dans l'organisation. Enfin, il n'y a aucune contrepartie en échange de leur accueil : les responsables de lieux intermédiaires estiment que les artistes sont déjà soumis dans les autres théâtres à un très grand nombre de contraintes qui nuisent au travail de création. Par exemple, dans la plupart des théâtres, les artistes ont un accès limité au plateau alors que les lieux intermédiaires aiment à dire que les artistes « ont les clés. Donc s'ils veulent bosser de six heures du soir à six heures du matin, ils peuvent » (Lucille, chargée des relations publiques du Théâtre-Studio).

Le processus de création est plus large que le travail de répétition, qui n'en est que la phase finale. Avant d'en arriver là, le metteur en scène imagine la scénographie de son spectacle. Dès cette première étape, l'artiste a besoin d'un local pour penser et expérimenter la mise en espace de l'œuvre. Il faut également créer les décors, ce qui nécessite un local ainsi que du matériel. Enfin, le metteur en scène développe la bande son et le système d'éclairage de son spectacle avec l'aide des régisseurs. Les lieux intermédiaires accompagnent les artistes dans toutes ces phases. En outre, ils les aident dans l'aspect administratif de leur travail. Par exemple, ils les conseillent sur les obligations inhérentes à leur statut légal ou les aident à monter des dossiers de subventions pour le spectacle qu'ils sont en train de créer. Certaines organisations vont plus loin et proposent d'héberger et de nourrir les artistes le temps de leur séjour. En revanche, l'accompagnement proposé dans les lieux intermédiaires est rarement d'ordre financier. Ces organisations ne participent pas à la production de l'œuvre. On appelle cela de l'*apport en industrie*.

L'espace constitue une ressource majeure pour les lieux intermédiaires. Il est obtenu soit par le biais d'une location classique, soit par l'entremise d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public, qui met à disposition un local pour une durée généralement limitée dans le temps. La mairie de Paris a mis à disposition gratuitement un bâtiment pour La Générale. Cet accord est encadré par un bail précaire.

Des choix artistiques libérés des enjeux de la diffusion

Une fois affranchis de la contrainte de la diffusion, les théâtres sont libres de favoriser de nouvelles esthétiques sans crainte de la sanction du public ou des critiques.

Les lieux intermédiaires sélectionnent des projets artistiques novateurs par rapport aux canons esthétiques actuels. Il s'agit communément d'avant-garde, c'est-à-dire que les choix artistiques sont nouveaux et n'ont pas encore été unanimement légitimés. Par exemple, les projets sélectionnés renouvellent le style de jeu des acteurs ou les codes de la mise en scène.

Les lieux intermédiaires postulent que les organisations artistiques publiques, et dans une certaine mesure les organisations privées, fonctionnent généralement de manière mono-disciplinaire en se consacrant soit au théâtre, soit à la danse, soit à la musique. Les subventions sont ainsi allouées en fonction des disciplines et les artistes doivent alors être identifiés à l'une ou l'autre. Leurs œuvres tendent alors à se conformer à ce prisme mono-disciplinaire et sont moins novatrices. Les lieux intermédiaires fonctionnent quant à eux de manière multi et transdisciplinaire. Outre le contact entre les différents arts du spectacle vivant, ils invitent également à côtoyer les arts plastiques afin de créer des œuvres mixtes qui vont par exemple mélanger le théâtre et la vidéo. Les lieux intermédiaires partent du principe que cette rencontre entre disciplines favorise l'émergence de nouvelles idées.

Cette recherche d'innovation ne se fait pas que sur les choix esthétiques mais aussi par le choix de nouvelles parties-prenantes. Pour cela, les lieux intermédiaires apportent leur soutien à des artistes qui n'ont pas encore nécessairement fait leurs preuves. Certains lieux intermédiaires ne travaillent qu'avec des artistes qui débute leur carrière pour les aider à développer leur premier projet, voire le second, mais guère au-delà. L'objectif est de renouveler au maximum les artistes évoluant dans le secteur pour garantir la diversité des individualités et donc celle des œuvres.

Les lieux intermédiaires décident généralement des projets artistiques de façon collégiale. Les membres des lieux intermédiaires viennent de disciplines différentes et ont des goûts artistiques variés. Les projets proposés sont donc à l'avenant. En effet, la diversité des personnes force de proposition favorise la diversité des projets artistiques retenus.

Un modèle qui fait évoluer les modes de financement et les pratiques organisationnelles

Afin de mettre en œuvre ces nouvelles pratiques, les lieux intermédiaires repensent la manière de se structurer et prennent le parti de se détacher des deux modèles dominants du secteur : le théâtre public d'une part et le théâtre privé d'autre part. De leur point de vue, ces derniers ne sont pas compatibles avec leur projet. Les lieux intermédiaires se fondent sur un refus de l'économie privée car, aux yeux des artistes, la reconnaissance y est devenue impossible : « Ce fonctionnement aristocratique du théâtre, en disant : lui, il est passé par le privé donc il est

plus trop visible, il n'est pas trop présentable, c'est très vrai. *Libération* ne couvre jamais de théâtre privé » (Nathan, metteur en scène). Ce metteur en scène explique ainsi que pour obtenir une reconnaissance en tant qu'artiste, il ne vaut mieux pas intégrer le circuit privé. Quant au secteur public, il est critiqué pour son fonctionnement essentiellement tourné vers des objectifs « de taux de remplissage des spectacles » (Christelle, chargée des relations publiques de L'Échangeur). Les scènes publiques focalisent en effet leur activité sur la diffusion au détriment de la création.

C'est pourquoi les lieux intermédiaires décident de s'inscrire dans un troisième modèle. Ils appartiennent au tiers secteur qui regroupe des organisations associatives ou à but non lucratif. Ils empruntent alors des dimensions propres à la fois au privé et au public, tandis qu'ils en rejettent d'autres. Tout comme les théâtres publics, ils considèrent servir l'intérêt général, mais en adoptant des formes d'organisations privées. Comme le secteur privé, ils revendiquent leur indépendance quand il est question de leurs objectifs et de leurs pratiques car ils ne sont pas sous la tutelle des institutions publiques, mais ils rejettent les mécanismes de l'économie de marché. Le tableau 3 ci-dessous synthétise les principales caractéristiques des trois modèles (voir Tableau 3 ci-dessous).

En refusant à la fois les modèles lucratifs et subventionnés, les lieux intermédiaires fonctionnent avec des moyens limités et fluctuants. Ils assurent leur survie grâce à la mise en place d'une « économie plurielle qui repose sur une mixité de ressources : subventions publiques, recettes propres et ressources non monétaires » (Actes if, 2017). Le budget annuel médian en 2015 est de 376 558 € (Actes if, 2017). Bien que ne recevant pas de subventions régulières pour assurer leur fonctionnement, ils se portent candidats à des appels à projets culturels publics. En outre, les salariés ont généralement des emplois aidés, financés en partie par l'État ou la Région grâce au statut associatif. Enfin, les membres gérants sont souvent des intermittents du spectacle qui travaillent sans contrepartie financière pour les lieux intermédiaires. Leur statut leur confère en effet le chômage, ce qui leur permet de s'investir durant leurs inter-contrats. Lorsqu'un lieu intermédiaire est géré par une compagnie, cette dernière utilise une partie de ses revenus pour faire fonctionner le théâtre. Cette implication des intermittents et des

compagnies s'explique par la nature quasi militante de leur projet et leur désir de proposer une vision autre de leur art. En 2015, le nombre médian d'équivalents temps plein en CDI ou en CDD est de 3,6 par organisation, 33 % d'entre eux étant des emplois aidés. À cela s'ajoute le recours à un nombre d'intermittents dix fois supérieur à celui des équivalents temps plein salariés ainsi qu'un nombre de bénévoles équivalent à celui des intermittents (Actes if, 2017).

Ce financement précaire impacte les pratiques organisationnelles des lieux intermédiaires. Le personnel étant peu nombreux, un fonctionnement collectif se trouve privilégié au niveau du partage des tâches et de la prise de décisions. La Générale par exemple est gérée par un collectif. Il n'y a pas de dirigeant individuel contrairement à la situation commune des théâtres où le directeur joue un rôle prépondérant. Chaque décision est prise à la majorité, concernant aussi bien la gestion courante du théâtre que le choix des projets artistiques. Les membres du collectif se divisent en petits groupes pour gérer les différentes tâches de l'organisation (administration, communication, etc.). Ainsi, les membres du théâtre font preuve de polyvalence : même s'ils ont souvent un poste attribué, ils ne se limitent pas à leur fiche de poste. La chargée des relations publiques du Théâtre-Studio explique qu'il lui arrive de seconder le régisseur lorsque le technicien est absent car le théâtre n'aurait pas les moyens de le remplacer autrement.

Les lieux intermédiaires confrontés au défi de la pérennité

Maintenir le modèle dans le temps et éviter la précarisation

L'activité des lieux intermédiaires augmente face aux demandes croissantes d'artistes à la recherche de lieux de création. Cependant, les besoins sont si importants que les lieux intermédiaires ne peuvent recevoir tout le monde sans risquer de compromettre leur mode de fonctionnement. Ils sont tentés de réduire les temps de résidence afin de recevoir plus d'artistes mais cela dégraderait les conditions d'accueil alors qu'ils critiquent eux-mêmes les mauvaises conditions de travail dans les autres théâtres. Les lieux intermédiaires se trouvent alors confrontés à un dilemme : soit recevoir un plus grand nombre d'artistes et consacrer moins de ressources à chacun, soit en refuser un nombre important. C'est un choix difficile

	Théâtre privé	Théâtre public	Lieu intermédiaire
Activité principale	Diffusion	Diffusion puis création	Création
Financement	Bénéfice des spectacles	Subventions publiques	Subvention au projet, bénévolat
Mesure du succès	Succès populaire	Succès populaire et artistique	Succès artistique
Mode de gestion	Autonomie	Tutelle publique	Autonomie
Nature de l'activité	Économique	Service public	Service public

Tableau 3 : comparatif des trois modèles d'organisation dans le théâtre.

car les collectifs savent que refuser certains artistes risque de mettre en péril leur carrière. Cette demande crée également des problèmes de gestion de planning. Alors que les lieux intermédiaires reçoivent généralement des artistes à n'importe quel moment de l'année, la forte demande les pousse à planifier de plus en plus. Claire, l'administratrice du Studio-Théâtre, se dit « angoissée à l'idée d'avoir rempli » l'intégralité du calendrier pour l'année suivante devant l'ampleur des demandes. Elle regrette de ne plus être en mesure d'accueillir des artistes dans des délais courts et donc de répondre à des besoins urgents.

Malgré la demande croissante, la situation des lieux intermédiaires reste précaire. En choisissant un modèle économique différent, ils se sont coupés des principales sources de revenus du secteur (revenus propres ou subventions). Cette précarité ne leur permet pas d'offrir aux artistes un soutien financier et technique suffisant pour réaliser des spectacles de grande ampleur. Les lieux intermédiaires n'ont pas suffisamment d'argent pour produire ni même coproduire des spectacles. Ils se limitent à une aide matérielle et technique. Même sur ce plan, leurs moyens sont limités. À titre d'exemple, La Loge, spécialisée dans l'accompagnement des jeunes artistes, souhaiterait pouvoir proposer un accompagnement sur le long terme mais son théâtre est tout petit, ce qui réduit fortement les possibilités de mise en scène.

Un modèle difficilement compatible avec la structuration du secteur du théâtre

Les lieux intermédiaires se sont spécialisés dans l'activité de création en la séparant de la diffusion. Pour le théâtre, cette approche est plutôt originale. En effet, la nature même de l'œuvre théâtrale contraint à lier les activités de création et de diffusion puisque l'œuvre est en partie produite sous les yeux des spectateurs chaque soir. En conséquence, les principaux producteurs de pièces de théâtre sont les théâtres, donc les diffuseurs. Les lieux intermédiaires ont dès lors du mal à s'insérer dans le secteur, quand bien même ils souhaiteraient en faire pleinement partie. Comme l'explique Rosalie, membre du collectif qui gère la Générale et metteur en scène par ailleurs : « C'est quelque chose qui ne va pas circuler en circuit fermé de l'underground. [...] Notre souhait, ce n'est pas de rester dans le garage de notre mémé ou de revendiquer une contre-culture. [...] On n'a pas vocation à rester à la marge. »

Tout d'abord les lieux intermédiaires ont du mal à faire reconnaître leur travail car les outils de mesure existants se concentrent sur la diffusion et non sur la création. Cette dernière se déroule à huis clos et ne peut donc pas être évaluée comme l'on compte le nombre de représentations ou de spectateurs. Les lieux intermédiaires ont du mal à montrer la valeur de leur travail qu'ils qualifient d'« invisible ». Comme ils sont fermés au public, les financeurs institutionnels potentiels ne comprennent pas la nature de leur activité. La Générale se trouve dans ce cas de figure. Le collectif qui le gère est logé à titre gratuit par la mairie de Paris. Cependant, la mairie de l'arrondissement désapprouve cet accord car le bâtiment est « fermé au public » (élue de la mairie du

XI^e arrondissement de Paris), ce qui nuit au dynamisme du quartier. Sylvie, membre de ce lieu intermédiaire, explique que « le lieu qui fait le temps de création n'a aucune reconnaissance parce que ce n'est pas lui qui joue le spectacle ». Ce *verbatim* illustre à quel point le travail de création n'est reconnu que sous le prisme de la diffusion. Ce caractère indissociable rend la position des lieux intermédiaires difficilement tenable.

La seule mesure prise en compte dans l'activité de création est la production, c'est-à-dire l'apport monétaire. Or les lieux intermédiaires n'apportent qu'en *industrie*. Cette pratique est, selon les équipes, très peu reconnue : « Ce qui est un peu difficile c'est que tout le monde l'oublie [le soutien apporté à l'artiste] très vite. Par exemple, Sylvain qui a été présenté à La Colline [théâtre national public], il a été chez nous. Ses premières [pièces], il les a faites chez nous, vraiment des pièces [créées] chez nous. Ça ne va jamais être mentionné nulle part... » (Lucille, chargée des relations publiques du Théâtre-Studio). Donc, même si les spectacles créés sont ensuite diffusés ailleurs, il ne reste pas de trace de leur passage dans le lieu intermédiaire. Il est donc difficile de faire reconnaître leur contribution.

Les lieux intermédiaires valorisent leur activité d'une autre manière. Ils organisent des événements pour ouvrir leurs portes au public. Cela permet de capter l'attention d'acteurs extérieurs tels que les critiques, les professionnels du secteur et le public qui peuvent avoir une influence sur l'ensemble de l'écosystème. Le rôle des critiques semble déterminant. Les lieux intermédiaires estiment que la venue de journalistes et la parution d'articles à leur sujet est un signe fort de reconnaissance. Cette reconnaissance médiatique prouve à leurs yeux que les experts du secteur valorisent leur travail et qu'ils considèrent leur modèle comme digne d'intérêt. La venue de professionnels et plus particulièrement de programmateurs d'autres théâtres lors des événements publics qu'ils organisent témoigne d'un double gain en visibilité et en crédibilité au sein du secteur comme auprès des organismes publics.

Conclusion et discussion

Cet article montre comment des individus reconfigurent la chaîne de valeur de leur organisation afin de revaloriser un élément de cette chaîne. Les lieux intermédiaires opèrent une césure entre les activités de création et de diffusion afin de redynamiser l'activité de création et de défendre une vision particulière de la création artistique. Les lieux intermédiaires critiquent le secteur du théâtre qui a tendance à valoriser et à concentrer les ressources en aval de la filière, c'est-à-dire vers la diffusion (Henry, 2010). Ce comportement a pour conséquence une diminution et un appauvrissement de la diversité des produits proposés. En d'autres termes, cela nuit à la capacité de création de l'ensemble du secteur. En faisant advenir une nouvelle forme d'organisation, les lieux intermédiaires comblent un manque dans le secteur : du temps et de l'espace de création pour renouveler les formes artistiques.

Cette reconfiguration de la chaîne de valeur rejoint les propos de Paris (2013) qui explique que les organisations ont tendance à adopter différents modèles dans le but d'« être créatives, innovantes ou, tout simplement, pour pouvoir exister » (Paris, 2013, p. 31). L'article a en effet montré comment ces théâtres ont dû totalement repenser leur mode d'organisation afin d'être en mesure de séparer les maillons de la chaîne, pour se focaliser uniquement sur la création. Cependant, l'article a décrit à quel point il est difficile de rendre ce nouveau modèle organisationnel tenable au sein du secteur du théâtre quand bien même Paris (2013) affirme la nécessité de ce genre d'évolution. Les efforts faits par les lieux intermédiaires pour être reconnus par les autres acteurs semblent leur permettre de survivre dans une certaine mesure mais ne suffisent pas à les sortir de la précarité.

Cet article interroge également la place, au sein du secteur, des personnes liées aux lieux intermédiaires. Alors que les individus « à la marge » sont souvent présentés dans la littérature comme indispensables à l'apport de nouvelles idées, l'article montre ici la difficulté de diffuser effectivement ces innovations. Les lieux intermédiaires peinent en effet à reconnecter leur activité de création à l'ensemble du secteur pour défendre leur modèle et le diffuser. Leur activité croissante semble révéler un réel intérêt pour le travail de cette nouvelle forme d'organisation. Cependant, le choix d'un modèle organisationnel alternatif les rend précaires et vulnérables face aux autres organisations alors même qu'ils étaient déjà dans une position marginale dans le secteur (Marti, 2009). Cet article montre que, malgré la nécessité de mettre en place de nouveaux modèles organisationnels pour stimuler la création d'un secteur, il n'est pas évident de les développer durablement.

L'article éclaire également sur les conditions nécessaires à la création. En l'absence de pouvoir économique, les lieux intermédiaires tentent de faire valoir leur activité de par le soutien matériel qu'ils offrent aux artistes. Barbéris et Poirson (2013) soutiennent que les ressources matérielles telles que les espaces de création et de résidence sont fondamentales et peuvent compenser certains coûts d'investissement. L'article montre cependant les limites de cette pratique pour le développement de l'activité de création dans la mesure où cette activité n'est mesurée qu'à l'aune des critères économiques imposés par l'activité de diffusion (Henry, 2010). Les lieux intermédiaires ont alors du mal à rendre compte de la nature de leur travail, ce qui les fragilise. En outre, cet apport, bien que nécessaire, est parfois insuffisant lorsque les besoins des artistes dépassent les moyens disponibles. Les arts du spectacle vivant sont des disciplines qui demeurent éminemment matérielles et qui nécessitent encore des investissements significatifs pour que soit mené à bien leur processus créatif.

Enfin, cet article a mis en lumière la façon dont les lieux intermédiaires opèrent un renversement du statut du créateur : alors que la littérature sur les organisations créatives perçoit souvent le créateur comme une ressource *pour l'organisation*, servant à alimenter son

activité de création (Paris, 2013), les lieux intermédiaires se présentent au contraire comme étant une ressource *pour le créateur*. L'organisation n'est ici qu'un jalon dans le processus de création qui la dépasse.

Sources secondaires

Actes if (2017), *États des lieux des structures adhérentes au réseau Actes if. Données 2015*, <http://www.actesif.com/ressources/2017/06/etat-des-lieux-des-structures-adhrentes-au-rseau-actes-if-2015>

Bibliographie

DE BAECQUE A. (2008), *Crises dans la culture française*, Paris, Bayard.

BARBÉRIS I. & POIRSON M. (2013), *L'Économie du spectacle vivant*, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? ».

BECKER H. (1982), *Art worlds*, Berkeley, University of California Press.

BENGHOZI P. (2006), « Mutations et articulations contemporaines des industries culturelles » in Ministère de la Culture et de la Communication-DEPS, *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, pp. 129-152.

BENHAMOU F. (2008), *L'Économie de la culture*, Paris, La Découverte.

CASTAÑER X. & CAMPOS L. (2002), "The Determinants of Artistic Innovation: Bringing in the Role of Organizations", *Journal of Cultural Economics*, n°26, pp. 29-52.

CAVES R. E. (2000), *Creative industries: Contracts between art and commerce*, Harvard University Press.

CHESNEL S., MOLHO J., MORTEAU H., RAIMBEAU F. & SAGOT-DUVAUROUX D. (2013), « Les clusters ou districts industriels du domaine culturel et médiatique : revue du savoir économique et questionnement », *Rapport pour le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du ministère de la Culture et de la Communication*.

COHENDET P., GRANDADAM D. & SIMON L. (2010), « Montréal, ville créative : diversités et proximités » in T. PARIS & P. VELTZ, (éds.), *L'Économie la connaissance et ses territoires*, Paris, Hermann.

DEPEYRE C., RIGAUD E. & SERAIDARIAN F. (2017), « Quelles stratégies pour les sous-traitants face aux reconfigurations des chaînes de valeur ? Le cas de la joaillerie en France », *Gérer & Comprendre*, n°127, pp. 3-14.

DJIAN J.-M. (2005), *Politique culturelle : la fin d'un mythe*, Paris, Gallimard.

DUPUIS X. (1983), « La surqualité : le spectacle subventionné malade de la bureaucratie ? », *Revue économique*, 34(6), pp. 1089-1115.

- EIKHOF D. R. & HAUNSCHILD A. (2006), "Lifestyle Meets Market: Bohemian Entrepreneurs in Creative Industries", *Creativity and Innovation Management*, 15(3), pp. 234-241.
- DE FILLIPPI R. (2015), "Managing project-based organization in creative industries" in C. JONES, M. LORENZEN & J. SAPSED (eds.), *The Oxford handbook of creative industries*.
- FLORIDA R. (2005), *Cities and the creative class*, Routledge.
- HADIDA A. L. & PARIS T. (2014), "Managerial cognition and the value chain in the digital music industry", *Technological Forecasting & Social Change*, n°83, pp. 84-97.
- HENRY P. (2010), *Arts de la scène, un tournant nécessaire*, Éditions universitaires d'Avignon.
- ISLAM G., ENDRISSAT N. & NOPPENY C. (2016), "Beyond 'the Eye' of the Beholder: Scent innovation through analogical reconfiguration", *Organization Studies*, 37(6), pp. 769-795.
- JONES C. & THORNTON P. H. (2005), *Transformation in cultural industries*, Emerald Group Publishing Limited.
- JONES C., SVEJENOVA S., STRANDGAARD PEDERSEN J. & TOWNLEY B. (2016), "Misfits, Mavericks and Mainstreams: Drivers of Innovation in the Creative Industries", *Organization Studies*, 37(6), pp. 751-768.
- LAMPEL J., LANT T. & SHAMSIE J. (2000), "Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries", *Organization Science*, 11(3), pp. 263-269.
- LAWRENCET. B. & PHILLIPS N. (2002), "Understanding Cultural Industries", *Journal of Management Inquiry*, 11(4), pp. 430-441.
- MARTÍ I. (2009), « Organisations et résistance. Acteurs (in)habituels, contextes (in)habituels », *Revue française de gestion*, 35(193), pp. 107-132.
- MONNIER G. (1995), *L'Art et ses institutions en France : de la Révolution à nos jours*, Paris, Gallimard.
- MONTANARI F., SCAPOLAN A. & GIANECCHINI M. (2016), "Absolutely free? The role of relational work in sustaining artistic innovation", *Organization Studies*, 37(6), pp. 797-821.
- PARIS T. (2013), « Des mariages féconds ? Comprendre la diversité des modes d'organisation de la création », *Gérer & Comprendre*, n°113, pp. 30-39.
- PARIS T. & LANG G. (2015), "Managing Collective Processes in the Creative Industries: Insight from Perfumery and Haute Cuisine", *Global Business and Organizational Excellence*, 35(1), pp. 67-76.
- PARIS T. & LE P. (2016), « Industries de création et territoires, une relation spécifique ? Le cas du jeu vidéo en région parisienne », *Réseaux*, 196(2), pp. 49-80.
- PATRIOTTA G. & HIRSCH P. M. (2016), "Mainstreaming Innovation in Art Worlds : Cooperative links, conventions and amphibious artists", *Organization Studies*, 37(6), pp. 867-887.
- PREECE S. (2005), "The Performing Arts Value Chain", *International Journal of Arts Management*, 8(1), pp. 21-32.
- SCOTT A.J. (2000), *The cultural economy of cities: essays on the geography of image-producing industries*, Thousand Oaks, New Delhi, London, Sage.
- URFALINO P. (2004), *L'Invention de la politique culturelle*, Paris, La Documentation française.
- URRUTIAGUER D. (2004), "Programme Innovations and Networks of French Public Theatres", *The Service Industries Journal*, 24(1), pp. 37-55.

Permettre le développement de l'entreprise dans un environnement corruptif : les cas de la Chine et de l'Inde

Par Paul LABIC et Pierre MEMHELD
Université de Strasbourg

Cet article propose une approche nouvelle pour des entreprises confrontées à la corruption sur de nouveaux marchés. Devant la multiplicité des formes de corruption, nous nous sommes limités aux cas particuliers d'entreprises occidentales voulant se développer sur les marchés chinois et indiens. Nous commençons par une revue de la littérature et le classement de l'ensemble des facteurs favorisant la corruption en facteurs internes ou externes, organisationnels ou individuels. Nous établissons que si les facteurs internes font l'objet de nombreuses études, les facteurs externes sont souvent sous-estimés. Puis nous montrons que dans le cas de la Chine et de l'Inde, les facteurs externes sont dominants. Nous caractérisons ces facteurs et déterminons comment ils influent sur les processus de décision dans ces pays. Enfin nous nous focalisons sur les éléments culturels et sociologiques constitutifs de l'organisation des sociétés chinoises et, séparément, indiennes : comment doivent-ils être pris en compte ? Nous établissons les schémas de fonctionnement de la corruption. Cette analyse nous permet alors de reformuler la corruption comme un mode de captation de la valeur. Nous proposons en définitive des solutions spécifiques à la Chine, différentes pour l'Inde, permettant cette captation de la valeur par le développement d'activités annexes au domaine premier de l'entreprise, tout en restant conformes à l'éthique et aux lois et en protégeant les équipes.

Introduction

L'objet de cet article est de proposer une approche nouvelle pour des entreprises confrontées à la corruption sur de nouveaux marchés. La diversité des formes de corruption est telle que nous nous sommes limités aux cas particuliers d'entreprises occidentales voulant se développer sur les marchés chinois et indiens. Ces pays ont été en 2017 deux des contributeurs principaux à la croissance mondiale : respectivement 35 % et 8,9 % (Desjardins, 2017). Ils constituent des objectifs de développement pour de nombreuses entreprises européennes.

En Chine et en Inde, les entreprises nouvelles arrivantes sont confrontées à des environnements qu'elles ne maîtrisent pas. Trop faibles pour influencer les pratiques du marché, menacées de sanction

ou de dénonciation, elles ne reçoivent aucun soutien leur permettant à la fois de développer leur activité, de protéger leurs équipes et de respecter l'éthique et la loi.

Certaines entreprises ont adopté des codes de conduite qui décrivent la conduite à tenir lorsqu'un cas de corruption est détecté. Ces codes de conduite peuvent résulter d'une obligation légale (pour la France depuis décembre 2016) ou d'une décision interne à l'entreprise. Cela passe en pratique par la sanction (renvois, mutations, mises à l'écart de leurs fonctions précédentes) des personnels impliqués. Cette « élimination » de collaborateurs, souvent à la pointe de la connaissance car chargés du développement de nouveaux marchés, reste difficile à éviter : il n'est pas question de compromis avec la loi et l'éthique. Mais cela constitue une perte sévère pour l'entreprise.

Pour lutter contre la corruption, la recommandation des États européens et des Organisations non gouvernementales (ONG), tel que Transparency International (TI) est unanime : le retrait du marché (ou de l'appel d'offres) est la bonne méthode (TI, 2011 ; Chambre de commerce internationale *et al.*, 2011). Cette « fuite devant l'obstacle » ne tient pas compte de ce que sont les motivations d'une entreprise : entrer sur le marché chinois ou indien, pour des entreprises présentes sur des marchés à très faible croissance comme le marché européen, est souvent une obligation pour assurer la survie de l'entreprise. Elle ne tient pas non plus compte du formidable avantage que cela donne aux concurrents. Le temps de la justice n'étant pas celui d'un appel d'offres, une entreprise confrontée à une simple proposition de corruption, ou voulant entrer sur un marché réputé corrompu, ou victime d'une dénonciation calomnieuse n'aura d'autre choix, si elle suit ces recommandations, que de se retirer du marché.

Comment alors, face à la corruption, permettre à l'entreprise de se développer, d'atteindre ses objectifs, tout en respectant l'éthique, la loi, et en protégeant ses équipes ?

Définitions de la corruption, de l'éthique et de la loi

La corruption est l'échange par une personne détentrice d'un pouvoir (le corrompu) d'une décision à l'avantage du corrupteur contre rétribution. Ce quelles que soient la décision ou la nature de la rétribution.

Cette définition est conforme aux dernières évolutions des législations européennes et françaises : elle ne se limite pas à la corruption de personnes dépositaires de l'autorité publique, chargées d'une mission de service public ou investies d'un mandat électif public (Article 433-1 Modifié par Loi n°2013-1117 du 6 décembre 2013 - art. 6), elle inclut la corruption d'employés d'entreprises privées (Code Pénal art. 445-1 Modifié par Loi n°2013-1117 du 6 décembre 2013 - art. 6). Elle ne tient pas compte de qui, du corrompu ou du corrupteur, est l'initiateur.

Si cette définition est commune, l'application des lois anti-corruption varie selon les pays. Notre article pose comme préalable le respect de l'ensemble des législations des pays concernés, y compris des réglementations et accords internationaux.

Au-delà des lois anti-corruption, les entreprises et l'ensemble des individus se doivent de respecter une éthique, le plus souvent non écrite. L'éthique est définie



Corruption d'un juge, miniature du Livre des Privilèges, XV^e siècle, Brescia, Biblioteca Queriniana.

« La corruption est l'échange par une personne détentrice d'un pouvoir (le corrompu) d'une décision à l'avantage du corrupteur contre rétribution. »

comme un ensemble de principes moraux. L'éthique varie selon les cultures. Dans les limites de cet article, les problèmes éthiques sont centrés sur les relations entre individus au sein et en dehors de l'entreprise : la loyauté, une information honnête, des missions et des objectifs définis avec candeur.

L'éthique se définit souvent par des contre-exemples : une entreprise qui demande à une de ses équipes de développer une nouvelle activité en Chine ou en Inde en refusant de considérer le risque de la corruption n'est pas nécessairement condamnable. Mais elle manque à son obligation de candeur et d'honnêteté vis-à-vis de ses employés, en les envoyant au feu sans avoir pris en compte ce risque, en risquant de les forcer à choisir entre atteindre les objectifs fixés et refuser la corruption, en les utilisant comme fusibles.

L'expression consacrée, que nous avons retrouvée dans notre revue de la littérature, est « l'éthique et la loi ». Elle regroupe les différentes législations et cet ensemble de principaux moraux.

Méthode

Nous avons débuté par une revue de la littérature et en avons extrait les facteurs influençant la corruption, triés selon la matrice suivante :

	Facteurs organisationnels, législatifs et réglementaires	Facteurs individuels, culturels et de groupe
Facteurs internes	Culture interne et organisation de l'entreprise	Éthique personnelle et style de management
Facteurs externes	Lois et réglementations	Environnement culturel extérieur à l'entreprise

Figure 1 : Classement des facteurs influençant la corruption.

Cette matrice nous a permis de trier l'ensemble des facteurs listés dans notre revue de la littérature. En raison du volume de celle-ci nous avons choisi de ne garder que les articles les plus cités tout en mobilisant l'ensemble des facteurs.

Puis nous avons étudié les spécificités des marchés chinois et indiens. En repartant de notre définition de la corruption, nous l'avons mise en évidence dans ces environnements culturels particuliers :

- Comment se fait l'échange entre « décision favorable » et « rétribution » ? Comment se construisent les contacts ?
- Qui sont les corrompus ? Peut-on définir des sous-ensembles de personnes plus particulièrement corrompues ?

De ces deux étapes préparatoires, nous avons pu établir une liste de conditions et de propositions conformes aux objectifs de développement de l'entreprise et aux spécificités de ces deux marchés. Nous nous sommes attachés à ne retenir que des

propositions conformes à l'état actuel de la législation des pays concernés aussi bien en Europe qu'en Chine et en Inde.

Nous avons éliminé de notre analyse les mesures de la corruption basées sur des interviews, en particulier le très courant *Corruption Perception Index* (CPI) publié par TI. Cet indice a le mérite de couvrir l'ensemble des pays et fait appel à des experts par pays. Mais ceux-ci, comme indiqué par le nom de cet indice, évaluent la perception de la corruption et non la corruption elle-même (TI, 2017 ; Louis, 2007). D'autres institutions confrontées à la même difficulté méthodologique, publient également des indices de perception de la corruption :

- les indices de la fondation Bertelsmann (Allemagne) : les *Sustainable Governance Indicators* et le *Transformation Index*,
- l'indice *Nations in Transit* de *Freedom House*,
- l'indice *World Justice Project Rule of Law*.

Encore plus indirectement, peuvent aussi être considérés :

- l'indice *Country Policy and Institutional Assessment* de la Banque Mondiale,
- les indices de Global Insight et de IHS Markit.

Nous avons pu identifier plusieurs sources et mesures objectives de la corruption en Chine et en Inde. À l'opposé des indices cités plus haut, ils se limitent à des points de mesure spécifiques à chacun de ces deux pays. Ils ne permettent pas une mise en perspective mondiale. Mais ils sont, dans les limites de cet article, plus pertinents.

Corruption interne et externe : une revue de la littérature

Nous avons classé cette revue de la littérature selon les quatre facteurs d'influence définis dans notre introduction : culture interne et organisation de l'entreprise, éthique personnelle et style de management, lois et réglementations, environnement culturel extérieur à l'entreprise (voir Figure 1 ci-contre).

Culture interne et organisation de l'entreprise : des pommes et des tonneaux

L'analyse des facteurs internes à l'entreprise, étendus à l'éthique, fait l'objet d'une métaphore filée sur le thème des mauvais tonneaux et des mauvaises pommes par plusieurs auteurs qui se répondent depuis plus de vingt ans.

L'article "*Bad apples in bad barrels*" (Trevino et Youngblood, 1990), souvent cité, tente de déterminer, par l'étude statistique d'une population d'étudiants et d'universitaires, quels éléments (punition, récompense, pressions hiérarchiques...), influencent une prise de décision conforme ou non à l'éthique. Si l'article ne conclut pas (en particulier en raison des conditions de l'étude et de la population statistique), il cherche à mesurer quelles influences

ont quelques mauvaises pommes (des individus au comportement non éthique) dans un tonneau (l'organisation étudiée). Réciproquement un mauvais tonneau peut « contaminer » les pommes. Les auteurs partent en particulier du concept de personnes aux valeurs morales faibles, comme caractéristique intrinsèque de certains individus à l'origine de ces comportements (voir également Trevino, Weaver et Reynolds, 2006).

“Bad apples and bad barrels” (O'Boyle, Forsyth et O'Boyle, 2011) reprend la distinction entre comportements individuels et comportement du groupe, et s'attache à la dynamique de la relation entre les individus. En particulier : quel est le pouvoir d'influence d'un supérieur sur ses subordonnés ? Réciproquement, en quoi les subordonnés sont-ils le terrain favorisant un comportement non-éthique de leur supérieur ? Ils montrent aussi comment certains milieux professionnels sont plus susceptibles de comportements non-éthiques.

Avec un angle différent, Pinto, Leana et Pil (2008) définissent deux types d'organisation :

- Les organisations d'individus corrompus (OCI) dont le moteur corruptif sont des individus entraînant la décision du groupe.
- Les organisations corrompues (OC) dont le moteur corruptif est l'organisation en tant que telle qui influence le comportement de ses membres.

En partant des objectifs personnels ou du groupe, les auteurs montrent quels mécanismes criminogènes sont à l'œuvre, c'est-à-dire comment certaines personnalités et types d'organisation permettent à la corruption de se développer.

En élargissant la perspective, le corpus consacré à la culture des organisations, en partant d'exemples emblématiques (tels que Enron, Madoff Investment Securities et Lehman Brothers), est riche. Le côté sombre des organisations (“dark side of organizations”) est présenté comme moteur de comportements contraires à l'éthique, sans se limiter à la corruption et en incluant notamment le harcèlement des employés (Linstead, Marechal et Griffin, 2014 ; Vaughan, 1999).

En filigrane, la dynamique des relations au sein de l'entreprise : d'une part la définition d'objectifs qui ne tiennent pas compte de l'environnement par la direction, et d'autre part le filtrage par les subordonnés des actions concrètes ayant permis d'atteindre les objectifs. Cette asymétrie de la relation comme facilitateur de la corruption est décrite par Karmann *et al.* (2016) à partir d'une étude de plus de 400 entreprises sur 3 ans. Ils mettent en lumière qu'une orientation entrepreneuriale (une organisation qui s'engage dans l'innovation marché-produit), prend des risques et qui prend l'initiative de proposer des innovations avant les autres favorise la corruption (Miller et Friesen, 1978 ; Miller, 1983). Mais, comme la plupart de la littérature consultée, leur étude ne s'attache qu'aux facteurs internes.

Dans “Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Works” (Kish-Gephart, Harrison et Trevino, 2010) les auteurs montrent une forte corrélation entre les caractéristiques individuelles /d'organisation et la propension de l'entreprise à prendre une décision éthique ou non (voir Figure 2 ci-dessous).

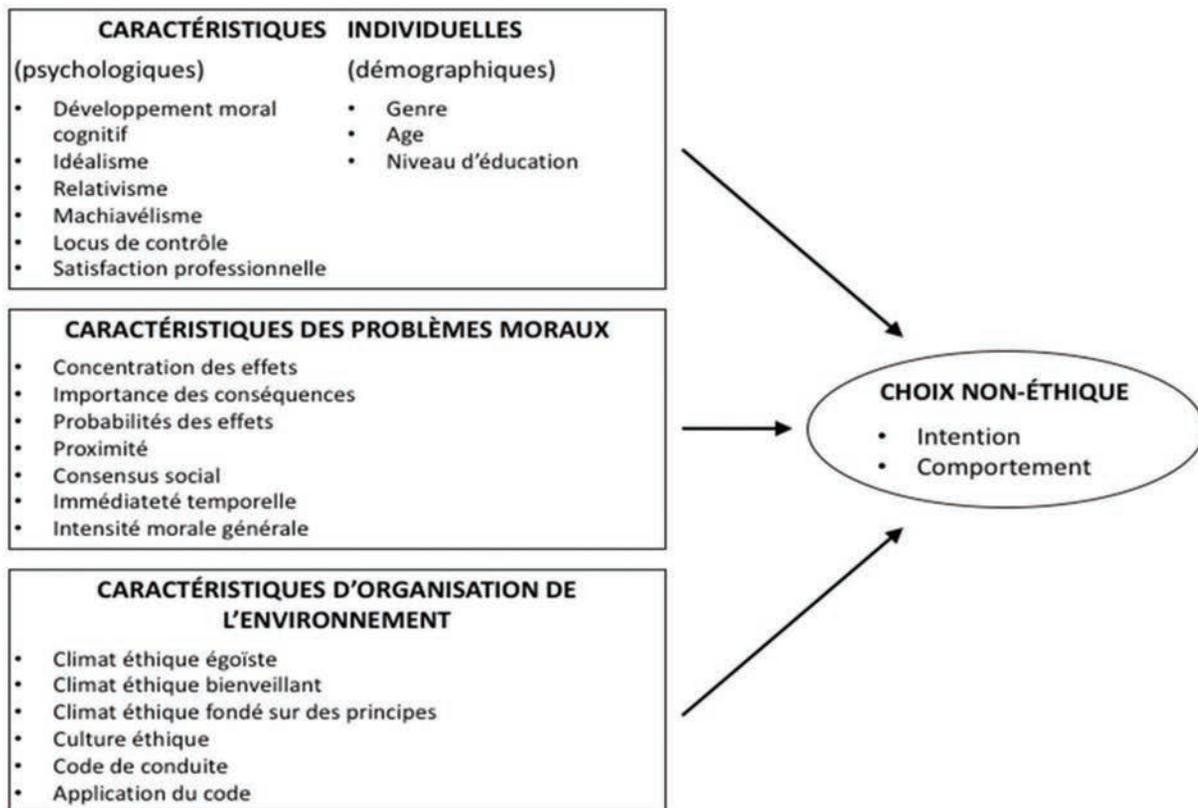


Figure 2 : Antécédents de choix contraires à l'éthique au travail (Kish-Gephart, Harrison, et Trevino 2010, p. 3).

Leur méta-analyse bute, à notre sens, sur trois limites :

- elle part du principe que les décideurs peuvent librement choisir entre une décision contraire ou non à l'éthique ;
- les hypothèses testées sont soit individuelles (hypothèses 1 à 9), soit liées à la culture d'entreprise, elle-même produit de décisions des dirigeants (hypothèses 11 à 16) ;
- l'étude reste dans les limites du « tonneau » : l'entreprise. Par exemple, seule la partie intra-entreprise de la culture est considérée. Les hypothèses 10a à 10g décrivent les mécanismes entre ces facteurs internes.

Les 2 premières limites sont identifiées par les auteurs. Ces derniers s'intéressent en particulier à la question du choix délibéré (la liberté ou non de choisir). Les éléments externes, hors éléments constitutifs des individus (langues, cultures personnelles), ne sont pas considérés (voir aussi : Trevino, 1986 ; Schaubroeck *et al.*, 2012). (Voir Figure 2 de la page 16).

Quelques articles tentent de mesurer l'influence de l'environnement extérieur sur le comportement interne de l'entreprise. Keig, Bourthers et Marschall (2015) dans une analyse de plus de 700 multinationales, montrent qu'un environnement corrompu favorise la désresponsabilisation sociale de l'entreprise. Ils émettent l'hypothèse que l'adaptation au marché passe par l'adoption de ses pratiques culturelles. L'entreprise, en voulant faire partie de ce nouvel environnement, lui devient semblable. Dans une perspective plus large, Jing et Graham (2008) testent par interview plusieurs hypothèses. Leurs résultats sont : une forte corrélation entre culture locale et niveau de corruption, et au contraire pas de corrélation entre réglementation et niveau de corruption. C'est également la position soutenue par Misangyi, Weaver et Elms (2008).

Ethique personnelle et style de management

Stein et Pinto (2011) établissent une distinction entre groupes et gangs. Dans le cas du gang et du groupe, les membres partagent un but commun. Les auteurs définissent des comportements et des dynamiques différentes en fonction de la position des individus par rapport au chef.

Dans une approche comparable, Jávör et Jancsics (2016), dans leur étude de la corruption en Hongrie, définissent trois types d'individus classés selon leur pouvoir (dominant, intermédiaire et bas) pratiquant trois formes de corruption différentes. Leur approche part également de l'idée que ces individus agissent volontairement.

La question de l'adhésion volontaire à la corruption est plus directement traitée par Umphress et Bingham (2011). Ils montrent que l'identification à la culture d'entreprise peut faire ignorer des valeurs morales supérieures. Ils reprennent le concept de neutralisation : le besoin d'appartenance au groupe passe avant la volonté personnelle de respecter l'éthique.

Dans le même esprit, Vaughan (1999) analyse les relations entre environnement et méconduite des organisations. Elle montre que plus l'obligation de

réussir est forte, plus l'entreprise risque de mal se conduire : le groupe subit une pression extérieure. Unis dans l'adversité, ses membres font passer le succès du groupe avant leurs valeurs personnelles.

Un autre angle d'étude, également avec un large corpus, s'attache au comportement individuel comme cause principale du dysfonctionnement de l'entreprise. Trois profils dysfonctionnant se distinguent : psychopathes organisationnels, narcissiques et machiavéliens (Boddy, 2010 ; Boddy, Ladyshevsky et Galvin, 2010 ; Judge et Lepine, 2007 ; Bollaert, 2010 ; Judge, Piccolo et Kosalka, 2009). Ces 3 profils produisent le même effet : une adaptabilité supérieure (sans limite) qui favorise la corruption en créant un climat toxique et ultimement qui pousse les employés à négliger l'éthique et la loi. Le pourcentage de managers présentant un de ces trois profils est faible. Boddy (2010 ; 2006) estime, par exemple, que les psychopathes organisationnels représentent 1 % de la population des entreprises (32,1 % des personnes interviewées disant travailler ou avoir travaillé avec une personne présentant ce profil).

La littérature, lorsqu'elle s'attache à décrire les pratiques contraires à l'éthique et à la loi, regroupe le plus souvent trois pratiques différentes : des comportements sociaux (pressions individuelles, agressions, viols...), les vols et détournements entre employés ou à l'encontre de l'entreprise, et la corruption. Ce qui distingue la corruption est qu'elle prétend agir dans l'intérêt de l'entreprise en donnant une impression, au moins momentanée, de succès. De nombreux articles montrent que ces trois pratiques sont liées (Stein et Pinto, 2011 ; Vaughan, 1999 ; Greve, Palmer et Pozner, 2010). Ils montrent que des comportements non éthiques entre individus favorisent et encouragent l'inconduite de l'organisation dans son entier. En assimilant l'entreprise à un réseau, Brass, Butterfield et Skaggs (1998) montrent que les conspirations (en vue de commettre des actes contraires à l'éthique) sont plus probables si, au sein d'une organisation dans laquelle les relations sont faibles, il existe un petit groupe d'individus fortement liés.

Ce point a été mis en évidence dans le cas de Enron : *"A gang at work is a cohesive group of employees, led by a tyrannical leader, who seek to maintain a dominant position in the organization by actively engaging in and encouraging "dark side" (i.e., immoral, and/ or illegitimate, and/or illegal) behaviors, while simultaneously denigrating ordinary and organizationally healthy behaviors."* (Stein et Pinto 2011, p. 697). Il est étendu, spécifiquement à la corruption, par la diffusion d'une culture explicite ou implicite : *"Even if not explicitly engaging in corruption, by allowing, rewarding, or ignoring it, leaders may authorize misconduct, be it implicitly or explicitly."* (Greve, Palmer et Pozner, 2010, p. 67). *"As the individual comes to accept the act as normal, he or she is introduced to another, more corrupt act, with its attendant rationalizations. In this way, the individual climbs the ladder of corruption and is eventually engaging in acts that he or she would previously have rejected outright."* (Anand, Ashforth et Joshi, 2005 p. 45). Les auteurs montrent que cette dérive progres-

sive affecte plusieurs formes d'inconduites simultanément, qui renforcent la cohésion de ce sous-ensemble d'individus fortement liés. Voir également : Greve, Palmer et Pozner, 2010 ; Bertrand et Lumineau, 2016 ; Aguilera et Vadera, 2008.

L'autre mécanisme, entraînant les mêmes effets, est la désespérance : une direction ne sachant plus comment faire pour sauver l'entreprise et « remettant leur destin » à des individus « prêts à tout » (Stein, 2000).

La conséquence est que, quelles que soient les mesures prises, les cas de corruption se répètent. Dans le domaine pharmaceutique, David-Barrett *et al.* (2017) montrent l'impuissance des entreprises à trouver une vraie solution et émettent l'hypothèse que le problème ne vient pas tant des entreprises considérées individuellement que du secteur d'activité : "*Our puzzle is the following: Many major pharmaceutical companies have adopted high standards and commitments to prevent bribery and corruption from occurring in their organizations, and yet violations of anti-bribery laws continue to emerge frequently in this sector, often relating to the provision of gifts and hospitality.*" (David-Barrett *et al.*, 2017 p. 2).

Lois et réglementations

Les cartels (ententes entre compétiteurs pour influencer le marché), s'il ne s'agit pas de corruption, permettent de mettre en lumière la domination du domaine d'activité et du marché sur la réglementation. Morgan (2009) montre que, malgré la multiplication d'affaires et le renforcement considérable des sanctions, l'efficacité de la lutte n'est pas avérée : les exemples d'entreprises mises en cause à plusieurs reprises se multiplient. La réglementation se renforce, ses effets sont faibles ou nuls : la culture perdure.

Nielsen (2003) fait un répertoire exhaustif des différents modes d'action et des réseaux de la corruption à travers le monde en y ajoutant une perspective historique (Mafia italienne, Yakuza japonais...). Il montre que certaines lois favorisent la corruption. Il cite le cas de réglementations de protection de l'environnement ou de taxes sur les produits de luxe : elles permettent de renforcer la popularité des autorités tout en favorisant la corruption. Il émet l'hypothèse que ces réseaux sont si anciens et si fortement implantés, que les évolutions législatives favorables à la lutte contre la corruption vont demander beaucoup de temps pour prévaloir. "*These types of corruption networks took many years and even several generations to build. It should not be surprising that it may take many years and generations to reform such long term networks. Long-term continuity and stability in corruption networks can require long term continuity and stability in reform efforts.*" (Nielsen, 2003, p. 143). Nielsen présente deux points que nous pensons essentiels : il ne peut pas mesurer l'efficacité des évolutions législatives et il défend l'idée que les lois sont moins puissantes que les réseaux.

Nous n'avons pas trouvé de publication démontrant une baisse de la corruption comme conséquence de l'évolution des lois ou des réglementations. Au contraire, plusieurs articles tendent à montrer que le seul effet est

la multiplication des découvertes de cas de corruption sans qu'une baisse de celle-ci puisse être établie :

- Une étude de l'évolution des lois et des institutions anti-corruption en Albanie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie et Macédoine tente d'en mesurer les effets. Elle conclut que le seul effet mesurable est la mise en lumière de plus de cas de corruption. Mais elle précise que l'ampleur réelle de la corruption ou une évolution après la mise en œuvre de mesures anti-corruption ne peuvent pas être établies (Tisné et Smilov, 2004).
- La multiplication d'accusations de corruption est un indicateur, mais le manque de représentativité de l'échantillon ne permet pas d'établir une tendance : « *Effective remedies for systemic corruption remain elusive, despite considerable attention and research from both academics and policy makers.* » (Misangyi, Weaver et Elms, 2008, p. 750).

Environnement culturel extérieur à l'entreprise

Ce facteur regroupe l'ensemble des pratiques du pays considéré, les relations entre clients, fournisseurs et États. Comme énoncé dans notre introduction, nous avons décidé de nous limiter à la Chine et à l'Inde.

Le marché chinois

L'intégration toujours plus avancée de la Chine dans l'économie mondiale a rapproché l'ensemble de son organisation de nos standards occidentaux. Pourtant la réalité du pays est bien différente :

- Le système bancaire reste dirigé par l'État dans le respect des intérêts des dirigeants (Martin, 2012 ; Pissler, 2002).
- La notion d'utilité des poursuites en cas de non-respect de la propriété intellectuelle est une décision administrative « dans l'intérêt du peuple chinois » dont le Parti Communiste Chinois (PCC) est le seul représentant et le seul juge (Lane *et al.*, 2011 ; Chow 2012).
- Les jugements commerciaux et l'accès au marché varient en fonction des intérêts du pays et de son oligarchie. Le conflit entre Danone et Wahaha en est un exemple emblématique : alors que la crise débute par le non-paiement par Wahaha de droits d'utilisation de la marque Danone et la fabrication, en partie dissimulée, en Chine de yaourts sous cette marque, la décision finale de la justice chinoise a été la vente des activités Danone en Chine à Wahaha, la perte des droits d'utilisation de sa propre marque non seulement en Chine mais partiellement également dans le reste du monde (Pedroletti, 2008 ; Wassmer, Dussauge et Planellas, 2010).
- Les pratiques non dites – la culture du pays – dominent la loi et peuvent transformer tout projet en un cauchemar technico-administratif (Shen, Wu et Ng, 2001).

Deux caractéristiques favorisent la corruption en Chine :

La première est un État puissant et organisé : "*[...] market liberalization - meaning the removal of excessive formal governmental regulative structures is considered by many to be the panacea for reducing corruption.*"

(Misangyi, Weaver et Elms, 2017, p. 751). La privatisation de façade des unités de production chinoises (Danwei) ne signifie en aucun cas un abandon du contrôle total du PCC et de l'oligarchie au pouvoir (réaffirmé par le président Xi Jinping le 18 octobre 2017 lors du congrès du PCC). Cela s'exprime, par exemple, par l'imposition de cellules du PCC au sein des comités de direction des entreprises étrangères en Chine (Wp, 2018).

En retour, cela permet aux États-Unis d'étendre l'application de la loi *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA). Son application actuelle assimile les employés des entreprises chinoises à des agents de l'État. Cette loi permet aux États-Unis de poursuivre les entreprises américaines, ou celles simplement présentes sur le sol américain, coupables de corruption avec toute entreprise chinoise (Chow, 2012).

L'organisation des relations entre individus en Chine – le Guanxi – est la deuxième caractéristique favorisant la corruption. Il est d'usage de présenter le Guanxi comme étant strictement un mode d'organisation de la relation entre individus. De nombreux auteurs montrent que les relations entre corruption et Guanxi sont floues. Les relations passent obligatoirement par l'échange de cadeaux, de valeurs marchandes croissantes, constitutifs de la qualité de cette relation (Liu, 2012 ; Schwartz, 2009 ; Dunfee et Warren, 2001).

Ce mode de fonctionnement affecte l'ensemble de la société et domine la loi : « En Chine, l'individu n'existe pas sans relations interpersonnelles. C'est le Guanxi se retrouvant en toute occasion concrète (grande ou petite), contournant un ensemble de lois et de règles (encore floues et peu contraignantes) autonomisant l'individu par réaction contre une emprise politique permanente de l'État à tous les niveaux. » (Lui, 2012 p. 116). La force du Guanxi est telle que les auditeurs en entreprise chargés de faire respecter l'éthique et la loi « oublient leur indépendance » (Bierstaker, 2013).

Selon une étude de la Hong Kong Independent Commission Against Corruption citée par Fan, le Guanxi représenterait 5% de l'activité commerciale en Chine. Cette étude réalisée avant la rétrocession et avant que cette commission ne passe sous l'autorité de la République Populaire de Chine, est la dernière de ce type. Elle montre que le Guanxi va bien au-delà d'une organisation des relations entre individus mais qu'elle est un sous-ensemble de la corruption. Au-delà, et en termes prudents, Fan montre qu'il n'y a aucune preuve que le Guanxi favorise l'activité économique. Au contraire, il montre que les mécanismes de captation de la richesse par le Guanxi la dirigent ultimement vers l'administration et les autorités chinoises. "*There is no B2G (Business to Government) Guanxi network that is not tinted by corruption and no corruption without using Guanxi.*" (Fan, 2002, p. 556).

Heilmann (2013) explique la convergence des produits de la corruption vers le pouvoir central chinois par le maintien d'un contrôle strict de l'activité économique :

« Le parti communiste chinois n'est ainsi aujourd'hui rien de plus qu'une hiérarchie de commandement. Il s'agit beaucoup plus d'un réseau de réseaux, pour les échanges et la négociation, qui a remplacé la chaîne de commandement léniniste. [...] Un réseau ou plutôt une Mafia orientée vers le profit, qui peut être connecté avec un accès exclusif à la richesse publique (en particulier foncière) grâce au monopole d'État de la violence (autorisation de projets immobiliers, démolition d'immeubles, déplacement des habitants). » Non seulement la corruption est à l'avantage exclusif de l'État et du PCC, mais elle est systématique. Elle est présente dans toute la société et affecte l'ensemble des activités économiques.

En illustration de cette organisation et des interactions entre individus et entreprise, le cas suivant est un exemple de pratiques observées :

En 2008 un fournisseur majeur de l'automobile, avec de bons premiers résultats sur ce nouveau marché, reçoit un appel d'offres pour un contrat de développement et de fabrication. Après six mois de négociations, l'entreprise remporte le marché. Toutefois quelques mois plus tard le client annonce que le projet est abandonné.

Ce qu'il s'était vraiment passé n'a été connu de l'entreprise qu'un an plus tard : un des concurrents, également non chinois, était en difficulté face à l'entreprise chez un autre client. Mais mieux intégré en Chine, il a obtenu qu'un appel d'offres fictif soit envoyé par le premier client à l'entreprise. Ce que celle-ci n'a pas vu est qu'une série de petits appels d'offres avaient été émis par l'autre client pendant la phase de négociation de l'appel d'offres fictif. La direction générale de l'entreprise a estimé devoir choisir en fonction de ses capacités d'investissement et de développement. Elle a refusé les petits appels d'offres. Le concurrent, moins compétitif mais au meilleur Guanxi, a ainsi remporté les vrais appels d'offres.

Ce qui rend cet exemple particulièrement caractéristique de l'organisation du marché chinois est qu'un appel d'offres même fictif nécessite une vraie organisation des achats et de la gestion des projets chez les deux clients impliquant de nombreuses personnes.

L'organisation de l'État chinois, la confusion entre secteur public et privé, l'omniprésence du PCC, une grande intelligence de la population de ce qui se fait et de ce qui ne se fait pas, permettent de telles manœuvres. La vérité n'a été connue de l'entreprise que lorsque ses dirigeants furent estimés suffisamment intégrés pour être à même de comprendre.

La seule limite à la corruption en Chine est le risque pour l'oligarchie et le PCC de perdre le pouvoir. L'instabilité politique est la première inquiétude des autorités (Chow, 2012). "*It must be remembered, however, that the anti-corruption drive, despite its promising rhetoric, is about rescuing the Party and restoring public faith more than eradicating corruption.*" (Yuen, 2014 p. 47).

Le mécanisme coruptif en Chine, en termes d'influence relative des intervenants, peut alors sur le modèle des forces de Porter se représenter ainsi :

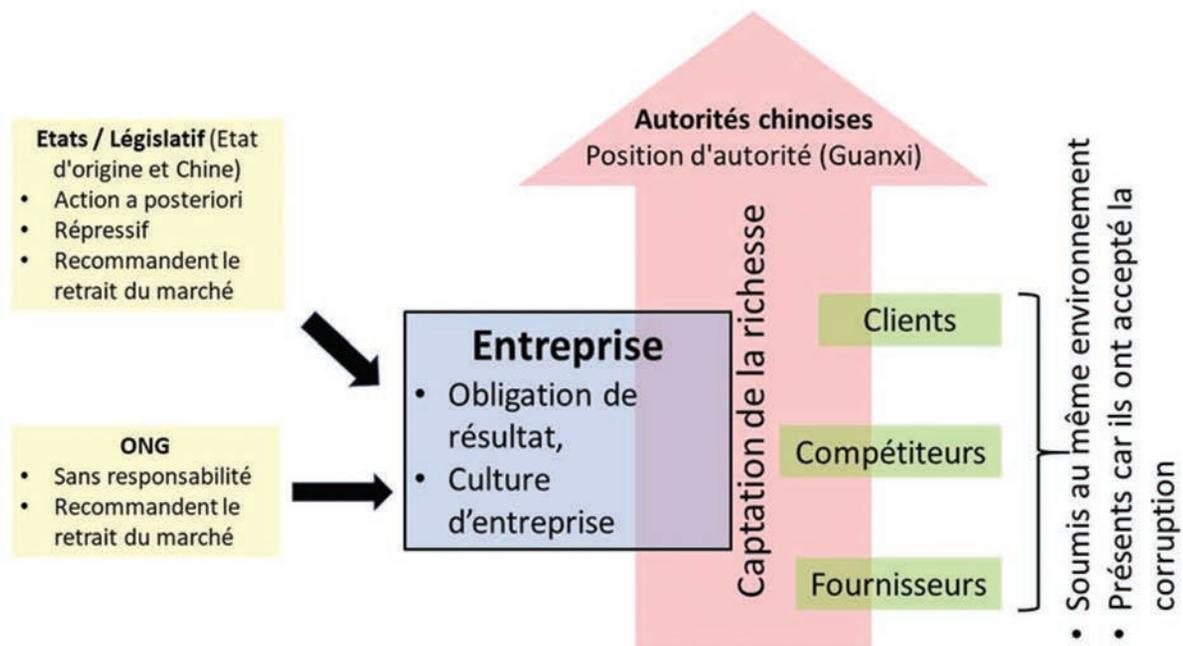


Figure 3 : Chine, influences internes et externes à l'entreprise.

Le marché indien

Une des caractéristiques de l'économie indienne est une petite corruption du quotidien (ou « *petty corruption* ») qui affecte l'ensemble des relations des Indiens avec leur administration (voir par exemple le cas de la distribution de l'aide alimentaire (Landy, 2014)). La petite corruption sort des limites de cet article. Nous ne traiterons que de la corruption sollicitée par les administrations vers les entreprises.

La corruption est ancienne et intégrée dans la vie politique. L'absence de financement par l'État des partis politiques, l'interdiction de don par les entreprises aux partis depuis 1969 et l'absence de plafond de dépense pour les partis depuis 1975, ont favorisé la corruption. Le personnel politique se finance en monétisant ses décisions. Les évolutions de la législation vers plus de transparence (en particulier obligation de transparence des dons vers les partis en 2003) n'ont pas montré d'effets positifs. Sridharan (2014) parle d'effets pervers. Il conclut qu'une part écrasante du financement des partis politiques est due à la corruption.

L'ampleur de la corruption est confirmée par Collins, Uhlenbruck et Rodriguez (2009) dans une étude auprès de 341 dirigeants d'entreprises en Inde. Les auteurs montrent que la corruption est d'autant plus importante que l'entreprise a des revenus élevés et est proche du pouvoir. À l'inverse, ils ne trouvent pas de corrélation entre le pourcentage de marchés publics dans le chiffre d'affaires de l'entreprise et la propension de celle-ci à accepter la corruption. C'est une confirmation indirecte de « l'universalisme » de la corruption en Inde : que le marché soit public ou non, l'ensemble des interactions avec les autorités (permis de construire, autorisations

diverses...) est payant. Les auteurs n'identifient pas de diminution de la corruption malgré la multiplication des scandales. Ils émettent l'hypothèse que ces pratiques sont tellement établies que les personnes impliquées les estiment normales : "*When a practice is widely seen as the ways things are done, even harsh sanctions may fail to change behaviors.*" (Collins, Uhlenbruck et Rodriguez, 2009 p. 102).

Trois différences avec la Chine vont demander une attention particulière (Naz, 2017) :

- les réseaux sont limités aux membres des familles, des castes ou des religions ;
- les réseaux ne convergent pas vers un bénéficiaire « unique » comme l'est l'oligarchie du PCC en Chine mais vers les différents partis politiques ;
- le pouvoir change avec les élections. En 2014, la large victoire du parti BJP a renouvelé deux tiers des élus du parlement ainsi que de nombreux élus régionaux. Trois ans plus tard, les mêmes scandales qui affectaient les élus précédents affectent les nouveaux arrivants. Les mêmes méthodes de protection entre élus sont utilisées, seuls les bénéficiaires changent.

Pour souligner ces spécificités en Inde, nous voulons citer le cas suivant : en 2015, une société de conseil en compensations industrielles (offsets) pour les contrats de défense, signait des accords de partenariat avec plusieurs industriels français du secteur. Si, à cette date, les entreprises françaises n'avaient pas d'obligations de conformité telles que désormais définies par la loi Sapin II, l'omniprésence de la corruption à haut niveau en Inde et la sensibilité des contrats publics en vue auraient dû leur dicter une certaine diligence quant

au choix du partenaire. Mais il semble que cela n'ait pas été suffisamment le cas. En effet, plusieurs experts industriels des marchés de défense en Inde s'étaient déjà étonnés que la société en question soit apparue à compter de 2008/2010 comme un des principaux intermédiaires en offsets, donc de façon rapide. Elle dépensait d'importantes sommes lors de salons spécialisés et en communication, sans pour autant avoir signé des contrats justifiant les montants dépensés. L'explication n'est venue qu'en 2016 avec la révélation d'activités de corruption et de blanchiment d'argent par la société de conseil, activités liées à la principale famille politique du pays. Les autorités n'avaient tenu compte ni de doutes concernant cette société, ni de l'implication dans d'autres affaires de corruption de sa famille politique. Compte tenu des enjeux stratégiques, économiques et diplomatiques des contrats concernés, l'affaire a été traitée au niveau étatique entre l'Inde et la France. La société de conseil fut bannie de tout contrat.

Des investigations approfondies auraient permis de lever les doutes en réalisant, par exemple, une cartographie des liens financiers et familiaux des personnes impliquées. L'absence d'impact sur les entreprises françaises est due au fait que les offsets découlant des contrats constituent un bénéfice direct pour les entreprises indiennes, avec un processus vertueux de créations d'emplois et de transferts de technologies.

Une dernière différence avec la Chine est que la puissance de l'État indien est moindre. La presse et la population peuvent s'exprimer. Des organisations non

gouvernementales (ONG) peuvent agir, dénoncer la corruption et obtenir des poursuites et des évolutions législatives... Beaucoup d'informations sont disponibles et permettent d'établir l'ampleur de la corruption sans passer par des interviews (Sukhtankar et Vaishnav 2015 ; Sridharan, 2014).

Sukhtankar et Vaishnav (2015) en ont établi une estimation en compilant les cas publiés ou ayant fait l'objet de poursuites. Les auteurs montrent que sur plus de 350000 cas identifiés, plus de 70 % impliquent des fonctionnaires et des élus locaux. Les élections et l'attribution de marchés publics sont à l'origine de la quasi-totalité des cas recensés. Les auteurs établissent que les responsables politiques réélus voient leurs fortunes personnelles augmenter en moyenne de 4 à 6 % par an (222 % entre deux mandats pour les membres de la chambre basse).

Lehne, Shapiro et Vanden Eynde (2016), en étudiant plus de 88 000 appels d'offres pour la construction de routes, ont établi un autre point de mesure par une étude des noms de famille. Ils permettent de déterminer la caste, la religion et la famille et ainsi d'établir des proximités entre les entrepreneurs privés et les autorités politiques élues. Ils montrent que si l'entrepreneur et l'autorité politique sont proches, le coût par km sera plus élevé et le risque que la route ait été payée mais non construite est plus élevé.

En reprenant le schéma précédent pour la Chine, la situation en Inde peut se représenter ainsi :

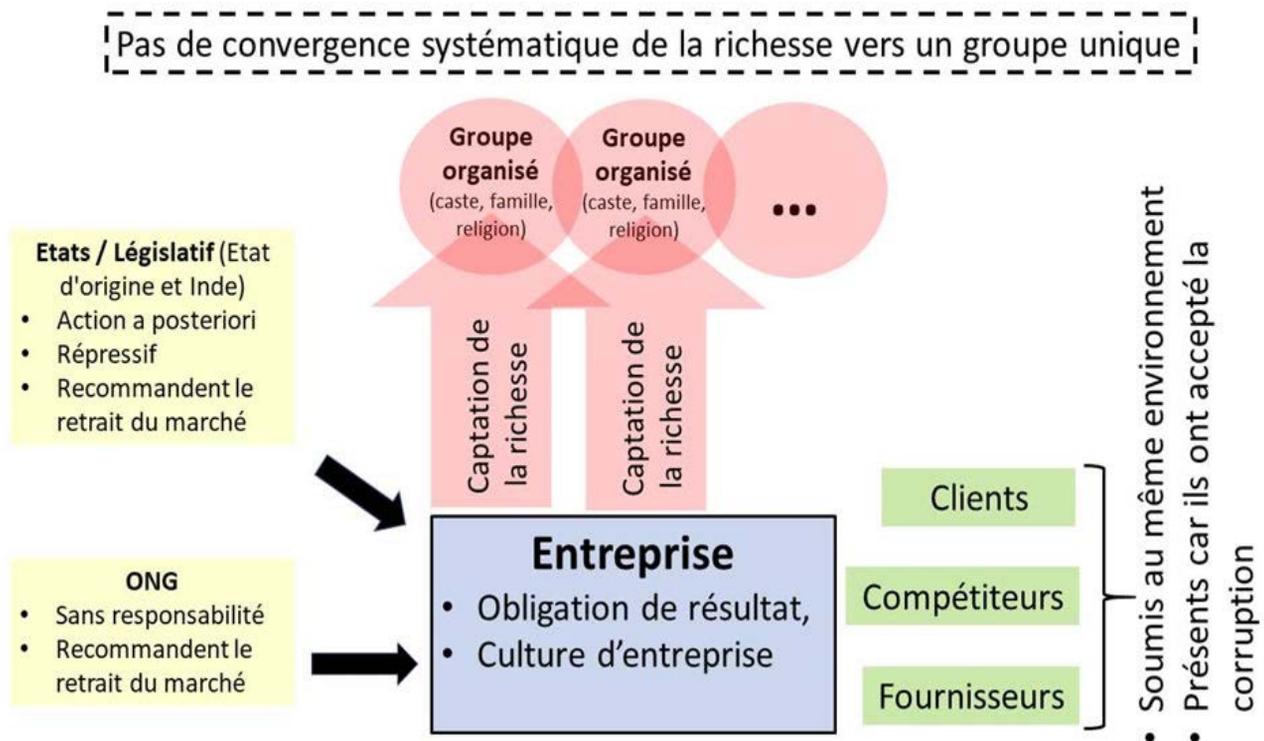


Figure 4 : Inde, influences internes et externes à l'entreprise.

Propositions

Si une part des pratiques contraires à l'éthique et à la loi s'explique par des causes internes à l'entreprise, l'environnement culturel et les pratiques commerciales jouent un rôle déterminant dans le cas particulier de la corruption. Il est normal et nécessaire pour l'entreprise nouvelle sur un marché de se connecter à celui-ci (embauches, partenariats...). Ces nouvelles interfaces internes ou externes à l'entreprise l'ouvrent au marché et réciproquement l'exposent à ce nouvel environnement. La porosité de l'entreprise à la corruption, conséquence de faiblesses individuelles ou managériales, vont, dans un environnement corrupteur, faciliter la corruption.

Nous avons vu que, dans son fonctionnement opérationnel, une entreprise présente sur un marché massivement corrompu n'a pas de solution et ne recevra pas de soutien externe permettant à la fois de développer son activité tout en conservant une pratique conforme à l'éthique et à la loi. Même si elle décide de ne pas céder à la corruption, elle reste exposée aux dénonciations calomnieuses, aux menaces, voire à des actions contre le personnel ou le matériel. Autrement dit, il est trop tard.

Face à cette situation, beaucoup d'entreprises, dans la continuité de l'explication « facteurs internes » utilisent les Principes C² « Combat Corruption » : la lutte contre la corruption est affichée comme volonté de l'entreprise. Elle est imposée aux fournisseurs (audits, certifications) et aux employés (formations). Cette « lutte proclamée » fait l'objet de rapports internes réguliers et de communications externes : rapport annuel, rapport social et environnemental. Ces principes C² ont avant tout comme objectif de montrer que « tout a été fait ». L'article fondateur des principes C² n'en fait pas mystère : *“By adopting the C² Principles proposed here, a firm can demonstrate its commitment to fighting corruption.”* (Hess et Dunfee, 2000 p. 626). Les auteurs ne sont pas naïfs. Une partie importante de leur ouvrage s'attache à défendre la crédibilité de telles mesures.

Trevino (2010), que nous avons citée à plusieurs reprises dans les explications sociologiques intra-entreprises de la corruption, partage la même opinion : L'objectif est, non pas de lutter contre la corruption mais d'en limiter les conséquences en cas de révélation, de faire la part du feu : seuls les employés impliqués ont enfreint l'éthique et la loi, pas l'entreprise.

Reformulation des objectifs de la corruption

Nous proposons de sortir de cette obnubilation des conséquences juridiques de la découverte de faits de corruption pour intégrer la corruption, comme tout autre facteur, dans l'analyse des relations de l'entreprise à son environnement. On peut alors reformuler la corruption ainsi :

L'objectif de la corruption n'est pas d'empêcher l'activité économique, mais de capter, illégitimement, une partie de la création de valeur.

Existe-t-il alors des alternatives éthiques et légales compatibles avec l'activité de l'entreprise ? Quelles actions respectant l'éthique et la loi et compatibles avec cette attente spécifique de ce marché (créer un flux de valeur vers les corrupteurs) sont-elles possibles ?

Cette reformulation permet de sortir du relativisme culturel défendu par certains auteurs sur le mode : « Ce qui est corruption pour nous Occidentaux, ne l'est pas dans telle ou telle culture ». Faire appel, par exemple au confucianisme pour expliquer pourquoi la corruption serait acceptable en Chine, est en totale opposition avec la réaction de la population chinoise lorsque des faits de corruption sont révélés. Ceci sous réserve de manipulation et de l'usage de la liberté d'expression – voir par exemple l'affaire Bo Xilai (Chow, 2012). Voir également les nombreux mouvements et organisations en Inde qui tentent de dénoncer la corruption (Belhoste, 2017). Cette notion traverse les cultures.

Il est, à notre sens, important de parler de « captation illégitime » définie comme *contraire au droit, à l'équité, à la morale*. Ce concept couvre le même champ que « l'éthique et la loi », c'est-à-dire à la fois les aspects légaux et moraux.

Reformuler ainsi la corruption implique aussi un déplacement de la prise de décision. Cette forme de captation de la valeur, comme tout autre coût, doit être intégrée dans l'analyse stratégique de l'entreprise. Le parallèle peut être fait avec la décision de localiser un site de fabrication en fonction des coûts dans tel ou tel pays. Il ne s'agit plus de la décision « désespérée » d'une équipe commerciale (payer un pot-de-vin ou perdre un marché). Elle déplace la décision au niveau de la direction générale de l'entreprise, avant toute action sur le marché.

Cela est conforme à la loi Sapin 2 du 9 décembre 2016, qui impose d'établir une cartographie des risques et une procédure de vérification de l'intégrité des clients, fournisseurs, partenaires et intermédiaires. Ces éléments doivent faire partie de la *due diligence* (Hess et Dunfee, 2000).

Il faut se garder pourtant de se limiter à l'application de la loi. D'une part celle-ci se limite à l'environnement immédiat de l'entreprise et s'il ne s'agit que d'analyser, alors il est peu probable que cela sera efficace. Bierstaker (2013), dans le domaine de la fraude et de l'escroquerie et citant le rapport 2008 de l'*Association of Certified Fraud Examiners* (2008), émet l'hypothèse que les entreprises conduisant des audits internes sont moins affectées que celles qui ne le font pas. Il met en lumière le même biais statistique que TI avec le CPI : l'ACFE établit son analyse à partir de déclarations volontaires dont plus de 60 % proviennent des personnes mêmes chargées de conduire ces audits.

Enfin, « S'il est facile d'identifier un concurrent, un groupe criminel est moins visible d'autant que les plus organisés investissent dans des affaires légales voire dans le lobbying politique à haut niveau. Il s'agit de la fonction anticipation de l'intelligence économique,

la compréhension des évolutions de l'environnement passant par la mise en œuvre de méthodes d'analyse » (Memheld, 2016).

Que faire des résultats de l'analyse, quelles actions concrètes prendre qui soient conformes à la loi et à l'éthique ?

Chine : utiliser les chemins du Guanxi

L'organisation des relations professionnelles et privées en Chine et le processus de captation de la richesse (corruption institutionnelle ou kleptocratie) respectent des règles connues. Les résultats de la *due diligence* ont permis d'identifier les relations entre les différents acteurs du marché (clients, fournisseurs, compétiteurs, autorités locales et État...). Quels intervenants ou quels éléments, extérieurs au marché, peuvent avoir une influence ? Offrent-ils un potentiel de marchés secondaires permettant de diriger une partie de la richesse vers les facilitateurs du marché ? Ont-ils des entreprises dans d'autres domaines d'activités ? Comment faciliter l'accès à un autre marché ?

Cet élargissement de la relation entre entreprises correspond précisément à ce qu'est le Guanxi : il inclut les relations professionnelles dans la relation privée, il n'est pas bidirectionnel mais propose une relation entre groupes d'influence. « L'intersection de deux réseaux du Guanxi s'agrandit avec l'augmentation du nombre d'amis communs. Plus les amis communs sont nombreux, plus le Guanxi est naturellement proche et renforcé. Le Guanxi idéal de deux personnes est la fusion entre leurs réseaux propres. » (Liu, 2012 p. 122).

Le Guanxi est un investissement sur les produits de la relation. Il n'induit pas nécessairement le contenu émotionnel que d'autres cultures mettent dans les relations personnelles. Il est parfaitement accepté en Chine comme tel : "*Guanxi is a form of social investment or social capital, an important resource that a person can tap into when there is a need to find help or support. To develop and maintain a guanxi relationship is like putting one's money into a saving account or purchasing an insurance policy so that one could get help whenever he needs*" (Fan, 2002 p. 549).

Devant la double impossibilité d'accepter de se soumettre aux sollicitations du corrupteur ou de se retirer du marché, notre proposition est de générer un flux de valeur, dans le respect de la loi et de l'éthique vers le même réseau/Guanxi que celui qui aurait bénéficié de la corruption.

Cela demande une connaissance approfondie de l'environnement de l'entreprise, en particulier de ses clients, de l'administration et des représentants de l'État et du PCC. Cette analyse doit précéder tout contact commercial (ne pas se précipiter dans l'inconnu). Une *due diligence* de niveau 1 n'est en aucun cas suffisante : comme nous l'avons vu, la captation de valeur progresse par étapes successives vers la tête de l'État chinois.

Un indicateur que l'étude de l'environnement a été bien conduite sera le niveau, dans la structure du parti, des personnes identifiées. Ce sont des personnages

publics : dirigeants d'anciennes entreprises d'État, responsables locaux ou régionaux, voire plus haut dans la hiérarchie du PCC et de l'État.

Une étude complète permettra alors de prendre de vraies décisions stratégiques :

- Quels personnels intégrer à mes équipes, quels sont leurs Guanxi, avec qui ? Est-ce conforme aux objectifs de l'entreprise ? Sans négliger les compétences professionnelles de ces mêmes personnes.
- Quels clients approcher ? Suis-je en capacité de proposer des marchés annexes permettant des flux de valeurs vers les réseaux décisionnels pour mon objectif principal ?
- Avec quels prestataires extérieurs ou quels fournisseurs devons-nous travailler pour soutenir nos activités principales et annexes ?

Cette approche est conforme à notre expérience personnelle en Chine et en Inde. On peut, par exemple, étudier les alliances entre les grands groupes chinois de l'automobile. L'intrication entre fabricants automobiles et fournisseurs non-chinois alliés par de nombreuses *joint-ventures* avec les mêmes grandes entreprises chinoises, sur des terrains achetés aux mêmes municipalités, ne s'explique pas seulement par des synergies sans autre exemple dans le monde.

Inde, des réseaux multiples sans intégration possible

Nous avons vu *supra* que les réseaux en Inde n'ont pas le caractère systématique et obligatoire qu'ont le Guanxi et l'organisation de l'État/parti en Chine. Les bénéficiaires de la captation de la valeur ne sont pas regroupés en une organisation unique. Ce sont des organisations étendues, centrées autour des familles, des castes et des religions.

Les familles sont sans doute les plus simples à analyser. Il n'y a pas de différence significative avec une analyse des conflits d'intérêt telle qu'elle peut être conduite en Europe.

Analyser les castes et les religions est plus complexe. De nombreux articles lient corruption et caste. Selon les uns, les basses castes sont plus corrompues que les hautes castes ou le contraire. Ce sont les liens entre castes et partis politiques qui définissent les réseaux de la corruption. Il ne semble pas possible d'identifier des castes particulièrement affectées ou épargnées par la corruption (Sukhtankar et Vaishnav 2015 ; Acharya, Roemer et Somanathan 2015 ; Banerjee et Pande 2007).

Les votes sont influencés par l'appartenance des électeurs et des élus à une caste et à une religion. Les élus appartiennent aux mêmes castes et aux mêmes religions. Les électeurs indiens d'une caste donnée vont plus tolérer la corruption de leurs élus s'ils appartiennent à la même caste car ils seront plus certains d'en profiter.

Pour l'entreprise, rattacher ses interlocuteurs à un parti politique permet de comprendre leur degré d'influence et leur intégration dans la chaîne de décision. Mais

l'Inde est une démocratie et le pouvoir des élus est soumis à de vraies élections aux résultats incertains, comme l'ont montré les élections de 2014.

Enfin, les interlocuteurs de l'entreprise et ses employés, s'ils n'appartiennent pas au bon réseau, ne pourront pas s'intégrer : contrairement à la Chine où le Guanxi se construit, on ne change pas de caste, de religion ou de famille. Les étrangers en particulier sont et restent en dehors. Ce point devra être inclus à la politique de recrutement, lors des choix de fournisseurs, de clients, d'implantation géographique...

À l'image de la complexité des groupes, de leur influence et de la chaîne de décision, la *due diligence*, préalable à toute activité en Inde, demandera beaucoup plus de précision. En particulier, la cartographie des risques, au-delà des interlocuteurs directs, devra faire apparaître leurs réseaux et leur appartenance politique.

Les questions que nous nous sommes posées pour la Chine devront être complétées :

- À quelles castes, religions et familles nos interlocuteurs appartiennent-ils ?
- Quelles sont les limites des réseaux identifiés ?, tous ne convergeant pas vers les mêmes individus.
- Quelle est l'espérance de maintien des élus à leurs postes ? Qui risque de les remplacer ?

L'image miroir de ces propositions peut être observée dans les nombreux exemples d'échecs d'entreprises sur ces marchés. Une première analyse peut donner l'impression qu'il ne s'agit que d'une mauvaise adaptation des produits ou des prestations au marché. Il s'agit, le plus souvent, d'erreurs dans les choix stratégiques de l'entreprise. Les objectifs du PCC s'expriment par les entreprises chinoises. Il ne s'agit pas seulement de localisation de la production, mais de transfert de technologie et ultimement de contrôle des entreprises étrangères (Heilmann, 2013). Si une entreprise étrangère n'a pas une compréhension détaillée de son environnement, alors elle laisse le choix de cet environnement aux autorités chinoises. Celles-ci n'agissent, et pourquoi le leur reprocher, que dans leur intérêt.

Enfin, la perspective temporelle doit également être considérée : une vision à court terme permet provisoirement quelques succès. Les performances de certaines entreprises chinoises, partenaires de leaders mondiaux, montrent que ceux-ci ont tressé la corde pour se pendre. En peu d'années, ils ne sont plus en position de conquête du marché chinois, mais doivent se défendre sur leurs propres marchés. La CRRC, le « TGV Chinois », en est un exemple : en 3 ans, après une catastrophe majeure en Chine, cette entreprise est en capacité de bloquer l'action de ses concurrents et anciens partenaires en Chine, et remporte des appels d'offres sur de nouveaux marchés en dehors de la Chine. À l'origine, on retrouve des erreurs de choix de partenaires et un manque de vision stratégique (Kratz et Pavlicevic, 2016).

Conclusion

Les études sociologiques étudient la corruption comme un des comportements non éthiques liés à des individus et à des relations entre individus au sein de l'entreprise, autrement dit comme le résultat de facteurs internes. À l'opposé, les experts de la Chine et de l'Inde décrivent la corruption comme constitutive de l'organisation de ces marchés, c'est-à-dire liée à des facteurs externes. Ce n'est pas contradictoire. Il y a suffisamment de cas de corruption dus à des facteurs internes pour ne pas douter de leur importance. Notre analyse établit que, dans les cas spécifiques de la Chine et de l'Inde, les facteurs externes sont déterminants quels que soient les facteurs internes. Libéré alors de la recherche d'une faute, ou d'un corrupteur interne à l'entreprise et initiateur de la corruption, il est possible de redéfinir la corruption comme une forme de captation de la valeur par un élément extérieur à l'entreprise. Pour autant cette captation est contraire à la loi et à l'éthique : elle est illégitime.

Nos propositions de solutions, pour une entreprise étrangère en Chine ou en Inde ne pouvant modifier son environnement, consistent à créer des activités annexes :

- permettant cette captation de la valeur vers les bonnes cibles,
- compatibles avec la loi et l'éthique,
- compatibles avec les objectifs de développement de l'entreprise.

Plusieurs conditions limitent néanmoins le champ d'application. Il est nécessaire :

- avant l'entrée sur le marché, d'étudier les mécanismes de la corruption avec suffisamment de profondeur et de largeur de vue pour comprendre quelles activités annexe font sens (*due diligence*),
- de faire appel à de vrais experts du fonctionnement des réseaux (Guanxi en Chine, castes, milieux politiques et familles en Inde) en se focalisant sur l'environnement précis de l'entreprise et non sur des considérations générales.

Dans ces deux pays, la corruption est si massivement présente – elle est systématique en Chine (Chow, 2012) – que tant que son mécanisme précis n'est pas établi (qui, combien, comment, pour quels effets...), on peut affirmer que l'analyse n'est pas complète.

Des limites de nos propositions, nous avons l'intention de poursuivre dans trois directions :

- Étendre notre étude à d'autres pays : est-il toujours possible de créer des marchés annexes permettant dans le respect de l'éthique et de la loi, le développement de l'entreprise ? Quelles sont les conditions ?
- Développer une méthode d'analyse et de mesure de la corruption, non pas sous la forme d'un indice général (tel que le CPI) mais au niveau de l'entreprise et du marché visé. Comment alors caractériser la corruption, son ampleur, les corrompus, les modes de captation de la valeur ?

- Une fois l'analyse de la corruption précisément conduite, comment, par exemple en reprenant les mécanismes de protection des lanceurs d'alerte et les critères C², développer des procédures internes autorisant une communication « sans tabou » tout en respectant l'obligation d'information aux autorités judiciaires ?

Bibliographie

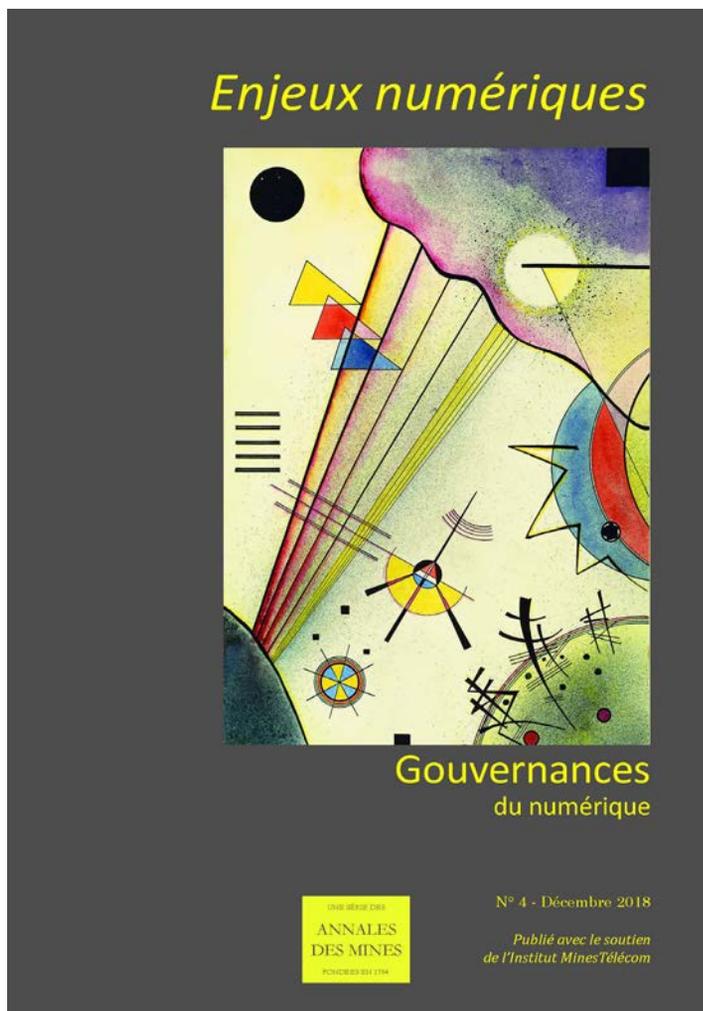
- ACHARYA A., ROEMER J. E. & SOMANATHAN R. (2015), "Caste, corruption and political competition in India", *Research in Economics* 69 (3), pp. 336-352.
- AGUILERA, R. V. & VADERA A. (2008), "The dark side of authority: Antecedents, mechanisms, and outcomes of organizational corruption", *Journal of Business Ethics* 77 (4), pp. 431-449.
- ANAND V., ASHFORTH B. E. & JOSHI M. (2005), "Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations", *Academy of Management Executive* 19 (4), pp. 9-23.
- ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINER (2008), *2008 Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse*, Austin Texas, États-Unis.
- BANERJEE A. V. & PANDE R. (2007), "Parochial Politics: Ethnic Preferences and Politician Corruption", *SSRN Electronic Journal*, RWP07-031, 49 pages.
- BELHOSTE N. (2017), « Lutter contre la corruption grâce à la société civile : apprendre du cas indien », *The conversation*, 17 novembre 2016, 5 pages.
- BERTRAND O. & LUMINEAU F. (2016), "Partners in crime: The effects of diversity on the longevity of cartels", *Academy of Management Journal* 59 (3), pp. 983-1008.
- BIERSTAKER J. L. (2013), "Differences in attitudes about fraud and corruption across cultures. Theory, examples and recommendations", *An International Journal* 16 (3), pp. 241-250.
- BODDY C. (2006), "The dark side of management decisions: organizational psychopaths", *Management Decision* 44 (10), pp. 1461-1475.
- BODDY C. (2010), "Corporate Psychopaths and organizational type", *Journal of Public Affairs* 312 (November), pp. 300-312.
- BODDY C., LADYSHEWSKY R. & GALVIN P. (2010), "Leaders without ethics in global business: corporate psychopaths", *Journal of Public Affairs* 138 (June), pp. 121-138.
- BOLLAERT H. (2010), "Beyond the dark side of executive psychology: Current research and new directions", *European Management Journal* 28 (5), pp. 362-376.
- BRASS D. J., BUTTERFIELD K. D. & SKAGGS B. C. (1998), "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective", *The Academy of Management Review* 23 (1), pp. 14-31.
- CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE, PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES, TRANSPARENCY INTERNATIONAL, ET FORUM ECONOMIQUE MONDIAL (2011), *RESIST : Résister aux extorsions de fonds et aux sollicitations dans le cadre des transactions internationales - Un outil d'entreprise pour la formation des salariés*, UN Global Compact Office, 52 pages.
- CHOW D. (2012), "The Interplay Between China's Anti-Bribery Laws and the Foreign Corrupt Practices Act", *Ohio State Law Journal* 75 (3), pp. 1015-1037.
- COLLINS, J. D., UHLENBRUCK K. & RODRIGUEZ P. (2009), "Why Firms Engage in Corruption: A Top Management Perspective", *Journal of Business Ethics* 87, pp. 89-108.
- DAVID-BARRETT E., YAKIS-DOUGLAS B., MOSS-COWAN A. & NGUYEN Y. (2017), "A Bitter Pill? Institutional Corruption and the Challenge of Antibribery Compliance in the Pharmaceutical Sector", *Journal of Management Inquiry*, 1 (11), 22 pages.
- DESJARDINS J. (2017), *Chart: Where is Global Growth Happening?*, Visual Capitalist, <http://www.visualcapitalist.com/chart-global-growth-happening/>.
- DUNFEE T. W. & WARREN D. E. (2001), "Is Guanxi Ethical? A Normative Analysis of Doing Business in China", *Journal of Business Ethics* 32 (3), pp. 191-204.
- FAN Y. (2002), "Questioning guanxi: Definitions, classifications and implications", *International Business Review* 11 (5), pp. 543-561.
- GREVE H. R., PALMER D. & POZNER J.E. (2010), "Organizations Gone Wild: The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct", *Academy of Management Annals* 4 (1), pp. 53-107.
- HEILMANN S. (2013), "Chinas fragiles Zentralnervensystem: Die KP als Organismus neuen Typs", *China Analysis* 101 (janvier - février 2013), pp. 117-123.
- HESS D. & DUNFEE T. W. (2000), "Fighting Corruption: A Principled Approach: The C Principles (Combating Corruption)", *Cornell International Law Journal* 33 (3), pp. 594-626.
- JAVOR I. & JANCSICS D. (2016), "The Role of Power in Organizational Corruption: An Empirical Study", *Administration & Society* 48 (5), pp. 527-58.
- JING R. & GRAHAM J. L. (2008), "Values versus regulations: How culture plays its role", *Journal of Business Ethics* 80 (4), pp. 791-806.
- JUDGE T. A., PICCOLO R. F. & KOSALKA T. (2009), "The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm", *Leadership Quarterly* 20 (6), pp. 855-875.
- JUDGE T. A. & LEPINE J A. (2007), "The bright and dark sides of personality: implications for personnel selection in individual and team contexts", in : *Research companion to the dysfunctional workplace: Management*

- challenges and symptoms, édité par COOPER C.L., *New Horizons in Management*, Cheltenham Royaume-Uni, Edward Elgar Publishing Lt., chapitre 20, pp. 332–355.
- KARMANN T., MAUER R., FLATTEN T. C. & BRETTEL M. (2016), “Entrepreneurial Orientation and Corruption”, *Journal of Business Ethics* 133 (2), pp. 223–234.
- KEIG D. L., BROUHERS L. E. & MARSHALL V. B. (2015), “Formal and Informal Corruption Environments and Multinational Enterprise Social Irresponsibility”, *Journal of Management Studies* 52 (1), pp. 89–116.
- KISH-GEPHART J. J., HARRISON D. A. & TREVINO L. K. (2010), “Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work”, *Journal of Applied Psychology* 95 (1), pp. 1–31.
- KRATZA. & PAVLICEVIC D. (2016), *China's High-Speed Rail Diplomacy: Riding a Gravy Train?*, édité par Kerry Brown. Lau China Institute Working Paper Series. London Royaume-Uni, 20 pages.
- LANDY F. (2014), « Gouvernance verticale, corruption et clientélisme. Le cas de l'aide alimentaire en Inde urbaine », *Revue européenne des sciences sociales* 52 (2), pp. 105–531.
- LANE C. R., PEARSON D. R., ARANOFF S.L. & CHRIST N. (2011), *United States International Trade Commission China: Effects of Intellectual Property Infringement and Indigenous Innovation Policies on the US Economy*, édité par : United States International Trade Commission, Washington DC États-Unis, 338 pages.
- LEHNE J., SHAPIRO J. N. & VANDEN EYNDE O. (2016), *Building connections: Political corruption and road construction in India*, Paris-Jourdain Sciences Economiques, PSE Working Papers 2016–15, 76 pages.
- LINSTEAD S. A., MARÉCHAL G. & GRIFFIN R. W. (2014), “Theorizing and Researching the Dark Side of Organization”, *Organization Studies* 35 (2), pp. 165–188.
- LIU P. (2012), *Analyse réseaux dans une perspective interculturelle : le guanxi en Chine*, Science de l'information et de la communication, Thèse de doctorat, Université de Toulon, 433 pages.
- LOUIS G. (2007), *De l'opacité à la transparence : les limites de l'indice de perception de la corruption de Transparency International*, *Déviance et Société* 31 (1), pp. 41–64.
- MARTIN M. F. (2012), *China's Banking System: Issues for Congress*, Congressional Research Service, Washington DC États-Unis, 47 pages
- MEMHELD P. (2016), *Loi Sapin II : impacts organisationnels et informationnels des dispositifs anticorruption*, The conversation, 8 décembre 2016, 5 pages.
- MILLER D. (1983), *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, *Management Science* 29 (7), pp. 770–791.
- MILLER D. & FRIESEN P. H. (1978), *Archetypes of Strategy Formulation*, *Management Science* 24 (9), pp. 921–933.
- MISANGYI V. F., WEAVER G. R. & ELMS H. (2008), *Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources and institutional entrepreneurs*, *The Academy of Management Review* 33 (3), pp. 750–770.
- MORGAN E. J. (2009), *Controlling cartels - Implications of the EU policy reforms*, *European Management Journal* 27 (1), pp. 1–12.
- NAZ G. N. (2017), *Corruption in India: Causes and Remedial Measures*, *International Journal of Humanities and Social Sciences* 11 (4), pp. 901–904.
- NIELSEN R. P. (2003), *Corruption Networks and Implications for Ethical Corruption Reform*, *Journal of Business Ethics* 42 (2), pp. 125–149.
- O'BOYLE E. H., FORSYTH D. R. & O'BOYLE A. S. (2011), *Bad Apples and Bad Barrels: An Examination of Group- and Organizational-Level Effects in the Study of Counterproductive Work Behavior*, *Group & Organization Management* 36 (1), pp. 39–69.
- PEDROLETTI B. (2008), « Wahaha : Danone et le milliardaire Zong Qinghou négocient leur divorce », *Le Monde*, 26 mai 2008, 2 pages.
- PINTO J., LEANA C. R. & PIL F. K. (2008), *Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? two types of organization-level corruption*, *Academy of Management Review* 33 (3), pp. 685–709.
- PISSLERK B. (2002), „Auswirkungen des WTO-Beitritts auf das chinesische Bank- und Börsenrecht“, *China Analysis*, Vol. 11, Université de Trèves, Allemagne, 6 pages.
- SCHAUBROECK J., HANNAH S., AVOLIO B., KOZLOWSKI S., LORD R., TREVINO L. K., DIMOTAKIS N. & PENG A. (2012), *Embedding ethical leadership within and across organizational levels*, *Academy of Management Journal* 55 (5), pp. 1053–1078.
- SCHWARTZ M. S. (2009), “Corporate efforts to tackle corruption: An impossible task?” *The contribution of Thomas Dunfee*, *Journal of Business Ethics* 88 (SUPPL. 4), pp. 823–832.
- SHEN L. Y., WU G. & NG C. (2001), *Risk assessment for construction joint ventures in China*, *Journal of construction engineering and management*, January / February 2001, pp. 76–81.
- SRIDHARAN E. (2014), *India: Democracy and Corruption*, Democracy Works Conference paper, édité par : Centre for Development and Enterprise Johannesburg Afrique du Sud, et par : Legatum Institute London Royaume-Uni, 23 pages.
- STEIN M. (2000), *The Risk Taker As Shadow: a Psychoanalytic View of the Collapse of Barings Bank*, *Journal of Management Studies* 37 (December), pp. 1215–1229.

- STEIN M. & PINTO J. (2011), *The Dark Side of Groups: A "Gang at Work" in Enron*, *Group & Organization Management* 36 (6), pp. 692–721.
- SUKHTANKAR S. & VAISHNAV M. (2015), *Corruption in India: Bridging Research Evidence and Policy Options*, *India Policy Forum* 11 (2014/15), pp. 193–276.
- TISNÉ M. & SMILOV D. (2004), *From the Ground Up Assessing the Record of Anticorruption From the Ground Up Assessing the Record of Anticorruption*, *Policy Studies Series*, Budapest Hongrie, 73 pages.
- TI (2011), *Guide Pratique à l'usage du lanceur d'alerte français*, édité par : Transparency International France, 29 pages.
- TI (2017), *Corruption Perceptions Index 2017: Full Source Description*, édité par : Transparency International, 18 pages.
- TREVINO L. K. (1986), *Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model*, *The Academy of Management Review*, 11 (3), pp. 601–617.
- TREVINO L. K. (2010), *Ethical Program or Ethical Culture?*, Institute for Corporate Ethics. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=MGi1HDGhGM8>, consulté le 15 octobre 2017.
- TREVINO L.K., WEAVER G. R. et REYNOLDS S. J. (2006), *Behavioral Ethics in Organizations: A Review*, *Journal of Management* 32 (6), pp. 951–990.
- TREVINO L. K. & YOUNGBLOOD S. A. (1990), *Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior*, *Journal of Applied Psychology* 75 (4), pp. 378–385.
- UMPHRESS E. E. & BINGHAM J. B. (2011), *When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors*, *Organization Science* 22 (3), pp. 621–640.
- VAUGHAN D. (1999), *The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct and Disaster*, *Annual Review of Sociology* 25, pp. 271–305.
- WASSMER U., DUSSAUGE P. & PLANELLAS M. (2010), *How to Manage Alliances Better Than One at a Time*, *MIT Sloan Management Review* 51 (3), pp. 77–84.
- WP (2018), "China's Communist Party extends reach into foreign companies", *The Business Times*, 29 Janvier 2018, disponible sur <http://www.businesstimes.com.sg/government-economy/chinas-communist-party-extends-reach-into-foreign-companies>, consulté le 18 décembre 2017.
- YUEN S. (2014), *Disciplining the Party, Xi Jinping's anti-corruption campaign and its limits*, *French Centre for Research on Contemporary China, China Perspectives* 2014 (3), pp. 41–47.

ENJEUX NUMÉRIQUES

Gouvernances du numérique



Introduction : Gouvernances du numérique, entre doctrine et pratiques

Bertrand PAILHÈS

L'histoire d'un idéal

La gouvernance, un enjeu transversal d'Internet au numérique
Francesca MUSIANI et Valérie SCHAFFER

Internet est-il un (bien) commun ?
Valérie PEUGEOT

Les déclinaisons de la neutralité
Serge ABITEBOUL

Back to the future of the Internet: guidance from the Web's open origins for today's problems
Mitchell BAKER

Régulation mondiale et gouvernance locale du numérique

La gouvernance mondiale d'Internet à la croisée des Chemins
Julien NOCETTI

Une gouvernance pour l'Internet des Objets ?
Laurent TOUTAIN

L'utilisateur, acteur de la régulation des données
Isabelle FALQUE-PIERROTIN

Gouverner le numérique d'une métropole : l'exemple de la Métropole européenne de Lille
Bruno CASSETTE, Cathy BUQUET-CHARLIER, Julien COISNE, Dimitri MANCHUELLE et Thomas VINCENT

Plan France Très Haut Débit : une gouvernance originale entre État, collectivités et opérateurs
Ghislain HEUDE

Va-t-on vers des politiques de transport pilotées par les données ?
Arnaud de LA FORTELLE et Tom VÔGE

Régulation mondiale et gouvernance locale du numérique

Entreprise libérée et pratiques numériques
Emmanuelle ROUX et Jan KREWER

La technologie, menace ou levier de la conduite du changement ?
Constance CHALCHAT

Le numérique chez ENGIE : quelle organisation pour quel business model ?
Isabelle KOCHER

Décembre 2018

Ce numéro a été coordonné par **Bertrand PAILHÈS**

Ce numéro peut être consulté et téléchargé gratuitement sur notre site
<http://www.anales.org>

Recherche en finance : quand la performativité invite à la réflexivité

Par Hélène RAINELLI-WEISS
IGR-IAE, Université de Rennes 1

Cet article se propose de faire le bilan de l'impact de la recherche en finance sur ces soixante dernières années. Il tente de mesurer l'influence des théories sur les pratiques et la croissance de l'industrie financière mais aussi sur les normes sociales et les arrangements institutionnels qui organisent le monde de la finance. Notre principale contribution est d'insister sur le rôle de la théorie dans la construction sociale du monde financier et sur la nécessité pour la théorie financière de cesser d'ignorer ses effets performatifs, afin de s'inscrire, de manière plus ambitieuse, dans les débats sur l'utilité sociale de la finance et de tracer des perspectives novatrices, notamment en matière de régulation financière.

Introduction

La finance, ses acteurs et ses institutions se trouvent, depuis le début de la crise financière des années 2007-2008, au centre de débats nourris sur le bien-fondé de pratiques que l'exposition médiatique a amenées au grand jour. Entre amendes records payées par les grandes banques internationales aux différents régulateurs et procès retentissants de *traders* poursuivis en justice par leur employeur ou par les autorités publiques, c'est la légitimité de toute une industrie, longtemps florissante et en pleine expansion, qui se trouve mise en cause. Les enseignants et chercheurs en finance ne sont pas épargnés par cette vague de fond, et ce d'autant moins qu'ils exercent de parfoi, aux États-Unis notamment, les fonctions de conseillers en matière de politiques économiques, voire de gouverneurs de banques centrales. On se souvient des explications embarrassées de certains professeurs américains dans le documentaire *Inside Job* consacré aux responsabilités dans la crise financière. Fait notable car inédit, en 2015, le professeur Luigi Zingales ouvre le congrès annuel de l'American Finance Association⁽¹⁾, qu'il préside, sur la question de savoir si la finance contribue au bien-être social (Zingales, 2015) : constatant le divorce grandissant entre l'industrie financière et l'opinion publique, il s'interroge sur la responsabilité des producteurs de savoir et sur les améliorations que la situation d'alors appelle.

⁽¹⁾ L'American Finance Association (AFA) est l'association académique phare de la recherche financière mondiale. Elle se donne pour objectif le développement et la promotion du savoir en économie financière.

Ce contexte particulier, où la crise financière semble générer une crise morale (Munir, 2011 ; Orlean, 2009), fournit un excellent prisme pour réfléchir à la question de l'impact de la recherche en finance sur les pratiques de l'industrie financière et sur la société plus généralement. Sur une période de cinquante ou soixante ans, la recherche en finance, partie de presque rien, a conquis des sommets de visibilité, valu des prix Nobel d'économie à une demi-douzaine de ses représentants, établi une forme de domination comme champ intellectuel dans le domaine des sciences de gestion (Whitley, 1986), avant de se voir accusée d'être au moins en partie responsable de la crise financière de ces dernières années ou des évolutions négatives du capitalisme contemporain (Pryke et Allen, 2000 ; Li Puma et Lee, 2004 ; Aglietta et Rebérioux, 2004 ; Artus *et al.*, 2008 ; Bryan et Rafferty, 2006 ; Bryan et Rafferty, 2014 ; Davis, 1994 ; Zingales, 2015). Cette situation singulière permet d'adopter une perspective rétrospective potentiellement riche d'enseignements et aussi d'interrogations sur la manière d'appréhender, de mesurer ou de juger « l'impact » sur la société en général d'un certain type d'effort intellectuel visant à construire une science (ici, de la finance). Elle invite à distinguer plusieurs formes d'impact et à tenter de comprendre comment ces formes s'articulent entre elles.

C'est ce que le présent article se propose de faire dans les développements qui suivent. Nous décrivons tout d'abord l'impact direct que la théorie financière a eu, dès son origine, sur les pratiques de l'industrie financière d'une part et sur la théorie elle-même, c'est-à-dire dans le processus cumulatif visant à construire un paradigme, une vision du monde apte

à fournir un cadre cognitif commun aux acteurs du monde de la finance. Nous montrerons ensuite, en mobilisant la notion de performativité, que l'impact direct sur les pratiques se traduit en réalité par une influence forte, et souvent imprévue, des théories financières sur la réalité sociale à la transformation de laquelle elles participent de fait. Pour illustrer la puissance de ces processus de transformation de la réalité sociale, nous prendrons des exemples issus de la régulation financière, qui constitue le terrain privilégié pour articuler théorie financière et recherche du bien social. Enfin, nous montrerons que ces phénomènes de construction sociale de la réalité par la théorie, repérés dans d'autres disciplines ou par les acteurs du débat social, ne sont absolument pas pris en compte par la recherche en finance à ce jour. Nous analyserons les manques que génère cette situation et la manière dont d'autres disciplines s'emparent du défi ainsi créé. L'essentiel de notre contribution sera de proposer une réflexion sur les connaissances produites par ces autres disciplines et sur les bénéfices qu'il y aurait pour la théorie financière à entrer en dialogue avec elles. Cela lui permettrait de prendre une part moins limitée dans les débats de société que suscitent les pratiques de l'industrie financière et de se réapproprier l'ambition de contribuer de manière à la fois plus novatrice et plus agissante à la construction du bien-être social.

L'impact direct de la recherche en finance

Que la recherche en finance ait exercé depuis les travaux de Markowitz (1952) une très forte influence sur les pratiques des financiers, notamment de marché, est un phénomène notable (MacKenzie, 2006). Peter Bernstein (1995), qui fut gestionnaire de fonds puis président d'une entreprise de consultants pour l'industrie financière, est probablement le premier à en avoir rendu compte systématiquement. Son portrait d'une poignée d'universitaires en aventuriers de la finance moderne, initiateurs d'une révolution théorique sans précédent, n'oublie pas de préciser que ces derniers, « conquis par la Bourse », ont, pour la plupart, « été associés à un moment ou à un autre, à une firme de Wall Street ou à une grande société d'investissement » (Bernstein, 1995 : 18 ; voir aussi MacKenzie et Spears, 2014 ; Charreaux et Albouy, 2017). L'hommage qu'il leur rend est sans ambiguïté : « Les contributions de ces innovateurs (les fondateurs de la finance moderne, parmi lesquels Bachelier, Markowitz, Sharpe, Leland, etc.) ont eu un impact profond sur notre vision des choses, malgré les controverses qu'elles ont soulevées au moment de leur apparition » (Bernstein, 1995 : 298). De fait, aucun gestionnaire de fonds aujourd'hui ne travaille hors du cadre rentabilité/risque établi par Markowitz (1952) puis Sharpe (1964). Le principe de diversification, qu'on leur doit, est devenu la base de tous les raisonnements financiers. De la même façon, le recours aux produits dérivés pour gérer le risque selon les préceptes du modèle de Black et Scholes (1973) est devenu une norme universelle (Martin, 2015 ; MacKenzie et Millo, 2003).

Répondant aux besoins pratiques de la gestion de portefeuilles ou de l'évaluation des actifs financiers, en prise avec les activités de marchés à Wall Street ou dans l'industrie financière (Bernstein, 1995), les fondateurs de la finance moderne ont ainsi non seulement accompagné mais aussi favorisé les transformations de l'industrie financière (Chiapello et Walter, 2016). Ils ont largement contribué à développer de nouvelles activités dont les principales sont sans doute de nouvelles formes de gestion de fonds (gestion indicielle et stratégies d'assurances de portefeuilles, création de fonds spécialisés dans l'arbitrage) ou de management des risques. Concernant ce dernier domaine, il est ainsi patent que le développement de gigantesques marchés « hors marchés », les fameux marchés OTC de dérivés (marchés *over-the-counter* ou de gré à gré dont l'encours en montant notionnel atteint 542 000 milliards de dollars en juin 2017, contre 33 000 milliards pour les dérivés échangés sur les marchés boursiers⁽²⁾), repose entièrement sur les possibilités presque infinies d'innovations financières offertes par le modèle de Black et Scholes (1973) (Huault et Rainelli, 2009 ; MacKenzie, 2006). Sans la technologie proposée par ce modèle, véritable matrice théorique pour des développements ultérieurs, jamais de tels encours n'auraient pu être atteints et jamais l'activité d'intermédiation des banques dans ces activités n'aurait pu se développer au rythme où elle l'a fait (Huault et Rainelli, 2009 ; Lépinay, 2011 ; Morgan, 2008 ; MacKenzie et Spears, 2014).

Si c'est en praticien de la finance que Bernstein rend hommage à la recherche académique des années 1950-1990, Arnold *et al.* (2003) éclairent, pour leur part, le bilan académique des recherches en finance. Leur méthode consiste à analyser l'impact des articles les plus connus sur les recherches ultérieures, ce qui est une manière de mesurer le caractère cumulatif de la connaissance produite dans la discipline.

Arnold *et al.* (2003) classent ainsi les cinquante articles en finance les plus cités dans les principales (et plus prestigieuses) revues académiques de la discipline (*Journal of Business*, *Journal of Finance*, *Journal of Financial Economics*, *Journal of Finance and Quantitative Analysis*, *Review of Financial Studies*, *Financial Management*). Ils montrent que les articles les plus souvent cités en finance sont à la source de processus cumulatifs actifs au cours desquels ils sont mobilisés par de nombreux chercheurs dont l'objectif est d'étendre ou d'améliorer les résultats initialement obtenus. Parmi ces « articles-sources », se distinguent, dans l'étude d'Arnold *et al.* (2003), les papiers de Jensen et Meckling (1976) et de Black et Scholes (1973), dont il est noté qu'au-delà du cercle de la finance académique dont ils sont issus, leur influence s'étend très largement en direction d'autres sciences sociales. Une utilisation sommaire de Google Scholar renforce cette dernière conclusion. Les auteurs des principales théories de la finance moderne font décidément « référence ». Markowitz (1952),

⁽²⁾ Source : *BIS Statistical Bulletin*, juin 2017.

Sharpe (1964), Black et Scholes (1973) et Jensen et Meckling (1976) sont cités respectivement 23 000, 17 000, 30 000 et 56 000 fois dans des revues académiques qui dépassent largement le seul cadre de la recherche en finance.

On notera que les auteurs évoqués jusqu'ici, les pères fondateurs de la finance moderne, sont tous issus des États-Unis, et que l'influence de leur pensée sur les développements de la finance porte la trace à la fois de la puissance économique des États-Unis pendant la période considérée (1950-1990) et des spécificités institutionnelles de ce pays. Le financement de l'économie par les marchés financiers de tradition aux États-Unis, mais aussi les changements historiques liés à l'évolution des conditions économiques, des institutions légales et des conceptions sur ce que doit être une entreprise et comment elle doit être contrôlée (Fligstein, 1993) ont abouti, dans ce pays, à l'émergence d'une conception de l'entreprise fondée sur la valeur actionnariale (Fligstein, 1993 ; Zorn, 2004 ; Zorn *et al.*, 2014) qui s'appuyait sur les développements théoriques de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et de l'efficacité des marchés. Le rôle prééminent du pays dans l'économie mondiale explique, pour partie, la diffusion de ces conceptions dans l'ensemble des pays développés.

Mais la perspective rétrospective sur les développements de la finance académique depuis soixante ans ne permet pas seulement de prendre la mesure du caractère cumulatif de la connaissance produite par les chercheurs de la théorie financière moderne. Elle incite aussi à appréhender cette discipline comme proposant un paradigme unique, très cohérent, et dont les bases n'ont jamais été remises en cause jusqu'à très récemment (Rainelli-Le Montagner, 2003 ; Zingales, 2015). Myers (2015) illustre cette cohérence interne de la finance lorsqu'il revient sur sa contribution à la constitution de ce paradigme, tout en revendiquant l'impact du manuel co-écrit avec Brealey – « le » célèbre *Brealey and Myers*, best-seller mondial des manuels de finance depuis sa première édition en 1981, dont il affirme qu'il a « substantiellement amélioré la pratique financière » –, et en soulignant son rôle en tant qu'expert de l'évaluation ou de la détermination des taux d'actualisation auprès des autorités publiques. Au fond, la théorie financière moderne structure les débats sur la finance depuis environ soixante ans. Elle sert de référence aux décideurs tant publics que privés et constitue un tout cohérent, à l'épistémologie plus complexe qu'il n'y paraît (Rainelli-Le Montagner, 2003 ; De Scheemaekere, 2009), mais qu'il convient de qualifier de « paradigme » au sens de Kuhn (1972). On peut noter que des années 1950 au milieu des années 1990 au moins, la théorie financière n'a cessé de développer ce paradigme original, traitant des anomalies rencontrées selon la procédure typique des phases de science « normale » (Kuhn, 1972), où les fondements du paradigme (théorie des anticipations rationnelles et efficacité des marchés dans le cas d'espèce) ne sont pas discutés. L'attribution du prix Nobel d'économie à Fama en 2013 vient couronner cet achèvement, même si la récompense devait être partagée avec

Shiller, grand critique de la théorie de l'efficacité des marchés.

Au total, l'impact direct de la théorie financière moderne apparaît très important à la fois sur les pratiques et sur l'appréhension intellectuelle des phénomènes financiers. Si la recherche en finance semble influente et même triomphante jusqu'à la dernière crise financière, c'est qu'elle peut se targuer d'avoir enclenché avec succès un processus intellectuel cumulatif, résultant d'une longue construction temporelle en phase (et aussi parfois en tension) avec les attentes des praticiens de marchés et les évolutions technologiques de l'industrie (dématérialisation des échanges et *big data* notamment). Jouant un rôle indispensable dans le fonctionnement du système financier global à tous les niveaux y compris ceux de la régulation et de la comptabilité financière (Merton, 1995 :14), la théorie financière semble constituer un cas particulier parmi les autres sous-disciplines du management. En marketing par exemple, bien que les outils développés par la recherche académique soient utilisés par les praticiens, le taux de pénétration de la recherche dans les pratiques paraît largement inférieur à ce qui se constate en finance (Roberts *et al.*, 2014). En recherche organisationnelle, le questionnement est encore plus fondamental. Davis (2015) compare ce champ académique à une curiosité touristique située à San José en Californie : la maison Winchester des mystères, un manoir de type victorien de cent soixante pièces, pleine de détails architecturaux sans usage pratique. Des portes qui ouvrent sur des murs, des couloirs labyrinthiques qui ne mènent nulle part, des escaliers montant jusqu'au plafond : telle est l'image qu'il utilise pour peindre la discipline de la recherche organisationnelle où, souligne-t-il, la recherche de résultats constamment nouveaux et intéressants semble détourner les auteurs académiques de la recherche de la vérité, au détriment du caractère cumulatif de la connaissance produite et de son impact sur les pratiques. En comptabilité/contrôle enfin, la division entre recherche académique et implications pratiques semble plus marquée qu'en finance. Cette division a fait l'objet de débats récents (Kaplan, 2011 ; Parker *et al.*, 2011 ; Baldvinsdottir *et al.*, 2010) d'où il ressort que, pour certains, la recherche en comptabilité s'éloigne trop fortement des préoccupations des professionnels. Une étude menée aux États-Unis a ainsi révélé que si cette recherche a bien une influence sur les pratiques, c'est essentiellement à travers le rôle qu'elle joue dans la formation des étudiants, et très peu à travers un impact direct qu'elle aurait sur les professionnels (Moehrle *et al.*, 2009).

La finance académique peut ainsi être considérée comme entretenant avec la pratique une relation particulière, sans équivalent dans les autres sous-disciplines du management. Ceci n'est pas sans conséquences sur l'influence qu'elle exerce, souvent de manière imprévue et par des processus à la fois complexes et émergents, sur les transformations de la finance telle qu'elle est pratiquée et régulée dans les sociétés contemporaines.



Photo © Richard Cummings/ROBERT HARDING-PHOTOONSTOP

Winchester Mystery House, San Jose, California.

« Davis (2015) compare ce champ académique à une curiosité touristique située à San José en Californie : la maison Winchester des mystères, un manoir de type victorien de cent soixante pièces, pleine de détails architecturaux sans usage pratique : des portes qui ouvrent sur des murs, des couloirs labyrinthiques qui ne mènent nulle part, des escaliers montant jusqu'au plafond... »

La performativité de la théorie financière

Le fait que les théories financières aient eu et continuent d'avoir une influence massive sur les pratiques relève à la fois de l'évidence et de l'impen-sé chez les chercheurs de la finance académique. Tenue pour acquise, cette influence renforce leur sentiment personnel d'utilité sociale, mais ne les conduit presque jamais (Zingales, 2015 ; Shiller, 2012, font ici, figure d'exception) à interroger la contribution au bien-être social des pratiques financières qu'ils ont concouru à établir et à légitimer. Plus fondamentalement, ni la manière dont cette influence s'exerce ni les conséquences imprévues qu'elle peut avoir ne font l'objet d'une attention particulière dans ce champ scientifique. Ces questions surgissent parfois ailleurs, notamment dans le débat public qui s'organise autour des crises financières majeures. Elles trouvent alors la théorie financière à peu près muette et tout à fait désarmée. On se souvient d'Alan Greenspan

concedant en 2008 que le krach lui a ouvert les yeux sur les faiblesses du raisonnement économique et l'a laissé dans un « état d'incrédulité et de choc », devant l'effondrement d'un pilier central de la théorie des marchés libres. On se souvient aussi qu'il affirmait « ne pas comprendre exactement pourquoi c'[était] arrivé »⁽³⁾.

Hors du champ de la finance académique, ou à ses marges, quelques auteurs ont cependant pointé (Rainelli-Le Montagner, 2003 ; MacKenzie, 2006 ; Bryan & Rafferty, 2006) et commencé à étudier (MacKenzie et Millo, 2003 ; MacKenzie, 2006 ; Martin, 2015 ; MacKenzie et Spears, 2014 ; Huault et Rainelli, 2009 ; Rainelli-Weiss et Huault, 2016) les processus par lesquels la théorie financière co-construit les phénomènes qu'elle s'attache à décrire. Dans l'effort de dévoiler ces processus, la

⁽³⁾ Audition du 23 octobre 2008 au congrès américain devant le *House Committee on Oversight and Government Reform*.

notion protéiforme de performativité (MacKenzie et Millo, 2003 ; Callon 1998 ; Cabantous et Gond, 2011 ; Gond *et al.*, 2015), utilisée dans des acceptions variables par les chercheurs en sciences de gestion (Gond *et al.*, 2015 ; Abrahamson *et al.*, 2016) aussi bien que par des philosophes, des linguistes, des sociologues des sciences (par exemple Cabantous et Gond, 2011 ; Harding, 2003 ; Learmonth, 2005 mais aussi Derrida, 1979 ; Searle, 1969 ; Butler, 1997 ou Callon, 2007), se révèle particulièrement utile. Pour illustrer l'intérêt de ce concept, retenons ici, parmi d'autres possibles, la perspective qui s'astreint à observer et à tenter de comprendre comment les théories façonnent la « réalité », jusqu'à, parfois, la faire advenir (Barnes, 1983 ; Pickering, 1995 ; Callon, 1998 ; MacKenzie et Millo, 2003). Dans cette perspective, il s'agit d'analyser les impacts souvent émergents, et non envisagés par la théorie elle-même, de l'application des cadres cognitifs qu'elle promeut, sur le monde des pratiques réelles. Ferraro, Pfeffer et Sutton (2005) ont identifié et décrit trois mécanismes qui rendent compte des processus à l'œuvre dans ce type de performativité. Nous proposons de les reprendre ici pour illustrer la manière dont la théorie financière participe à la construction des *arrangements institutionnels* qui préside à l'organisation des marchés financiers, instaure des *normes sociales* et façonne un *vocabulaire* qui influence durablement la façon dont les individus se représentent la réalité financière des marchés et des entreprises. C'est à dessein que les exemples pris ici concernent spécifiquement la régulation financière, qui constitue un espace privilégié pour observer la rencontre entre théorie financière et recherche du bien-être social.

Les arrangements institutionnels

La théorie qui a sans doute eu l'impact le plus important, le plus global et le plus visible sur les institutions de la finance moderne est la théorie de l'efficacité des marchés financiers. Décrite il y a quarante ans par Jensen (1978) comme établie ("*There is no other proposition in economics which has more solid empirical evidence supporting it.*"), cette théorie est beaucoup plus discutée depuis que deux brèches importantes lui ont été portées. La première est celle introduite par les tenants de la finance comportementale qui ont apporté de nombreuses preuves empiriques portant sur les biais comportementaux des investisseurs sur les marchés financiers (Broihanne, Merli et Roger, 2004 ; Orléan, 2009). La seconde brèche a été portée par la répétition et l'ampleur des crises financières qui se sont succédé depuis la moitié des années 1990, avec une régularité qui correspond bien moins aux prédictions de la théorie de l'efficacité des marchés qu'à l'expérience historique sur période longue de ces phénomènes (Kindelberger, 2001).

Quoi qu'il en soit de sa validité réelle et de son acceptation dans la communauté des chercheurs aujourd'hui (Zingales, 2015), il n'en demeure pas moins que la théorie de l'efficacité des marchés a eu un effet très important sur le développement et sur la régulation des marchés et notamment sur ceux des

marchés OTC. Jusqu'à la crise des *subprimes*, les chercheurs en finance se sont réjouis de la puissance de leurs outils théoriques qui permettaient aux grandes banques d'investissement notamment, en utilisant la matrice proposée par le modèle de Black et Scholes, de proposer des innovations financières nombreuses et variées (Morgan, 2008 ; Huault et Rainelli-Le Montagner, 2009 ; Lépinay, 2011 ; Martin, 2015). Jusqu'aux *subprimes*, il ne venait à l'esprit de personne d'envisager que ces innovations pouvaient aussi avoir une face sombre et être utilisées par exemple pour duper les investisseurs moins informés (Zingales, 2015). La bienveillance dont bénéficiaient ces innovations de la part de l'ensemble de la communauté financière mais aussi, globalement, des régulateurs, a permis que se développent d'énormes marchés fort peu régulés, les marchés OTC évoqués plus haut. Toute réflexion sur la régulation possible de ces marchés partait du postulat qu'il fallait, en tout état de cause, éviter de freiner, par la régulation, l'activité sur ces marchés et au contraire promouvoir, sous toutes ses formes, cette même activité (Huault et Rainelli-Weiss, 2013). Ce qui sous-tend ce postulat, c'est l'idée, directement issue de la théorie de l'efficacité des marchés, que l'échange libre est ce qui produit des marchés efficaces et remplissant correctement leur fonction. Plus acheteurs et vendeurs peuvent se livrer à l'échange sans entrave, plus l'information privée qu'ils détiennent se reflète dans les prix des actifs financiers et devient accessible aux autres investisseurs. Dans le paradigme de la théorie de l'efficacité des marchés, il n'y a d'activités de marché que souhaitables, puisque ce sont elles qui génèrent des marchés à même de jouer pleinement leur rôle de dispensateurs de signaux fiables aux acteurs économiques (Orléan, 2009). Les débats sur la régulation (Rainelli-Weiss et Huault, 2016), c'est-à-dire sur l'organisation des marchés OTC, se centrent ainsi naturellement sur les moyens de garantir cette efficacité par l'octroi de la plus grande liberté aux acteurs de ces marchés. Il est évidemment paradoxal de noter ici que, développés presque sans entrave au nom même de la théorie de l'efficacité des marchés, qui rejoignait par ailleurs les théories d'évaluation des actifs financiers prônant la « complétude » des marchés et accueillant de ce fait toute innovation avec enthousiasme, les marchés OTC se caractérisent jusqu'à aujourd'hui par leur manque de transparence, l'arrangement institutionnel construit autour d'eux ne faisant pas obligation aux vendeurs qui y agissent d'afficher des prix publics à destination des acheteurs⁽⁴⁾. On a ainsi laissé croître des marchés censés dispenser des signaux fiables aux acteurs privés et publics, sans trop se soucier de l'opacité dans laquelle ces signaux étaient émis et sans analyser les sources importantes de profit que cette opacité offrait aux grandes banques d'investissements qui dominent ces marchés (Rainelli-Weiss et Huault, 2016). Notons que ce cas permettrait de revenir sur les débats qui intéressent les spécialistes de la performativité (MacKenzie, 2003, 2006 ; Cabantous et Gond, 2011 ; Gond *et al.*, 2015 ; Muniesa, 2014),

⁽⁴⁾ Cette situation est en train d'évoluer, notamment en Europe, avec l'entrée en vigueur, le 3 janvier 2018, de la directive MiFID 2.

puisqu'on voit à travers lui l'écart qui sépare théorie performative, c'est-à-dire agissant sur le réel, et théorie auto-réalisatrice. Ce n'est pas parce que la théorie de l'efficacité influence fortement le type de régulation choisi jusqu'à très récemment pour organiser les marchés OTC que ces marchés deviennent pour autant « efficaces ». Mais cela n'invalide en rien le constat selon lequel la théorie contribue à façonner ces marchés. On fait bien face à un ensemble théorique qui « provoque », selon le terme de Muniesa (2014), une réalité qui, sans elle, aurait pu prendre une forme bien différente.

Les normes sociales

Une plateforme privilégiée pour observer l'influence indirecte de la théorie financière sur les normes sociales est fournie par les obligations juridiques imposées aux gestionnaires de fonds. Aux États-Unis, comme au Canada et plus généralement dans le droit anglo-saxon, ces obligations sont dites fiduciaires (*fiduciary duty*) et se trouvent au confluent de deux logiques institutionnelles : celle du droit, d'une part, qui se doit de protéger les avoirs confiés aux gestionnaires de fonds et celles de la théorie financière, puisque ces gestionnaires y puisent les prescriptions nécessaires concernant leur tâche d'investisseurs sur les marchés financiers (Lydenberg, 2014). Ces deux logiques institutionnelles ne reposent pas forcément sur des conceptions identiques du comportement approprié. Lydenberg (2014) souligne ainsi l'intéressant hiatus entre les concepts de comportement « raisonnable », usuellement attendu en droit et de comportement « rationnel », hérité de l'économie néoclassique par la théorie financière moderne. Le comportement raisonnable en matière de fiducie a longtemps été défini comme un comportement prudent, sage, reposant sur le jugement et l'intelligence personnels, soucieux des conséquences des investissements décidés sur le monde réel. Sous l'influence de la théorie financière moderne, notamment de sa part relative à la gestion de portefeuille (Lydenberg, 2014), cette norme de comportement « raisonnable » a peu à peu été remplacée par une norme de comportement rationnel (au sens défini précisément par Markowitz dans les années 1950), visant la maximisation de la richesse des individus ayant confié leurs fonds à des gestionnaires, en charge de leur fournir les plus grands profits possibles.

La différence est d'importance si on note, à la suite de Lydenberg (2014), que la définition d'un comportement « raisonnable » comme norme souhaitable repose sur une référence à la manière dont les individus agissent usuellement en société et se conforment à des standards et à des principes acceptés par la majorité. Le *prudent man* des obligations fiduciaires traditionnelles est donc celui qui agit « avec le soin, l'expertise, la prudence et la diligence que mettrait un homme prudent agissant avec une capacité comparable et familier de ce type d'affaires, à entreprendre une action de ce type et avec un but comparable » (US Code 29 ch. 18, § 1104 (a) (1) (B)). La référence au comportement « raisonnable » implique ainsi une

certaine conception de la norme sociale et de la raison, et est associée à des traditions de philosophie morale qui interrogent les concepts d'équité, de justice et de bien commun. L'individu rationnel de la tradition économique et, par extension, de la tradition financière, lui, agit dans son intérêt propre. Aussi large et non égoïste soit ce dernier, il ne dépend pas d'une norme sociale, ni de principes largement partagés. Il s'agit d'un intérêt personnel, individuel, défini sans référence aux autres, qui relève principalement de la philosophie utilitariste et mobilise les notions d'efficacité, de maximisation de l'utilité, et de bien-être privé.

Ainsi le remplacement normatif, en termes d'obligations fiduciaires, du comportement raisonnable par le comportement rationnel pourrait, selon certains auteurs (Lydenberg, 2014), expliquer l'inconfort grandissant des investisseurs qui doutent que les critères de rentabilité et de risque suffisent toujours à définir leur satisfaction (qu'on songe à la naissance et au développement de l'investissement socialement responsable, ou au conflit entre objectif financier et maintien de l'emploi pour un investisseur salarié face à une OPA hostile). Il aurait aussi fait passer par pertes et profits d'autres obligations fiduciaires plus larges, comme celles qui se soucieraient de l'impact des investissements financiers sur l'économie réelle ou de la répartition juste des profits entre les générations.

Quoi qu'il en soit, pendant toute la première moitié du XX^e siècle aux États-Unis, c'est bien la référence à un comportement raisonnable qui a présidé à la définition des obligations fiduciaires des gestionnaires de fonds. Tout change dans la seconde moitié du XX^e siècle sous l'effet des transformations de l'industrie financière rendues possibles par les innovations théoriques (gestion de portefeuille, *trading* de produits dérivés, confiance dans l'efficacité des marchés) (Lydenberg, 2014). L'investissement prudent, défini comme la sélection avisée de supports variés d'investissement basée sur le jugement des gestionnaires de fonds, est remplacé par l'investissement contrôlant correctement les risques selon les principes de la théorie financière. Dans les années 1990, les textes de lois évoluent. Le gestionnaire de fonds n'est plus requis d'agir en homme prudent mais en investisseur prudent, c'est-à-dire en investisseur appliquant les principes de la théorie moderne de portefeuille. Ce faisant, le standard de l'investisseur rationnel plutôt que raisonnable s'impose, justifié par la théorie financière et permettant, par son caractère normatif, d'éviter les comportements de corruption ou les conflits d'intérêt dont la possibilité avait grandi avec les montants des fonds gérés, notamment sous l'effet du développement sans précédent des fonds mutuels et des fonds de retraite. Il ne s'agissait plus tant d'agir dans l'intérêt des bénéficiaires des fonds que dans l'intérêt de la performance économique desdits fonds en termes de rentabilité et de risque, changement qui doit tout à la théorie financière (Lydenberg, 2014).

L'analyse proposée par Montagne (2012) de l'évolution de la définition du principe de prudence, qui est au cœur des obligations fiduciaires aux États-Unis, permet de prendre, à un niveau d'analyse encore plus fin, la

mesure de l'influence de la théorie financière sur les normes sociales du *fiduciary duty*. Elle montre en particulier comment le principe de prudence est d'abord timidement influencé par la théorie moderne de portefeuille dans le droit américain, à une époque où celle-ci n'est pas encore complètement acceptée par l'ensemble des experts. Elle met en évidence la manière dont le temps joue pour la théorie moderne de portefeuille à laquelle les juges et les avocats seront amenés à faire plus fréquemment référence au fur et à mesure que cette dernière s'instaure comme un standard dans les formations à la finance. Peu à peu (Montagne, 2012 :106), les juges se mettent à appuyer l'ensemble du raisonnement juridique les ayant conduits à une décision donnée sur la théorie de l'efficacité des marchés, ce qui, sans les amener à prendre des décisions univoques, donne à cette dernière une influence très centrale sur la définition de normes sociales et légales d'importance pour les acteurs concernés.

À travers cet exemple des obligations fiduciaires, on voit l'influence de la théorie financière sur la redéfinition de normes sociales et juridiques en matière de comportement souhaitable pour un gestionnaire de fonds. Cette influence dépasse la simple redéfinition de pratiques mais s'inscrit profondément dans le paysage normatif et juridique. Même si les juges conservent des marges d'interprétation (Montagne, 2012), il est clair que la théorie impacte leurs décisions et modifie dès lors en profondeur les comportements dans l'industrie financière.

Le vocabulaire

La notion de *fair value* (juste valeur), qui s'est imposée – parmi les standards comptables internationaux (IFRS) adoptés dans les pays développés dans la décennie 2000 – comme méthode de valorisation des actifs financiers, se définit comme la valeur à laquelle un actif pourrait être vendu lors d'une transaction normale entre intervenants sur les marchés. Comme méthode de comptabilisation, elle s'oppose à la valorisation au coût historique qui a longtemps prévalu dans les normes comptables nationales, notamment françaises, et n'a pu s'imposer qu'au prix d'un processus contradictoire largement documenté dans la littérature en comptabilité (Power et Miller, 2013). Poussée par un petit groupe de régulateurs comptables affranchis des pratiques et des institutions professionnelles habituelles (Power et Miller, 2013), la *fair value* fut d'emblée critiquée pour son manque de réalisme issu des hypothèses de la théorie financière (Bromwich, 2007 ; Ronen, 2008). De fait, la *fair value* ne peut prétendre à être *fair* et objective que si les marchés sont assez liquides et transparents pour que le prix de marché apparaisse comme reflétant à tout moment la réelle valeur des actifs qui s'y échangent. Adopter la *fair value* comme principe comptable universel revient donc à accepter les prémisses de la théorie financière selon lesquelles les marchés d'actifs financiers sont des marchés efficaces sur lesquels l'intensité des échanges garantit l'intégration

très rapide de l'information dans les prix. L'objectif des régulateurs comptables promoteurs de la *fair value* était bien de rapprocher la comptabilité des marchés financiers, pour rompre avec la déconnexion entre prix de marché et coût historique, qui prévalait dans le système traditionnel. La rupture n'était pas mince, ce qui explique la chaleur des débats autour de cette notion. Adopter la *fair value*, c'était en effet donner un nouveau rôle à la comptabilité, un rôle en miroir des marchés financiers, qui, grâce à l'hypothèse d'efficacité des marchés, pouvaient légitimement devenir la source première d'information, c'est-à-dire la base, pour l'ensemble des pratiques comptables. En ce sens, l'adoption de la notion de *fair value* en comptabilité internationale apparaît comme une illustration particulièrement forte de l'influence exercée par la théorie financière sur les pratiques et les cadres cognitifs régissant les marchés et les organisations (Davis, 2009 ; Whitley, 1986). Que cette méthode ait été appelée « *fair* » *value* témoigne de la dimension linguistique prise par cette influence.

Une fois cette dimension linguistique reconnue, qu'en est-il du caractère performatif de l'adoption d'un vocable sous-tendu par un paradigme théorique ? L'adoption à l'échelle internationale de la *fair value* a changé en profondeur les pratiques comptables. Elle s'est heurtée à un certain nombre de difficultés pratiques, notamment lorsque l'hypothèse de marchés efficaces n'étant guère réalisée, il a fallu recourir à différents expédients (dont les fameux modèles internes des banques par exemple) pour estimer ce que serait un prix de marché s'il en existait un. En outre, la *fair value* appliquée au bilan des banques est devenue, lors de la crise financière de 2007-2008, un facteur de pro-cyclicité auquel il a fallu apporter des correctifs, qui ont, à leur tour, fait l'objet de débats. Ainsi, on est loin de pouvoir considérer que l'adoption de la « *fair* » *value* ait eu des effets auto-réalisateurs univoques. En revanche, il est certain qu'elle a été un vecteur puissant de transformation des pratiques comptables et, partant, de l'influence de la théorie financière sur les pratiques et les réalités organisationnelles et marchandes. On peut voir dans l'adoption de la *fair value* un effet, particulièrement explicite, de la performativité des théories de la finance.

À travers l'analyse de l'impact de la recherche académique et de la théorie qu'elle produit sur les arrangements institutionnels, les normes sociales et le vocabulaire qui organisent la sphère financière, on peut donc prendre la pleine mesure de la performativité de la théorie financière, notamment en matière de régulation financière. Plus ou moins volontairement, sans le conceptualiser, en dehors de toute prévision consciente et de tout agenda précis qui lui serait propre, la théorie financière, dans le temps long, influe sur la régulation des marchés et des organisations qui relève de sa sphère d'analyse. Il est notable qu'elle ne fasse pas retour sur ce phénomène. Observée et étudiée par d'autres – sociologues (MacKenzie, 2005 ; MacKenzie et Millo, 2003 ; Lépinay, 2011 ; Montagne, 2012), ethnologues et anthropologues (Ho, 2009 ; Miyazaki, 2007), spécialistes de la compta-

bilité (Power, 2010 ; Vollmer *et al.*, 2009 ; Svetlova, 2012) ou de l'économie publique (Lockwood, 2015) –, la performativité de la théorie financière n'est pas prise en compte par la recherche académique en finance. Dans la dernière partie de cet article, nous proposons de réfléchir aux conséquences de cette situation, non pas concernant l'ensemble des relations entre la théorie financière et ses objets d'études, ce qui dépasserait le cadre de cet article, mais dans le domaine spécifique de la régulation financière.

À quoi pourrait servir une théorie financière plus réflexive ?

La comptabilité est une discipline académique qui n'est pas sans proximité, au moins concernant son objet d'études, avec la finance. Or, ce qui frappe, lorsque l'on constate la manière dont la comptabilité prend en compte la performativité de ses savoirs et le silence absolu de la recherche en finance sur le même thème, c'est l'écart entre les deux disciplines en matière de réflexivité. Infiniment plus que la finance, la comptabilité, telle qu'elle se pratique académiquement, reprend à son compte la démarche méthodologique issue de la sociologie et de l'anthropologie (Bourdieu, 2001) qui consiste à appliquer les outils habituels de l'analyse non seulement à l'objet d'étude, mais aussi à son propre travail en tant que chercheur, ou à sa propre réflexion. La réflexivité suppose de renoncer à l'illusion de transparence dans la relation à l'objet d'analyse, d'explicitier les cadres sociaux des chercheurs, et de porter une attention particulière à l'influence que la présence ou la méthode du chercheur (un ethnologue par exemple) peut avoir sur les résultats qu'il obtient. Outil indispensable de l'arsenal de l'ethnologue ou de l'historien, qui doivent saisir d'où ils parlent pour mieux comprendre leur objet d'étude, la réflexivité n'est pas le fort de la recherche académique en finance. La raison en est sans doute que cette dernière s'identifie plus naturellement – mais non sans illusions (Rainelli-Le Montagner, 2003) – aux sciences de la nature qu'aux sciences sociales. Or, il n'est possible de se pencher sur la performativité de la théorie que si l'on reconnaît la validité du mouvement réflexif et si l'on renonce à concevoir son objet d'étude séparément de l'analyse qui en est faite. Pour « voir » qu'une théorie est performative, il faut être capable de ce mouvement, et reconnaître le profit qu'il peut y avoir à intégrer à l'analyse les présupposés, les perspectives, les impensés du chercheur d'une part et aussi les impacts que ce dernier peut avoir sur les pratiques. Ainsi, l'absence de reconnaissance, dans le champ de la finance académique, du caractère performatif des théories développées relève sans doute des réticences de ses pères fondateurs et de leurs successeurs à inscrire pleinement ce domaine de connaissances dans le champ des sciences sociales. Ce faisant, la recherche en finance se prive de l'outil « réflexivité » largement utilisé par d'autres, y compris sur son propre objet d'études.

La question qui se pose alors est de savoir si ce parti pris méthodologique entraîne des conséquences négatives, qui justifieraient que l'on corrige le tir.

Dans le domaine que nous analysons ici, celui de la régulation financière, l'inconvénient majeur de la non-réflexivité est de réduire la capacité de la recherche académique en finance à s'inscrire dans les débats de société que soulève cette question, souvent à l'occasion de crises financières qui peuvent, comme on le sait, avoir des conséquences économiques et sociales sévères. Ne pas intégrer les forces performatives de la théorie dans l'analyse limite cette dernière, comme l'illustre la citation d'Alan Greenspan au début de cet article. Reconnaître ne pas comprendre comment les choses ont pu arriver est, clairement, un aveu de faiblesse. Face aux débats soulevés par les crises et les questions qu'elles posent en matière de régulation financière, la non-réflexivité de la recherche académique en finance condamne celle-ci à une forme de mutisme, qui peut être dommageable pour son image dans la société. Tout se passe comme si la crise agissait en révélateur. Quelque chose, ou parfois le système tout entier, dont les principes de développements étaient soutenus, selon le mécanisme performatif décrit plus haut, par le paradigme de la finance théorique, dysfonctionne. Les dysfonctionnements constatés interrogent l'opinion publique mais l'absence de réflexivité de la discipline entrave largement la capacité de cette dernière à épouser ces interrogations. Des chercheurs étudient certes les questions de régulation (Benoit *et al.*, 2017 ; Hendershott, Jones et Menkveld, 2011 ; Easley, Lopez de Prado et O'Hara, 2011 ; Chaboud, Chiquoine, Hjalmarsson et Vega, 2014 ; Hasbrouck et Saar, 2013 ; Duchin et Sosyura, 2014). Mais ils continuent de le faire dans le cadre du paradigme initial. On ne voit guère la finance comportementale, que certains identifient comme modifiant en profondeur le paradigme initial (Charreaux et Albouy, 2017), fournir pour l'instant d'assises vraiment nouvelles à ce type de débat. Bien plutôt, comme le notent Marti et Scherer (2016), les auteurs de la finance, tenus par le cadre paradigmatique de la finance académique, ne gardent finalement, comme aune unique de la qualité de la régulation, que la question de l'efficacité des marchés. Or, l'efficacité ayant partie liée avec l'activité sur les marchés, cela les conduit inmanquablement à préférer plus d'échange à moins d'échange et à accueillir favorablement toute innovation technologique de nature à les intensifier. Il s'agit finalement de proposer plus de la même chose, sans disposer de la capacité – que seule permettrait une réflexivité construite sur une prise en compte des effets performatifs du paradigme de référence – de prendre en compte de potentiels effets négatifs, par exemple sur la stabilité des marchés ou sur les incitations à la duperie ou à la fraude générées par le développement de marchés nouveaux (Duffie et Stein, 2015).

On peut tenir, à l'instar des pères fondateurs du paradigme de la finance moderne, que la stricte observation des frontières du paradigme est une bonne chose. On peut aussi, à l'aune de la dernière crise financière globale, des questions qu'elle a soulevées en matière de régulation et de l'impuissance des régulateurs à imprimer des tournants forts dans la régulation actuelle (Munzer, 2016 ; Benoit *et al.*, 2017 ; Philippon, 2016 ; Duffie et Stein, 2015), se demander

si la posture non réflexive ne produit pas à terme une usure, qui rend la recherche académique de moins en moins apte à élaborer des réponses convaincantes sur les questions de régulation des marchés. On peut se demander si ce repli sur le paradigme d'origine ne la condamne pas à ne promouvoir que des changements techniques ou technocratiques, et incrémentaux. Il ne s'agirait pas alors du complet mutisme décrit plus haut, mais de sérieuses limitations à l'innovation conceptuelle tant la capacité de la réalité financière à sortir du cadre de la théorie, notamment sous l'effet de facteurs performatifs cumulatifs⁽⁵⁾, créerait, à force de n'être pas reconnue, un « monstre » à peu près impossible à maîtriser (Acharya *et al.*, 2010 ; Schneiberg et Bartley, 2010 ; Philippon, 2016). Par sa taille, sa complexité et les coûts de coordination immenses induits par sa régulation au niveau mondial, le système financier donne déjà l'impression d'être devenu impossible à réformer. Et certain auteurs (Philippon, 2016), devant l'ampleur de la tâche et dans une sorte d'aveu d'impuissance, semblent s'en remettre aux seules évolutions technologiques de l'industrie financière (le développement des *fintechs* par exemple) pour la création d'un meilleur système financier que celui dont on dispose aujourd'hui.

En quoi une meilleure prise en compte de la performativité de la théorie et, partant, une plus grande réflexivité aideraient-elles les chercheurs en finance à dépasser cette forme d'impuissance ? Tout d'abord, on peut imaginer qu'étudier les effets induits de la théorie est susceptible de produire des pistes de recherche nouvelles. Ainsi la question de la stabilité des marchés, que les académiques en finance ne traitaient guère, a-t-elle été investie par nombre de sociologues plus disposés à exercer leur réflexivité sur les outils de la finance. En s'interrogeant sur la capacité des algorithmes à réaliser des tâches jusqu'à traitées par des acteurs humains, certains de ces sociologues ont montré que les algorithmes avaient tendance à amoindrir les capacités des acteurs de marchés à donner du sens aux événements lorsque les marchés sont turbulents (MacKenzie *et al.*, 2012) et que cette perte de sens avait tendance à accroître la volatilité des marchés (Beunza et Millo, 2015). Cela les conduit à se prononcer, contrairement aux auteurs s'inscrivant dans le champ de la finance, qui voient dans le *trading* haute fréquence une source d'efficacité accrue, pour une régulation du recours à cette technique, à cause de ses effets sur la stabilité des marchés. En se penchant sur la manière dont les innovations financières ont pu être utilisées dans différents pays pour échapper à la régulation, Thiemann et Lepoutre (2017) mettent en évidence l'importance des réseaux qui gouvernent la régulation des marchés, la manière dont les institutions de marchés sont prises dans ces réseaux et la pertinence de l'analyse des relations de pouvoir qui gouvernent les structures de

régulation. Ils soulignent, notamment, l'importance de la manière dont les règles sont interprétées et insistent plus spécifiquement sur la question de l'architecture de cette interprétation. Il existe, ainsi qu'ils le montrent, un enjeu de pouvoir entre régulateurs et régulés des marchés financiers, les régulateurs affaiblissant leurs positions lorsqu'ils dépendent, comme c'est souvent le cas, des propositions des régulés concernant l'interprétation et la mise en œuvre des règles décidées au cours de processus complexes auxquels tous concourent à des degrés divers. Ces exemples illustrent la manière dont l'étude des effets performatifs de la théorie sur les pratiques financières peut générer des connaissances nouvelles et ouvrir des pistes de recherche inaperçues jusque-là, tout en enrichissant les dimensions de ce que serait le bien commun en matière de régulation financière. S'ouvrir à la réflexivité permettrait sans doute à la recherche en finance de cesser de borner son horizon à la poursuite de l'unique objectif d'améliorer l'efficacité des marchés, comprise dans un sens assez limité. Elle pourrait alors s'emparer d'autres questions comme celle de la stabilité des marchés – Quel est le niveau de stabilité souhaitable ? Comment y parvient-on ? –, ou celle des incitations à la fraude ou au dépassement des règles qu'un certain type de système financier engendre (Duffie et Stein, 2015 ; Thiemann et Lepoutre, 2017).

En second lieu, une approche plus réflexive des effets performatifs de la théorie ou de pratiques financières qui s'y rattachent, en donnant droit de cité à des questions dépassant la seule problématique de l'efficacité, conduit à considérer le point de vue de nouvelles parties prenantes intéressées au débat. En étudiant le chemin qui existe, dans la réalité, entre l'innovation financière produite par la théorie et la création d'un véritable marché pour cette innovation, des chercheurs (MacKenzie et Millo, 2003 ; Beunza et Stark, 2012 ; Lépinay, 2011 ; Huault et Rainelli-Le Montagner, 2009 ; Thiemann et Lepoutre, 2017) ont montré les enjeux de pouvoir, les intérêts de parties prenantes variées et interrogé la question des institutions de la finance. Ces travaux, qui admettent le caractère performatif de la théorie financière et qui se fondent sur un parti-pris réaliste (que se passe-t-il réellement, en pratique, sur les marchés financiers ?), incluent naturellement les parties prenantes rencontrées en chemin. Ils sont ainsi de nature à nourrir une réflexion enrichie sur ce que serait une régulation financière souhaitable, du point de vue du bien commun. On peut envisager qu'en adoptant cette posture de reconnaissance de la performativité de la théorie et de parti-pris réaliste, la théorie financière sortirait du rôle où elle se cantonne lorsqu'elle reste crispée sur son paradigme originel. Elle pourrait ainsi se rendre plus apte à soutenir une réflexion non seulement plus diverse et incluant plus de parties prenantes, mais aussi plus pertinente, sur la régulation d'une sphère financière en perpétuelle évolution et très différente de celle qui prévalait lorsque les bases du paradigme actuel ont été posées.

⁽⁵⁾ Thiemann et Lepoutre (2017) utilisent le terme de *creative compliance* pour montrer comment la règle est toujours contournée, détournée par les acteurs s'appuyant sur les ressorts de la théorie financière.

Conclusion : juger a priori de l'impact de la recherche

Notre recension de l'impact qu'a pu avoir la recherche en finance ces dernières décennies, notamment sur la régulation financière, nous conduit finalement à l'interrogation suivante : qu'y a-t-il à retenir des mécanismes identifiés qui puisse nous être utile pour la suite ?

Ce que nous apprend sans doute la cassure que constitue la crise financière des années 2007-2008, c'est qu'il faut être prudent en la matière et reconnaître l'historicité des objectifs poursuivis par un paradigme donné. Contrairement à ce que l'on a pu croire au temps de la finance triomphante des années 1990-2000, il ne nous semble plus si certain qu'il suffise aux producteurs de savoir de favoriser une recherche à fort impact sur les pratiques, une recherche débouchant sur des innovations financières et participant à la croissance de tout un secteur pour être certains de bien faire. Il semble dès lors que, pour qui souhaiterait adopter une perspective normative sur ce que serait une bonne théorie, une théorie bonne à bâtir, il faille, à la manière de Marti et Scherer (2016), accepter la pluralité des objectifs potentiels. Se concentrant sur l'innovation financière et à partir de l'agir communicationnel proposé par Habermas, ces deux auteurs mettent par exemple en avant les objectifs d'efficacité, de stabilité et de justice sociale et proposent d'interroger l'impact des innovations et de la régulation financières sur ces trois dimensions. Ils incitent les chercheurs à sortir des limites des théories existantes, qui, par nature, tendent à exclure cette pluralité de dimensions. Dès lors que l'on veut normativement définir ce que serait une « bonne » recherche en finance, il faut sans doute admettre qu'au-delà des acteurs économiques concernés, l'organisation du système économique ou financier concerne la société tout entière et interroge la notion de bien commun. En finance comme en matière de normalisation comptable, sujets techniques s'il en est, les divergences d'intérêts sont en réalité des questions politiques, ce que leur cantonnement dans des sphères technocratiques, excluant presque entièrement le débat démocratique, fait perdre de vue (Ramanna, 2015). D'où il découle qu'une recherche désirable est peut-être d'abord et avant tout une recherche plurielle, apte à adopter des perspectives variées, et parfois contraires, et à sortir du carcan performatif des paradigmes qui ont pu faire son succès.

Reconnaître la performativité de la théorie financière et adopter par suite une position réflexive sur la discipline nous semble être un moyen potentiellement efficace de renouveler les perspectives, de s'assigner des objectifs variés et de se donner une chance d'intégrer les intérêts de parties prenantes négligées dans certains paradigmes. Ce que nous apprend l'Histoire, c'est que sans cette pluralité d'objectifs et de perspectives, le risque est grand de développer une recherche dont l'impact réel peut se révéler a posteriori décevant, au mieux pour certaines parties prenantes seulement, au pire pour l'ensemble de la société et le bien commun général.

Bibliographie

- ABRAHAMSON E., BERKOWITZ H., & DUMEZ H. (2016), "A more relevant approach to relevance in Management Studies: an essay on performativity", *Academy of Management Review*, 41(2), 367-381.
- ACHARYA V. V., COOLEY T. F., RICHARDSON M. P. & WALTER I. (2010), *Regulating Wall Street: The Dodd-Frank Act and the new architecture of global finance* (Vol. 608), John Wiley & Sons.
- AGLIETTA M. & REBÉRIOUX A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel.
- ARNOLD T., BUTLER A. W., FALCON CRACK T. & ALTINTIG A, "Impact: What Influences Finance Research?", *The Journal of Business* 76 (2) (2003): pp. 343-361.
- Conseil d'analyse économique, ARTUS, P., BETBÈZE J.-P., de BOISSIEU C. & CAPELLE-BLANCARD G. (2008), *La Crise des subprimes*, La Documentation française.
- BALDVINSDOTTIR G., MITCHELL F. & NØRREKLIT H. (2010), "Issues in the relationship between theory and practice in management accounting", *Management Accounting Research*, 21(2), pp. 79-82.
- BARNES B. (1983), "Social life as bootstrapped induction", *Sociology*, 17, pp. 524-545.
- BENOIT S., COLLIARD J. E., HURLIN C. & PÉRIGNON C. (2017), "Where the risks lie: A survey on systemic risk", *Review of Finance*, 21(1), pp. 109-152.
- BERNSTEIN P. L. (1993), *Capital ideas: the improbable origins of modern Wall Street*, Simon and Schuster.
- BEUNZA D. & MILLO Y. (2015), "Blended automation: Integrating algorithms on the floor of the New York Stock Exchange", SRC Discussion Paper n° 38, May.
- BEUNZA D. & STARK D. (2012), "From dissonance to resonance: cognitive interdependence in quantitative finance", *Economy and Society*, 41(3), pp. 383-417.
- BLACK F. & SCHOLES M. (1973), "The pricing of options and corporate liabilities", *The Journal of political economy*, pp. 637-654.
- BOURDIEU P. (2001), *Science de la science et réflexivité*, Paris, Raisons d'agir.
- BROIHANNE M. H., MERLI M. & ROGER P. (2004), *Finance comportementale*, Economica.
- BROMWICH M. (2007), *Fair values: imaginary prices and mystical markets*, pp. 46-68, London, Routledge.
- BRYAN D. & RAFFERTY M. (2006), *Capitalism with derivatives*, New York, Plagrave Macmillan.
- BRYAN D. & RAFFERTY M. (2014), "Financial Derivatives as Social Policy beyond Crisis", *Sociology*, 48(5), pp. 887-903.
- BUTLER J. (1997), *Excitable Speech. A Politics of the Performative*, New York, Routledge.
- CABANTOUS L. & GOND J.-P. (2011), "Rational decision making as performative praxis: explaining

- rationality's éternel retour", *Organization Science*, 22(3), pp. 573-586.
- CALLON M. (1998), *The Laws of the Markets*, Oxford, Blackwell.
- CALLON M. (2007), "What does it mean to say that economics is performative?", *Do economists make markets? On the performativity of economics*, MACKENZIE D., MUNIESA F. & SIU L. (eds), Princeton University Press, Princeton.
- CHABOUD A. P., CHIQUOINE B., HJALMARSSON E. & VEGA C. (2014), "Rise of the machines: Algorithmic trading in the foreign exchange market", *The Journal of Finance*, 69(5), pp. 2045-2084.
- CHARREAUX G. & ALBOUY M. (2017), « La construction de la théorie financière moderne : de la finance néoclassique à la finance néo-institutionnelle et comportementale. Une introduction aux grands auteurs en finance », in ALBOUY M. & CHARREAUX G. (dir.), *Les grands auteurs en finance*, 2e édition, pp. 5-55. (<https://hal-univ-bourgogne.archives-ouvertes.fr/hal-01621313>)
- CHIAPELLO E. & WALTER C. (2016), "The Three Ages of Financial Quantification: A conventionalist Approach to the Financiers Metrology", *Historical Social Research* 41(2), pp. 155-177.
- DAVIS G. F. (2009), *Managed by the markets: How finance reshaped America*, Oxford University Press.
- DAVIS G. F. (2015), "Editorial essay: what is organizational research for?", *Administrative Science Quarterly*, 60(2), pp. 179-188.
- DAVIS G. F., DIEKMANN K. A. & TINSLEY C. H. (1994), "The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form". *American sociological review*, pp. 547-570.
- DE SCHEEMAEKERE X. (2009), "The epistemology of modern finance", *The Journal of Philosophical Economics*, 2(2), pp. 99.
- DERRIDA J. (1979), *Signature event context ?* Glyph, 1, pp. 172-197.
- DUCHIN R. & SOSYURAD. (2014), "Safer ratios, riskier portfolios: Banks' response to government aid", *Journal of Financial Economics*, 113(1), pp. 1-28.
- DUFFIE D. & STEIN J. C. (2015), "Reforming LIBOR and other financial market benchmarks", *Journal of Economic Perspectives*, 29(2), pp. 191-212.
- EASLEY D., DE PRADO M. M. L. & O'HARA M. (2011), "The microstructure of the 'flash crash': Flow toxicity, liquidity crashes, and the probability of informed trading", *Journal of Portfolio Management*, 37(2), p. 118.
- FERRARO F., PFEFFER J. & SUTTON R. I. (2005), "Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling", *Academy of Management Review*, 30(1), pp. 8-24.
- FLIGSTEIN N. (1993), *The Transformation of corporate control*, Harvard University Press.
- GOND J.-P., CABANTOUS L., HARDING N. & LEARMONTH M. (2015), "What do we mean by performativity in organizational and management theory? The uses and abuses of performativity", *International Journal of Management Reviews*.
- HARDING N. (2003), *The Social Construction of Management*, London, Routledge.
- HARGIE O., STAPLETON K. & TOURISH D. (2010), "Interpretations of CEO public apologies for the banking crisis: attributions of blame and avoidance of responsibility", *Organization*, 17(6), pp. 721-742.
- HASBROUCK J. & SAAR G. (2013), "Low-latency trading", *Journal of Financial Markets*, 16(4), pp. 646-679.
- HENDERSHOTT T., JONES C. M. & MENKVELD A. J. (2011), "Does algorithmic trading improve liquidity?", *The Journal of Finance*, 66(1), pp. 1-33.
- HO K. (2009), *Liquidated: an ethnography of Wall Street*, Duke University Press.
- HUAULT I. & RAINELLI-LE MONTAGNER H. (2009), "Market shaping as an answer to ambiguities: the case of credit derivatives", *Organization Studies*, 30(5), pp. 549-575 ; 887-903.
- HUAULT I. & RAINELLI-WEISS H. (2013), "The connexionist nature of modern financial markets: from a domination to a justice order", *New Spirits of Capitalism? Crises, Justifications, and Dynamics*, pp. 181-205.
- JENSEN M. C. (1978), "Some anomalous evidence regarding market efficiency", *Journal of financial economics*, 6(2/3), pp. 95-101.
- JENSEN M. C. & MECKLING W. H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of financial economics*, 3(4), pp. 305-360.
- KAPLAN R. S. (2011), "Accounting scholarship that advances professional knowledge and practice", *The Accounting Review*, 86(2), pp. 367-383.
- KINDLEBERGER C. P. (2001), *Manias, panics and crashes*, Palgrave Macmillan.
- KUHN T. S. (1972), *La Structure des révolutions scientifiques*, Flammarion.
- LEARMONTH M. (2005), "Doing things with words: the case of management and administration", *Public Administration*, 83, pp. 617-637.
- LÉPINAY V. A. (2011), *Codes of finance: Engineering derivatives in a global bank*. Princeton University Press.
- LIPUMA E. & LEE B. (2004), *Financial derivatives and the globalization of risk*, Duke University Press.
- LOCKWOOD E. (2015), "Predicting the unpredictable: Value-at-risk, performativity, and the politics of financial uncertainty", *Review of International Political Economy*, 22(4), pp. 719-756.

- LYDENBERG S. (2014), "Reason, rationality, and fiduciary duty", *Journal of business ethics*, 119(3), pp. 365-380.
- MACKENZIE D. (2006), *An Engine, Not a Camera: How Financial Models Shape Markets*, Cambridge, MIT Press.
- MACKENZIE D. & MILLO Y. (2003), "Negotiating a Market, Performing Theory: The Historical Sociology of a Financial Derivatives Exchange", *American Journal of Sociology*.
- MACKENZIE D. & SPEARS T. (2014), "'The formula that killed Wall Street': The Gaussian copula and modelling practices in investment banking", *Social Studies of Science*, 44(3), pp. 393-417.
- MACKENZIE D., BEUNZA D., MILLO Y., & PARDO-GUERRA J.-P. (2012), "Drilling through the Allegheny Mountains: Liquidity, materiality and high-frequency trading", *Journal of cultural economy*, 5(3), pp. 279-296.
- MARKOWITZ H. (1952), "Portfolio selection", *The Journal of Finance*, 7(1), pp. 77-91.
- MARTI E. & SCHERER A. G. (2016), "Financial regulation and social welfare: The critical contribution of management theory", *Academy of Management Review*, 41(2), pp. 298-323.
- MARTIN D. (2015), « Domestication sociologique d'un produit financier » in CHAMBOST I. et al. (2015), *La Fabrique de la finance, Pour une approche interdisciplinaire*, Presses Universitaires du Septentrion, coll. Capitalismes – éthique – institutions, pp. 35-42.
- MERTON R.C. (1995), "Influence of mathematical models in finance on practice: Past, present and future", *Financial Practice and Education*, 5, pp. 7-15.
- MILLER P. & POWER M. (2013), "Accounting, organizing, and economizing: Connecting accounting research and organization theory", *Academy of Management Annals*, 7(1), pp. 557-605.
- MIYAZAKI H. (2007), "Between arbitrage and speculation: an economy of belief and doubt", *Economy and Society*, 36(3), pp. 396-415.
- MOEHRLE S., ANDERSON K., AYRES F., BOLT-LEE C., DEBRECENY R., DUGAN M., HOGAN C., MAHER M. and PLUMMER E. (2009), "The impact of academic accounting research on professional practice: an analysis by the AAA Research Impact Task Force", *Accounting Horizons*, Vol. 23, n°4, p. 411.
- MONTAGNE S. (2012), « Investir avec prudence : les usages d'un impératif juridique par les acteurs du capitalisme financiarisé », *Sociologie du travail*, 54(1), pp. 92-111.
- MORGAN G. (2008), « Market formation and governance in international financial markets: The case of OTC derivatives¹ », *Human Relations*, 61(5), pp. 637-660.
- MUNIESA F. (2014), *The provoked economy: Economic reality and the performative turn*, Routledge.
- MUNIR K.A. (2011), "Financial crisis 2008-9: what does the silence of institutional theorists tell us?", *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 114-117.
- MUNZER M. (2016), Financial market regulation in the aftermath of the financial crisis: three essays on structural banking reforms (Doctoral dissertation, Strasbourg).
- MYERS S. C. (2015), "Finance, Theoretical and Applied", *Annual Review of Financial Economics*, 7, pp. 1-34.
- ORLÉAN A. (2009), *De l'euphorie à la panique : penser la crise financière* (Vol. 16), Éditions Rue d'Ulm.
- PARKER L. D., Guthrie J. & Linacre S. (2011), "The relationship between academic accounting research and professional practice", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(1), pp. 5-14.
- PHILIPPON T. (2016), "The fintech opportunity", (No. w22476), National Bureau of Economic Research.
- PICKERING A. (1995), *The Mangle of Practice: Time, Agency, and Science*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- POWER M. (2010), "Fair value accounting, financial economics and the transformation of reliability", *Accounting and Business Research*, 40(3), pp. 197-210.
- PRYKE M. & ALLEN J. (2000), "Monetized time-space: derivatives-money's' new imaginary'?", *Economy and Society*, 29(2), pp. 264-284.
- RAINELLI-WEISS H. & HUAULT I. (2016), "Business as usual in Financial Markets? The creation of incommensurables as institutional maintenance work", *Organization Studies*.
- RAINELLI-Le MONTAGNER H. (2003), *Nature et fonctions de la théorie financière: quelques réflexions*, Presses universitaires de France.
- RAMANNA K. (2015), "Thin Political Markets", *California Management Review*, 57(2), pp. 5-19.
- ROBERTS J. H., KAYANDE U. & STREMERSCHE S. (2014), "From academic research to marketing practice: Exploring the marketing science value chain?" *International Journal of Research in Marketing*, 31(2), pp. 127-140.
- Ronen J. (2008), "To fair value or not to fair value: a broader perspective", *Abacus*, 44(2), pp. 181-208.
- SCHNEIBER M. & BARTLEY T. (2010), "Regulating or redesigning finance? Market architectures, normal accidents, and dilemmas of regulatory reform", *Research in the Sociology of Organizations*, 30A, pp. 281-307.
- SEARLE J. (1969), *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge: Cambridge University Press.
- SHARPE W. F. (1964), "Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk", *The Journal of Finance*, 19(3), pp. 425-442.

SHILLER R. J. (2012), *Finance and the good society* (Reprint), Princeton, Princeton University Press.

SVETLOVA E. (2012), "On the performative power of financial models", *Economy and Society*, 41(3), pp. 418-434.

THIEMANN M. & LEPOUTRE J. (2017), "Stitched on the Edge: Rule Evasion, Embedded Regulators, and the Evolution of Markets", *American Journal of Sociology*, 122(6), pp. 1775-1821.

VOLLMER H., MENNICKEN A. & PREDA A. (2009), "Tracking the numbers: Across accounting and finance, organizations and markets", *Accounting, Organizations and Society*, 34(5), pp. 619-637.

Whitley R. (1986), "The transformation of business finance into financial economics: The roles of academic

expansion and changes in US capital markets", *Accounting, Organizations and Society*, 11(2), pp. 171-192.

Zingales L. (2015), "Presidential Address: Does Finance Benefit Society?". *The Journal of Finance*, 70(4), pp. 1327-1363.

ZORN D. M. (2004), "Here a chief, there a chief: The rise of the CFO in the American firm", *American Sociological Review*, 69(3), pp. 345-364.

ZORN D., DOBBIN F., DIERKES J. & KWOK M. S. (2014), "Managing investors: How financial markets reshaped the American firm", in KNORR CETINA K. & PREDA A. (eds.), *The Sociology of Financial Markets*, London: Oxford University Press, pp. 269-289.

Existe-t-il un effet Hawthorne ?

Par François GEOFFROY
CRIISEA (EA 4286), IAE Amiens

Cet article présente les différentes expériences menées par Elton Mayo et son équipe d'Harvard dans les ateliers Hawthorne de la Western Electric. Le principal apport de ces recherches est le fameux « effet Hawthorne » : l'attitude amicale de la direction est un facteur motivationnel affectant le comportement du salarié. Cependant, de plus en plus de travaux contestent aussi bien les résultats que les conclusions trouvées. Nous proposons ici une relecture historique et critique de ces expérimentations s'appuyant sur une revue de la littérature pluridisciplinaire.

Les expériences de l'usine Hawthorne appartenant à la Western Electric (WE) ont été menées de 1924 à 1933. L'entreprise employait environ 29 000 salariés fabriquant des téléphones, des centraux téléphoniques et des câbles. Le but de ces études était de réfléchir à l'impact de la fatigue, de la monotonie et de l'éclairage sur la productivité des ouvriers. Six expériences ont été menées, parfois simultanément, dans cinq départements différents de la manufacture. La première expérimentation a initialement été conduite par Homer Hibarger, cadre de l'usine, et Charles Snow, un chercheur du MIT⁽¹⁾. À compter d'avril 1928, l'équipe de chercheurs d'Harvard (*i.e.* Mayo, Roethlisberger, Whitehead, Whyte et Warner) va piloter les cinq autres expériences. Toutes ces recherches restent sous le contrôle de la hiérarchie de la WE (*i.e.* Pennock, Hibarger, Wright et Dickson).

Les comptes rendus n'ont été analysés et publiés que quelques années plus tard par Whitehead (1938) et d'une manière plus détaillée par Roethlisberger et Dickson (1939). Depuis, ces expérimentations sont les plus connues et reconnues pour avoir révélé le fameux « effet Hawthorne ». Cet effet désigne l'amélioration de la productivité des salariés du seul fait de l'intérêt accordé par la direction à leur travail. Prenant en compte l'humain et réfutant la doctrine taylorienne, les expériences d'Hawthorne sont considérées par l'École des Relations humaines, ou plus généralement la Théorie des organisations, comme un événement historique (Hassard, 2012 ; Zhong et House, 2012).

Pourtant, ces recherches, de par leur opacité, suscitent bon nombre de réactions : certains auteurs parlent de « mythe » (Bramel et Friend, 1981 ; Rice, 1992 ; Bert, 1999), de fable (Gale, 2004) et même de « légende urbaine » (Kompier, 2006). Ces études ne sont pas toujours présentées dans les ouvrages. Olson *et al.* (2004) ont analysé ces expériences dans les 21 manuels

de psychologie des organisations les plus vendus sur *amazon.com* en 2003. Tous mentionnent l'expérience sur l'éclairage, 13 décrivent la *First relay assembly test room*, 12 dépeignent l'expérience *Bank wiring observation room*, 6 relatent l'*Interviewing program*, aucun manuel n'évoque le *Mica splitting test room* ni la *Second relay assembly*. Or, force est de constater que les sciences de gestion, et *a fortiori* la gestion des ressources humaines, restent imperméables, par naïveté ou par déni, aux critiques portées à l'encontre de ces expérimentations. Il est donc légitime de s'interroger à ce sujet : existe-t-il un effet Hawthorne et doit-on encore le mentionner ainsi ?

L'intérêt de cette contribution est donc double : obtenir une vision globale de l'ensemble des six expérimentations et souligner les controverses et les critiques qu'elles suscitent. Nous présentons ces expérimentations menées à la WE de façon à respecter la chronologie d'ensemble et la succession logique qu'il existe entre elles ; puis, nous remettons en cause aussi bien leurs résultats que leurs conclusions. En prenant appui sur une revue de la littérature pluridisciplinaire, nous récusons dans ce texte l'existence de l'effet Hawthorne.

Naissance d'un mythe : les études sur l'éclairage artificiel

À l'initiative du *National Research Council* de la *National Academy of Science* des États-Unis, et financée par la *General Electric*, fabricant d'ampoules électriques, une série d'expériences, au nombre de quatre, sur l'éclairage artificiel (nommée *Illumination studies*) est menée dans l'usine Hawthorne⁽²⁾ (novembre 1924–avril 1927). À cette époque, les ateliers sont

⁽²⁾ Frank Jewett, responsable des ateliers WE, devient président en 1923 de la division *Engineering* du National Research Council et convainc le comité de choisir la WE (Desmarez, 1986).

⁽¹⁾ Massachusetts Institute of Technology.



Photo © AKG images

Test d'ampoules électriques, entre-deux-guerres.

« À l'initiative du *National Research Council* de la *National Academy of Science* des États-Unis, et financée par la *General Electric*, fabricant d'ampoules électriques, une série d'expériences, au nombre de quatre, sur l'éclairage artificiel (nommée *Illumination studies*) est menée dans l'usine Hawthorne (novembre 1924–avril 1927). À cette époque, les ateliers sont seulement éclairés grâce à des fenêtres et/ou des verrières sur le toit, ce qui pose problème les jours de mauvais temps. »

seulement éclairés grâce à des fenêtres et/ou des verreries sur le toit, ce qui pose problème les jours de mauvais temps. Le but était de prouver que l'amélioration de l'éclairage pourrait accroître la productivité des salariés. À ce facteur matériel ont été associés un management bienveillant et un salaire à la pièce.

La première expérience (*Illumination test I*) menée par Snow, en novembre 1924, dure cinq semaines et se déroule dans trois départements de la WE où sont fixées des lampes au plafond. Dans chaque département, il constitue un groupe test ($N = 9$) et un groupe contrôle ($N \approx 30$). L'éclairage « normal » est de 5.0 *Foot candle* (noté FC, désignant l'unité d'éclairage américain). La modification de l'éclairage dans le groupe test (de 3.0 à 46.0 FC) n'a eu aucun effet significatif sur la productivité : les résultats sont disparates et varient d'un service à l'autre (Snow, 1927 ; Pennock, 1930 ; Wrege, 1976).

Une deuxième expérimentation (*Illumination test II*) est conduite de décembre 1924 à l'été 1925. Les participants appartiennent tous au même service et sont divisés en deux groupes de dix : un groupe test et un groupe contrôle. Chacun d'entre eux est placé dans un atelier expérimental au sein de son département respectif avec un système d'éclairage par lampes. L'intensité de lumière varie de 24,0 à 70,0 FC dans le groupe test tandis que l'éclairage de la pièce reste plus ou moins constant dans le groupe contrôle (de 16,0 à 28,0 FC selon la saison et l'heure). Il n'y a pas d'effet de groupe : la production augmente dans la même proportion. Un problème existe dans cette expérimentation : l'éclairage de la pièce ne peut être réellement contrôlé du fait de la lumière naturelle.

Hibarger, avec l'aide de Snow, décide en 1926 de conduire une autre expérimentation (*Illumination and psychological test*) avec seulement de la lumière artificielle pour éviter le précédent biais, les fenêtres étant opacifiées. Trois groupes de dix participants sont constitués : un groupe contrôle qui a un éclairage constant de 5,0 FC, un groupe test qui a un éclairage déclinant de 1,0 FC allant de 10,0 à 3,0, et un groupe « psychologique » à qui on fait croire à une variation d'éclairage alors que celui-ci reste constant (on remplace l'ampoule par une autre de même intensité devant les opératrices). Hibarger avance, en s'appuyant sur les résultats du dernier groupe, que l'augmentation de la production est uniquement due à la supervision directe. Snow (1927) constate que la production n'a pas augmenté mais bel et bien chuté dans tous les groupes. En revanche, pour Roethlisberger et Dickson (1939), le rendement a augmenté très légèrement dans les trois groupes. Face à ces conclusions contradictoires, les doutes persistent. Roethlisberger et Dickson n'ont jamais participé à cette expérience et leur compte rendu est de seconde main et reste sommaire⁽³⁾. Il semble que les conclusions de

Snow soient plus justes, puisqu'il est l'un des investigateurs de cette expérience. Concernant le « groupe psychologique », les résultats restent ambigus : Hibarger avouera en 1956 qu'aucun subterfuge n'a été mis en place dans ce groupe (Wrege, 1976).

Snow (1927) conclut de ces trois expériences que ni l'amélioration ni la dégradation de l'éclairage n'ont d'incidence sur la productivité. Pour cette raison, Snow et les responsables du *National Research Council* se sont progressivement désengagés des expériences en 1926. Selon Snow, l'explication de la variation, quand celle-ci a eu lieu, est à chercher ailleurs : 1) la pression de la supervision directe sur les salariés ; 2) les facteurs physiologiques (e.g. maux de tête, fatigue, etc.) et psychologiques (e.g. rêverie, vacances approchantes, etc.) ; 3) l'environnement familial.

Hibarger décide de conduire informellement sa propre expérimentation en 1927 (nommée *Moon-light test*). Le protocole est le suivant : deux opératrices du département d'assemblage composent le groupe test et deux autres le groupe contrôle. Cette expérimentation se déroule en onze phases détaillées dans le tableau de la page suivante.

À la phase 1, les opératrices restent dans leur département pour que les chercheurs puissent déterminer leur rendement individuel. Dans la phase suivante, les ouvrières rentrent dans l'atelier expérimental pour prendre leurs marques. Dès le premier jour de la variation de lumière (période 3), l'éclairage est fixé à 1.0 FC le matin et 0.39 FC l'après-midi pour le groupe test dont le rendement devient légèrement inférieur à celui du groupe contrôle. Le lendemain, l'éclairage est diminué à 0,200 FC pour toute la journée et le rendement du groupe test augmente. À la période 5, l'intensité est réduite à 0,102 FC l'après-midi, la production diminue alors légèrement. C'est seulement à partir de 0,060 FC, ce qui correspond à un clair de lune (d'où le nom de l'expérience), que le rendement du groupe test chute vraiment et les personnes protestent (période 7), l'éclairage est alors légèrement augmenté (période 8). Pour la phase 9, le groupe test et le groupe contrôle procèdent à un échange de salle et le groupe test dispose d'un éclairage de 11,0 FC. La productivité des deux groupes a augmenté. Pour la période 10, le bureau d'Hibarger est disposé au milieu de l'atelier pendant quelques semaines. Le taux de production s'intensifie et se stabilise à 119,5 % pour le groupe test et 117 % pour le groupe contrôle. La dernière période confirme ces résultats. Les périodes 9 à 11 démontrent l'importance de la supervision directe sur la productivité.

Que conclure de cette série de tests sur l'éclairage ? Tout au long de ces essais, il apparaît clairement que l'intensité de l'éclairage électrique n'entretient aucune relation avec le niveau de production. En revanche, Hibarger, en prenant appui sur les résultats de la dernière expérience, suspecte l'impact positif de l'encadrement et bien des questions demeurent sans réponses : pourquoi la production diminue-t-elle l'après-midi et est-elle plus faible le lundi et le samedi ? La fatigue est-elle en cause ? Faut-il instaurer des

⁽³⁾ Seulement 4 pages sur 604 sont consacrées aux expériences portant sur l'éclairage (Roethlisberger et Dickson, 1939, pp. 14-18).

Phase	Changement introduit		Période	Production
	Groupe Test	Groupe Contrôle		
1	Conditions normales dans le département		28 janvier – 3 février 1927	100 %
2	Installation ateliers expérimentaux		4 février 1927	↑
3	Matin : 1.0 FC Après-midi : 0.39 FC	5,0 FC	5 février 1927	↑
4	0.200 FC	5,0 FC	6 février 1927	↑
5	Matin : 0.200 FC Après-midi : 0.102 FC	5,0 FC	7 février 1927	↓ faible
6	0.080 FC	5,0 FC	/	Production stable
7	0.060 FC	5,0 FC	/	↓ forte
8	1.4 FC	5,0 FC	28 février 1927	↓ faible
9	Échange des ateliers expérimentaux		1 ^{er} mars 1927	↑ dans 2 groupes
	11 FC	5,0 FC		
10	Introduction du bureau du surveillant		21 mars – 9 avril 1927	119,5 % ; 117 %
	11 FC	11 FC		
11	Conditions de la 10		9 – 23 avril 1927	119,5 % ; 117 %
	1 semaine	2 semaines		

Tableau 1 : Étapes de l'expérience Moon-light test.

Source : Wrege (1976, pp. 14-15).

pauses pour y remédier ? Doit-on raccourcir la journée de travail ? Pour y répondre, Hibarger met en place une nouvelle expérience : la première expérimentation d'assemblage de relais téléphoniques. Ainsi se trouve préparée l'expérimentation qui deviendra l'étendard de l'École des Relations humaines.

Première expérimentation d'assemblage de relais téléphoniques (avril 1927– juin 1932)

Dans le premier atelier expérimental d'assemblage de relais téléphoniques (dénommé *First relay assembly test room*), le travail des opératrices était fastidieux et prenait 40-50 secondes : il fallait assembler 35 pièces dans une boîte de relais. Chaque salariée arrivait à produire environ 50 boîtes de relais par heure, 500 par jour et avait une production moyenne de 2 400 relais par semaine. Hibarger constitue un groupe de six ouvrières de la façon qui suit : il sélectionne deux ouvrières connues pour entretenir un lien d'amitié et leur demande de choisir quatre autres ouvrières en fonction de leur affinité avec celles-ci. Cinq d'entre elles assemblent des boîtes de relais téléphonique et la sixième ravitaille le groupe en pièces détachées. Après l'assemblage d'un relais, chaque opératrice dépose sa production dans un trou de l'établi se situant au niveau de sa main droite. Le relais descend sur une glissière qui

enclenche un système mesurant la production et le temps écoulé entre chaque relais. Ce système émet un clic à chaque enregistrement et permet de déterminer le salaire des filles. Le groupe d'opératrices est séparé des autres salariés par occuper un atelier expérimental, et ce, pendant 270 semaines segmentées en 24 phases, chacune étant marquée par l'introduction d'un changement (*cf.* tableau 2 page 46). Avant chaque changement, les ouvrières sont convoquées dans le bureau du directeur de l'atelier, Pennock, et prévenues des nouvelles conditions introduites : il leur est demandé de travailler comme d'habitude sans tenir compte des modifications. Des observateurs sont constamment présents pour collecter diverses informations : des données factuelles (*e.g.* les horaires, les pauses, le type de relais, le nombre de pièces produites, le nombre de pièces défectueuses, etc.) et des données subjectives (*e.g.* les remarques des participantes et des observateurs).

Seulement treize phases ont été rapportées par Roethlisberger et Dickson (1939) car au-delà les résultats se dégradent fortement et n'ont pas été systématiquement enregistrés.

Dans la phase 1, les opératrices restent dans leur service pour que les chercheurs puissent déterminer la production individuelle. Dans la période suivante, les opératrices prennent leurs repères au sein du groupe et dans l'atelier expérimental. Les discussions sont officiellement tolérées dans l'atelier. À compter de l'étape 3, le système de rémunération diffère du

reste de l'usine. Le salaire est mesuré à partir du rendement moyen du groupe, et non par rapport au rendement moyen des salariées du département (environ 100 ouvrières), pour s'assurer d'une coopération entière et sérieuse des participantes. Dans les phases 4 à 7, de courtes pauses sont instaurées au moment où les rendements diminuaient, c'est-à-dire en fin de matinée et début d'après-midi. Les observateurs constatent que cette situation est due à la faim car les opératrices sautaient leur repas. Pour cette raison, des collations offertes par l'entreprise sont introduites de la phase 7 à 12 (e.g. compotes, fruits, sandwiches, soupes, etc.). Après l'introduction des pauses, les résultats convaincants de l'atelier amènent la direction à instituer celles-ci dans l'ensemble du département d'assemblage en février 1928. Les observateurs continuent à raccourcir le temps de travail (périodes 8, 9 et 11). Au cours de la phase 10, les cadres de la WE dépassés par les résultats font appel à deux universitaires : Clair Turner, ergonomiste du MIT, et Elton Mayo, psychosociologue d'Harvard. À la phase 11, le travail du samedi matin est suspendu et il a été convenu avec les participantes, pour ne pas financièrement les pénaliser, que la rémunération

normalement perçue ce jour-là serait quand même versée. Cette nouvelle est bien accueillie et la production est stable. À la phase 12, les chercheurs retirent les avantages auparavant mis en place (*i.e.* pauses, collations, réduction du temps de travail) et malgré cela ils constatent que la productivité augmente et perdure. Durant cette période, une organisation informelle s'est rapidement mise en place pour conserver le rendement du groupe : si une personne ralentissait sa cadence, alors une autre opératrice, généralement sa voisine, augmentait la sienne pour maintenir la prime.

La direction a recueilli les propos des opératrices⁽⁴⁾ pour savoir ce qui les avait motivées à produire plus :

- le travail en petit groupe ;
- le management amical ;
- le système de rémunération ;
- la nouveauté de la situation ;
- l'intérêt des filles pour l'expérience ;
- l'attention accordée par les cadres et les chercheurs.

⁽⁴⁾ Cent vingt-quatre entretiens non directifs sont menés par Mlle Rousseau, cadre de l'usine Hawthorne, entre 1931 et 1932 (Walter-Busch, 1990).

Phase	Changement introduit	Période	Nombre de relais par semaine
1	Conditions normales dans le département	25 avril – 10 mai 1927	2 400
2	Atelier expérimental + travail en groupe	10 mai – 11 juin 1927	2 400
3	Incitation financière basée sur le groupe	13 juin – 6 août 1927	2 500
4	2 pauses de 5 min	8 août – 10 septembre 1927	↑ de la production
5	2 pauses de 10 min	12 septembre – 8 octobre 1927	↑ forte de la production
6	6 pauses de 5 min	10 octobre – 5 novembre 1927	2 400
7	2 pauses (15 min et 10 min) + collations	7 novembre – 21 janvier 1928	2 500
8	Mêmes conditions que la 7. Fin à 16h30 au lieu de 17h	23 janvier – 10 mars 1928	↑ forte de la production
9	Mêmes conditions que la 7. Fin à 16h	12 mars – 7 avril 1928	2 900
10	Mêmes conditions que la 7. Fin à 17h	9 avril – 30 juin 1928	2 800
11	Mêmes conditions que la 7. Samedi matin est supprimé	2 juillet – 1 ^{er} septembre 1928	Production stable
12	Retour conditions de la 3. Suppression de tous les avantages	3 septembre – 24 novembre 1928	2 900
13	Mêmes conditions que la 7. Sans les collations.	24 novembre 1928 – 29 juin 1929	3 000

Tableau 2 : Étapes du premier atelier expérimental d'assemblage de relais téléphoniques.

Turner (1933) avance le rôle de l'incitation financière sur la productivité du groupe mais considère que ce n'est qu'un facteur parmi d'autres, tandis que pour Roethlisberger et Dickson (1939), ces bons résultats sont en totalité explicables par le management bienveillant de la direction vis-à-vis des ouvrières.

À partir de la quatorzième phase, les résultats se dégradent et ne sont plus analysés, les ouvrières sont de moins en moins coopératives entre elles. En 1932, l'expérience s'achève, laissant derrière elle certaines zones d'ombre. Pour esquisser à grands traits les critiques qui sont faites, on dira que l'augmentation de la productivité est discutable, que le management de la direction est autoritaire et, pour finir, que le dévouement des opératrices est loin d'être désintéressé. Ces trois points sont analysés plus en détail dans les paragraphes qui suivent.

Critiques de l'expérience

L'existence et l'ampleur de l'augmentation de la productivité sont vivement discutées. Certains auteurs montrent, statistiques à l'appui, qu'il n'y a pas eu d'accroissement de production ni, donc, d'« effet Hawthorne » (Franke et Kaul, 1978 ; Pitcher, 1981 ; John, 1992). Dans une veine similaire, Kompier (2006) remarque qu'au cours de la phase 12, les taux horaires de production ont clairement diminué pour 4 des 5 opératrices, ce qui signifie qu'il y a eu confusion entre la production horaire moyenne et la production totale hebdomadaire. Une dernière aberration est soulignée par cet auteur : les données présentées dans Roethlisberger et Dickson (1939) et Roethlisberger (1941) ne sont pas identiques.

Pour d'autres, l'augmentation est minime et à attribuer à un effet d'apprentissage (Pitcher, 1981 ; Bert, 1999) et/ou à la standardisation des relais (Lécuyer, 1988, 1994 ; Gillespie, 1991). Dans la *Test Room*, les ouvrières n'assemblaient que cinq sortes de relais, contrairement à ce qu'elles réalisaient dans le département d'assemblage (150 modèles différents nécessitant le montage de 26 à 52 composants). L'augmentation de la productivité pourrait résulter d'une « stratégie de l'acteur » puisque les employées ont été prévenues, avant chaque changement, des nouvelles conditions ainsi que des résultats attendus. Elles ont pu de même contrôler la régularité de leur rendement *via* le signal sonore de l'appareil d'enregistrement (Parsons, 1974 ; Claus, 2007). Ainsi, Gillespie (1991) avance que les ouvrières ont choisi les facteurs les plus favorables pour augmenter leur production (e.g. pauses, collation). Cette conclusion est également partagée par Lécuyer (1994) qui constate qu'elles avaient pris en main leur production en instaurant un système de rotation où chacune devait tour à tour réaliser le quota quotidien de relais.

La reconstitution des interactions dans l'atelier amène à douter de la chaleureuse atmosphère ainsi que du management amical de la direction (Carey,

1967 ; Bramel et Friend, 1981). Au cours de la phase 3, 4 des 6 ouvrières ont été réprimandées par la direction à cause d'un manque de « coopération sincère » et du bavardage qui était pourtant officiellement toléré. Pendant ces moments de divertissement, on a constaté une baisse significative de la productivité, ce qui a abouti au rétablissement d'un management autoritaire avec interdiction de bavardage et exclusion de deux ouvrières⁽⁵⁾. Une autre cause pourrait expliquer leur renvoi par la direction : elles avaient la productivité la moins importante, la direction a ainsi préféré les remplacer (Carey, 1967 ; Walter-Busch, 1990 ; Sarin, 2003). Elles ont été remplacées par deux autres ouvrières « zélées », l'une d'entre elles étant la plus rapide du département d'assemblage. Cette opératrice, dénommée Jennie Sirchio, était soutien de famille et incitait quotidiennement le groupe à accroître sa production. Elle a endossé le rôle de leader autoritaire et, dans le cas d'une absence, son accord préalable devait être obtenu : l'inexpérience de la remplaçante allait automatiquement diminuer le rendement et donc la prime. L'augmentation de la production, sous l'effet du leadership de l'ouvrière, a permis à la hiérarchie de revenir à un management amical (Carey, 1967). Ce sont donc les bons résultats qui engendrent le management chaleureux et non, comme il est souvent mentionné, l'inverse.

Les incitations financières ont-elles joué un rôle-clé dans l'augmentation de la productivité ? Parsons (1974) et Greenwood *et al.* (1983) ont interrogé les survivants d'Hawthorne : deux opératrices (à savoir Theresa Layman et Wanda Blazejack) et un observateur (Donald Chipman). Tous ont affirmé que l'appât du gain a été l'explication de l'augmentation de la production : les opératrices pouvaient doubler leur rémunération.

Finalement, s'il y avait effectivement un effet Hawthorne, alors la productivité du groupe augmenterait à chaque changement des conditions de l'expérimentation. Pourtant, en regardant les résultats de plus près, quand on introduit des changements, et même en prenant en compte un hypothétique retard de l'effet, la productivité augmente très peu voire diminue. En revanche, cette augmentation, quand celle-ci a eu lieu, s'explique par des facteurs tayloriens tels que la standardisation des relais, la discipline managériale et la motivation pécuniaire des employées.

Minimiser l'importance des incitations financières par rapport aux facteurs sociaux devient un véritable leitmotiv, à la fois pour les dirigeants de l'usine et pour l'équipe de chercheurs d'Harvard. Pour ce faire, une seconde expérience d'assemblage de relais (appelée *Second relay assembly test room*) est menée.

⁽⁵⁾ Mayo (1945) parle d'une simple démission. Une des deux opératrices quitte le test à cause d'un problème d'anémie et non en raison du bavardage.

Seconde expérience d'assemblage de relais téléphoniques (août 1928 – mars 1929)

Cinq nouvelles ouvrières sont désignées par la direction et restent à l'intérieur du département d'assemblage. Les conditions de travail sont ainsi identiques à celles de l'ensemble de l'usine (voir Tableau 3 ci-dessous).

Aucun changement n'est mis en place dans la phase 1 pour déterminer la productivité moyenne des cinq opératrices. En phase 2, les chercheurs expliquent aux ouvrières que le système de rémunération sera basé sur la performance de leur groupe et non sur la performance de l'ensemble du département. La production augmente immédiatement de 12,6 %. Ce système crée des jalousies auprès des autres opératrices du département qui souhaitent le même traitement. En phase 3, sous la pression de Pennock, les chercheurs réintroduisent l'ancien système de rémunération pour pacifier la situation et désamorcer le conflit social : la production des cinq ouvrières diminue de 16,4 %. L'expérience est arrêtée par la direction de WE.

Critiques de l'expérimentation

Que conclure de cette expérimentation tuée dans l'œuf ? Bien que celle-ci ait démontré l'importance de la rémunération dans la productivité, Roethlisberger et Dickson (1939) considèrent pourtant que cet effet est limité du fait de la courte durée de l'expérience et d'une augmentation fluctuante chez une même ouvrière (e.g. l'opératrice R3 : 117,4 % puis 64,7 %) et d'une ouvrière à l'autre. Pour eux, deux éléments peuvent expliquer l'accroissement de la production :

- La compétition entre le premier et le second atelier expérimental de relais téléphoniques : les ouvrières ont voulu faire aussi bien que celles du premier atelier expérimental d'assemblage de relais téléphoniques. Cette interprétation n'a pas de fondement sérieux puisqu'elle s'appuie sur une discussion informelle avec l'opératrice chargée de l'approvisionnement des pièces du premier atelier, qui n'a pas réellement et totalement participé à cette expérience. Par ailleurs, cet effet de compétition n'est pas observé dans la phase 3, où au contraire les ouvrières diminuent leur production pour exprimer leur mécontentement.

- La peur du licenciement dans un contexte économique difficile. Gillespie (1991) doute de cette explication et, selon lui, la crise de 1929 n'a eu aucune incidence sur l'expérimentation. En effet, conscientes de l'importance de l'expérience pour la direction, les opératrices savaient qu'elles ne pouvaient pas être congédiées.

Malgré les explications de Roethlisberger et Dickson (1939), force est de constater que le salaire joue un rôle prépondérant dans la productivité. Pour preuve, Carey (1967) constate que les incitations financières ont produit, en cinq semaines, la même augmentation de production qu'en neuf mois dans le premier atelier expérimental d'assemblage de relais téléphoniques.

N'ayant pu mener leur expérience à terme, les chercheurs mettent en place une nouvelle recherche dans un département plus calme : l'atelier expérimental de la salle de clivage.

Atelier expérimental de la salle de clivage (août 1928 – septembre 1930)

Dans l'expérience de la salle de clivage (*Mica splitting test room*), les conditions sont les mêmes que dans le premier atelier expérimental d'assemblage de relais téléphoniques (*i.e.* pauses, collations, réduction du temps de travail, etc.) et le second (*i.e.* incitation financière). Les chercheurs y ajoutent un salaire à la pièce, des heures supplémentaires et le travail dominical avec une majoration salariale. Leur but est de montrer que les pauses et la réduction du temps de travail n'ont qu'un impact modéré sur la production des opératrices.

Un groupe de cinq ouvrières est constitué et placé dans un atelier expérimental. Deux ouvrières ont été sélectionnées par la direction, elles ont ensuite choisi trois collègues selon leurs affinités. Le travail était minutieux et consistait à cliver des lames de mica et à les calibrer. L'étude a duré cent sept semaines découpées en cinq phases (*cf.* tableau 4 page 49). Les périodes ont été volontairement plus longues que dans les précédentes recherches afin de mesurer l'impact des modifications dans le temps. Le rendement individuel et les avis des opératrices sont enregistrés.

La première phase a permis d'établir le rendement individuel pour chaque ouvrière et de renforcer la coopération entre elles. Une réunion est organisée avant

Phase	Caractéristique	Période	Production de relais
1	Conditions normales	27 août – 29 septembre 1929	1 634 (100 %)
2	Rémunération basée sur le groupe	26 novembre – 26 janvier 1929	1 840 (112,6 %)
3	Ancien système de rémunération	27 janvier – 14 mars 1929	1 366 (83,6 %)

Tableau 3 : Étapes du second atelier expérimental d'assemblage de relais téléphoniques

Phase	Changement introduit	Période	Production en %
1	Conditions normales dans le département	27 août – 20 octobre 1928	100 %
2	Installation dans l'atelier + Heures supplémentaires. Pas de pauses.	22 octobre – 24 novembre 1928	115,6 %
3	Heures supplémentaires. 2 pauses de 10 min + collation. Travail dominical	17 juin 1929 – 17 mai 1930	104,4 %
4	Pas d'heures supplémentaires. 2 pauses de 10 min avec collation. Travail dominical	8 août – 10 septembre 1927	↑ de la production
5	8 heures par jour. 5 jours par semaine. 2 pauses de 10 min + collation. Pas de travail dominical	19 mai – 13 septembre 1930	104,4 %

Tableau 4 : Étapes de l'expérience de la salle de clivage.

l'entrée dans l'atelier expérimental pour expliquer aux ouvrières les objectifs de l'étude et il leur est demandé de travailler normalement. À cette occasion, on leur propose de réaliser des heures supplémentaires : elles sont unanimement favorables. Ce changement a été instauré dans la phase 2. Les discussions sont tolérées et l'atmosphère conviviale. Durant l'étape 3, les pauses et le travail dominical sont introduits, et immédiatement plébiscités. Néanmoins, au bout de quelques mois, une aversion forte apparaît contre le travail du dimanche, malgré la majoration salariale. Dans la phase 4, les heures supplémentaires ont été supprimées car une partie de la production de lames de mica est transférée dans une autre usine de la WE située dans le New Jersey. À partir d'août 1929, une rumeur circule : l'ensemble du département mica doit être déplacé dans l'usine du New Jersey. Le 16 septembre 1929, les opératrices du département mica sont toutes redéployées dans les autres services. L'atelier expérimental est épargné mais les heures supplémentaires et le travail dominical sont supprimés. Cette réduction du temps de travail est acceptée : les opératrices sont résignées et se doutent de la fin de l'expérience.

Critique de l'étude

Que penser de cette expérience ? Durant deux années, le rendement a effectivement augmenté mais de façon variable selon les auteurs : 120 % pour toutes les phases selon Pennock (1930) alors que pour Roethlisberger et Dickson (1939) il est de 115,6 % dans les phases 2 et 3 avant de chuter à 104,4 % jusqu'à la fin de l'atelier. Pour ces derniers, l'augmentation de la production n'est pas imputable à l'intérêt financier mais à l'introduction de pauses, tandis que la baisse constatée à partir de la phase 4 s'explique par la crainte

d'être licencié suite à la rumeur de déplacement du département mica.

Si, au départ, Roethlisberger et Dickson (1939) souhaitaient minimiser la portée des incitations financières, ils ont oublié dans leur explication que la chute du rendement intervient en phase 4, soit au moment de la suppression des heures supplémentaires, engendrant ainsi une perte de salaire. Ce qui démontre une nouvelle fois la prégnance de la rémunération dans l'engagement des personnes au travail.

Du point de vue de Pennock et de l'encadrement, les buts étaient éminemment pragmatiques : montrer que l'expérience réussissait et que les pauses avaient un effet favorable. Les dirigeants de la WE se concentraient sur les facteurs qu'ils pouvaient gérer à peu de frais. C'est la raison pour laquelle les pauses ont été plébiscitées car, contrairement aux incitations financières, leur introduction n'entraînait pas ou peu de dépenses.

Série d'entretiens individuels (septembre 1928 - début 1931)

Pour compléter ces précédentes expérimentations, et notamment comprendre l'impact d'une surveillance bienveillante sur la productivité, une série d'entrevues (*interviewing program*) est mise en place dans l'ensemble de l'usine sous la codirection du chercheur Whitehead et du cadre Wright. Les interviews ont été, au début, peu productives, les questions étant très précises (e.g. Comment vous traite votre supérieur ? Comment jugez-vous vos conditions de travail ?) et les interviewers (des agents de maîtrise ou des cadres)

non formés à cette tâche. Suite à cela, en juillet 1929, une nouvelle série d'entretiens, moins directifs, est menée, permettant aux interviewés de s'exprimer librement (anonymat garanti et une durée moyenne d'une heure et demie). Au total, 21 126 interviews ont été récoltées apportant des données riches mais disparates : environ 40 000 plaintes sont recueillies et une analyse de contenu permet d'identifier 74 thèmes condensés en 37 catégories. Nous ne présentons ici que les principaux résultats (cf. tableau 5).

Rang	Thème	Fréquence
1	Rémunération	6 816
2	Vestiaire	3 540
3	Sécurité et santé	3 208
4	Supervision directe	2 737
5	Heures supplémentaires	2 273
6	Toilettes	2 044
7	Lumière	1 689
8	Ventilation	1 524
9	Norme de rendement (<i>bogey</i>)	1 384
10	Emploi	1 318

Tableau 5 : Résultats des entrevues.

Source : Roethlisberger et Dickson (1939, p. 232).

Critiques de la campagne d'interviews du personnel

Les résultats montrent que la rémunération est l'élément le plus cité dans ces entrevues. La direction accorde peu d'importance à ces critiques, car elle considère que les entretiens individuels ne sont que le reflet de rancœurs personnelles. Pourquoi cet entêtement ? Si l'importance de ce thème est ignorée, c'est certainement en raison de l'objectif affiché par la direction : montrer un management paternaliste et bienveillant, unique source motivationnelle du personnel (*i.e.* l'effet Hawthorne).

Pour prendre en compte la dimension groupale, une observation directe auprès de six ouvriers est conduite (en mai 1931). Chaque ouvrier sera interrogé puis observé par deux enquêteurs pendant plusieurs semaines dans son atelier afin de voir son activité et ses interactions au sein du groupe. Les chercheurs remarquent qu'il est impossible de comprendre les comportements des travailleurs sans considérer l'organisation informelle qui régule la vie du groupe et impose ses normes. Pour cette raison, cette observation s'achève en 1931 afin d'en mener une autre d'une plus grande envergure : le montage des équipements électriques.

Expérience du montage des équipements électriques (juin 1931 – février 1933)

Mayo confie cette expérience du montage des équipements électriques (nommée *Banking wiring observation room*) à un ethnologue d'Harvard : Lloyd Warner. Un nouvel atelier expérimental est installé (juin 1931 – mai 1932) afin d'y observer les interactions sociales d'un groupe de 14 ouvriers qualifiés : 9 monteurs (W1 à W9), 3 soudeurs (S1, S2 et S3 remplacé par S4), 2 contrôleurs qualité (I1 et I2, ce dernier remplacé deux semaines par I3). Les ouvriers sont choisis en fonction de leur force physique, leur travail consiste à effectuer des câblages téléphoniques. Ce groupe est surveillé plus de six mois par un observateur qui se rend le plus « invisible » possible et a pour consignes de ne jamais intervenir et de relever toute parole et tout acte se rapportant aux relations sociales et à l'organisation informelle du groupe. En parallèle, un intervieweur a réalisé une série d'entretiens pour mieux connaître les participants (*e.g.* situation familiale, vie sociale, etc.). L'atelier est organisé de sorte que les conditions de travail y soient identiques à celles appliquées au sein du département, notamment le système de rémunération. Les ouvriers doivent atteindre le *bogey*, c'est-à-dire la norme de rendement fixée par la direction, et perçoivent au-delà un salaire à la pièce. En revanche, le surveillant n'est pas en permanence présent dans l'atelier, ce qui procure au groupe une certaine autonomie. Deux sous-groupes informels se sont ainsi créés (Groupe A : W1, W2, W3, W4, S1 et I1. Groupe B : W6, W7, W8, W9 et S4. W5, S2 et I3 étaient des électrons libres). Une véritable organisation parallèle, informelle, s'est constituée spontanément avec ses propres leaders, ses propres intérêts, ses propres normes de production ainsi que ses propres mécanismes de régulation. Aucune amélioration de la productivité n'est constatée alors que les ouvriers pouvaient manifestement produire beaucoup plus (15 à 20 %) sans effort et en être financièrement récompensés (Rojot, 2005). Ces derniers semblent totalement indifférents aux incitations financières car, selon eux, augmenter la productivité amènerait la direction à accroître le *bogey*. Un processus de contrôle informel du groupe s'est mis en place, entraînant une réglementation de la production des ouvriers où les contrevenants n'atteignant pas le *bogey* étaient traités de « profiteurs » (c'était le cas des monteurs W1, W8 et W9) tandis que ceux le dépassant étaient traités de « lèche-bottes » (W2 et W6). Un tel climat social incitait le plus souvent le travailleur zélé ou le profiteur à démissionner. Un code d'honneur informel imposait de ne jamais dénigrer un membre du groupe, ni d'être un « mouchard » de la direction sous peine de sanctions physiques. Ces deux groupes se respectaient, mais entraînaient régulièrement en conflit pour des raisons absurdes (*e.g.* fermer une fenêtre ouverte par l'autre groupe) mais restaient solidaires face aux personnes étrangères à l'atelier, *e.g.* les surveillants ou le ravitailleur en pièces (qu'ils appelaient *goofy*).

L'expérience est arrêtée officiellement le 19 mai 1932, à cause du manque de travail des participants, mais continue officieusement jusqu'au 8 février 1933. Cinq sur 14 ouvriers ont été congédiés et remplacés par d'autres dont les résultats largement inférieurs à leurs prédécesseurs ne sont pas pris en compte par les chercheurs dans l'analyse des données ni dans les conclusions.

Critiques de l'observation directe

Un problème de validité scientifique se pose. Les résultats n'ont pas été tous enregistrés par les chercheurs car ils se dégradent fortement. C'est pourquoi, une fois encore, nous doutons de l'existence de l'effet Hawthorne. Les faits que nous venons d'examiner montrent qu'à défaut d'autorité légale et formelle dans le groupe, des sous-groupes informels se sont créés pour la remplacer. Ainsi, le principal apport de cette observation est de mettre en avant l'impossibilité de comprendre les comportements des travailleurs sans considérer l'organisation informelle du groupe qui a imposé des restrictions du rendement et de la résistance au changement.

Discussion et conclusion

Dans le présent travail, nous avons présenté les différentes recherches menées à l'usine de la WE pendant près de dix ans et qui ont permis de mettre en lumière le fameux « effet Hawthorne », à savoir que l'amélioration des relations humaines au sein de l'entreprise amène une amélioration de la performance économique. Qui plus est, cette expression est attribuée, à tort, à Elton Mayo qui n'a jamais utilisé cette formulation. La paternité est à accorder exclusivement à Roethlisberger (Sarin, 2003 ; Kompier, 2006). Quel a été le véritable rôle d'Elton Mayo ? Ce dernier commença à intervenir tardivement à partir des entretiens individuels et s'est borné à apporter certains commentaires aux rapports des expériences et à les faire connaître. Selon Lécuyer (1994 : 105), Mayo « déclina l'offre de Pennock de diriger le programme d'interviews de tous les ouvriers de l'usine, mais suggéra en revanche qu'on lui verse des honoraires comme consultant ainsi que le remboursement de ses frais ». Dans une perspective plus critique, Bruce et Nyland (2011) considèrent qu'Elton Mayo n'était qu'un simple « prête-nom » pour légitimer les expériences du fait de son appartenance à l'université d'Harvard.

Effectivement, les expériences menées à Hawthorne sont le fruit d'un partenariat entre la WE et l'université d'Harvard, deux institutions ayant une forte crédibilité dans la société civile américaine. L'université d'Harvard voulait que les entreprises ouvrent leurs portes à leurs chercheurs, permettant ainsi d'accroître la réputation de l'institution, tandis que l'usine voulait officiellement montrer un management paternaliste à visage humain⁽⁶⁾. Officieusement, les

⁽⁶⁾ Une petite anecdote, relevée par Hassard (2012), illustre bien l'hypocrisie de la hiérarchie de la WE : la direction coupait systématiquement le chauffage en hiver et la ventilation en été dans les toilettes pour que les ouvrier(e)s retournent plus vite au travail !

raisons sont plus politiques : réduire les mouvements contestataires de l'époque (en 1919, quatre millions d'ouvriers américains ont fait grève à l'encontre de leurs employeurs), affaiblir l'intérêt des ouvriers vers les politiques alternatives (e.g. le socialisme et le marxisme), annihiler la syndicalisation du personnel (O'Connor, 1999). Sur ce dernier point, la direction de la WE a, entre 1933 et 1936, consacré 25 825 dollars à l'espionnage des ouvriers syndiqués (Hassard, 2012).

De nombreuses zones d'ombre nous poussent néanmoins à douter de l'existence de cet effet. Les chercheurs d'Harvard n'ont commencé à participer aux expériences de la WE qu'en avril 1928, soit un an après la mise en place du premier atelier expérimental d'assemblage de relais et le rapport final de Roethlisberger et Dickson (1939) contenant les résultats a été écrit dix ans après les expérimentations. Par ailleurs, les échantillons, de taille et de contenu réduits, rendent impossibles une quelconque exploitation statistique ni une généralisation des conclusions. De plus, les résultats qui n'allaient pas dans le sens attendu n'ont pas été pris en compte dans l'analyse. S'il y a bien eu augmentation de la productivité, elle reste modeste et n'est en aucun cas la résultante de l'amélioration des relations humaines mais entièrement imputable à la discipline managériale et aux incitations financières.

Il s'est pourtant bien passé quelque chose à l'usine Hawthorne mais quel est le véritable effet mis en avant par ces expériences ? Initialement menées pour en finir avec les fondements de l'OST, les expérimentations menées à la WE démontrent en réalité l'efficacité de la doctrine taylorienne : salaire à la pièce, discipline, standardisation. D'ailleurs plusieurs décennies auparavant, Taylor avait déjà mené des études soulignant l'intérêt des pauses et de la réduction du temps de travail pour réduire la fatigue des ouvriers (Friedmann, 1946 ; Bruce et Nyland, 2011).

L'effet Hawthorne est donc bel et bien un mythe reconstruit *a posteriori* et qui perdure encore dans nos manuels pédagogiques à cause de chercheurs négligents qui citent ces recherches sans avoir lu les données originelles (Parsons, 1974 ; Rice, 1982).

Bibliographie

- BERT C. (1999), « L'effet Hawthorne : un mythe des sciences humaines », in CABIN P. (Éd.), *Les Organisations. État des savoirs*, Auxerre, Sciences Humaines Éditions, pp. 59-65.
- BRAMEL D. & FRIEND R. (1981), "Hawthorne, the myth of the docile worker, and class bias in psychology", *American Psychologist*, 36, pp. 867-878.
- BRUCE K. & NYLAND C. (2011), "Elton Mayo and the deification of human relations", *Organization studies*, vol. 32, n°3, pp. 383-405.
- CAREY A. (1967), "The Hawthorne studies: a radical criticism", *American Sociological Review*, vol. 32, n°3, pp. 403-416.

- CLAUS C. K. (2007), "B. F. Skinner and T. N. Whitehead: A Brief Encounter, Research Similarities, Hawthorne Revisited, What Next?", *Behavior Analyst*, vol. 30, n°1, pp. 79-86.
- DESMAREZ P. (1986), *La Sociologie industrielle aux États-Unis*, Paris, Armand Colin.
- FRANKE R. H. & KAUL J. D. (1978), "The Hawthorne experiments: First statistical interpretation", *American sociological review*, vol. 43, n°5, pp. 623-643.
- FRIEDMANN G. (1946), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard.
- GALE E. A. (2004), "The Hawthorne Studies - a Fable for Our Times?", *Q J Med*, vol. 97, pp. 439-449.
- GILLEPSIE R. (1991), *Manufacturing knowledge. A history of the Hawthorne experiments*, Cambridge, Cambridge University Press.
- GREENWOOD R. G., BOLTON A. A. & GREENWOOD R. A. (1983), "Hawthorne a half century later: Relay assembly participants remember", *Journal of management*, vol. 9, n°2, pp. 217-231.
- HASSARD J. S. (2012), "Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context", *Human Relations*, vol. 65, n°11, pp. 1431-1461.
- JOHN S. (1992), "Was there a Hawthorne effect?", *American journal of sociology*, vol. 98, n°3, pp. 451-468.
- KOMPIER M. A. (2006), "The Hawthorne effect is a myth but what keeps the story going?", *Scandinavian Journal of Work, Environ & Health*, vol. 32, n°5, pp. 402-412.
- LÉCUYER B. P. (1988), « Rationalité et idéologie dans les sciences de l'homme. Le cas des expériences Hawthorne (1924-1933) et de leur réexamen historique », *Revue de synthèse*, n°3-4, pp. 401-427.
- LÉCUYER B. P. (1994), « Deux relectures des expériences Hawthorne ; problèmes d'histoire et d'épistémologie », in Bouilloud et Lécuyer (Eds), *L'Invention de la gestion*, Paris, L'Harmattan, pp. 93-117.
- MAYO E. (1945), *The social problems of industrial civilization*, Boston, Harvard University Press.
- O'CONNOR H. (1999). "The politics of management thought: a case study of the Harvard Business School and the Human Relations School", *Academy of management review*, vol. 24, n°1, pp. 117-131.
- OLSON R., VERLEY J., SANTOS L. & SALAS C. (2004), "What we teach students about the Hawthorne studies: a review of content within a sample of introductory IO and OB textbooks", *Industrial-Organizational Psychologist*, vol. 41, n°3, pp. 23-39.
- PARSONS H. M. (1974), "What Happened at Hawthorne?", *Science*, vol. 183, n° 4128, pp. 922-32.
- PENNOCK G. A. (1930), "Industrial research at Hawthorne. An experimental investigation of rest periods, working conditions and other influences", *Personnel Journal*, vol. 8, n°5, pp. 296-313.
- ROETHLISBERGER F. J. & DICKSON W. J. (1939), *Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Hawthorne works*, Chicago, Harvard University Press.
- ROETHLISBERGER F. J. (1941), *Management and morale*, Cambridge, Harvard University Press.
- PITCHER B. L. (1981), "The Hawthorne experiments: Statistical evidence for a learning hypothesis", *Social Forces*, vol. 60, n°1, pp. 133-149.
- RICE B. (1992), "The Hawthorne defect: Persistence of a flawed theory", *Psychology Today*, vol. 16, n°2, pp. 70-74.
- ROJOT J. (2005), *Théorie des organisations*, Paris, Éditions Eska.
- SARIN E. (2003), *Introduction conceptuelle à la science des organisations*, Paris, L'Harmattan.
- SNOW C. E. (1927), "Research on industrial illumination: A discussion of the relation of illumination intensity to productive efficiency", *Tech Engineering News*, p. 257, 272, 274, 282.
- TURNER C. E. (1933), "Test room studies in employee effectiveness", *American Journal of Public Health*, pp. 577-584.
- WALTER-BUSCH E. (1990), "The Sudden restlessness of Relay assembly operator 2a", *Working paper, Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitsrecht*, St. Gallen.
- WHITEHEAD T. N. (1938), *The Industrial Worker*, Cambridge, Harvard University Press.
- WREGG C. D. (1976), "Solving Mayo's mystery: The first complete account of the origin of the Hawthorne studies. The forgotten contributions of C. E. Snow and H. Hibarger", *Academy of Management Proceedings*, pp. 12-16.

Du paternalisme au patronhumanisme

Par Amélie VILLÉGER

CEREGE (CEntre de REcherche en GEstion), Université de Poitiers

Amélie VILLÉGER

Que ce soit dans les écrits populaires ou dans la littérature académique, le paternalisme est souvent présenté comme un mode de gouvernance pernicieux et rétrograde. Partant de la mise en évidence de deux antagonismes qui le sous-tendent, cet article conceptuel propose d'envisager une approche moins manichéenne du phénomène. D'abord, dans le cas du paternalisme originel, le traditionalisme s'est finalement révélé être au service du progressisme. Ensuite, tiraillé entre la nécessaire organisation du lien de subordination au travail et la juste reconnaissance des droits et libertés de chacun, le paternalisme a évolué jusqu'à trouver un équilibre dans la mise en place d'un néo-paternalisme fortement influencé par les valeurs humanistes et pouvant, à ce titre, être qualifié de « patronhumanisme ».

Introduction

En 2017, dans un article intitulé « Management : la technique de la chouquette » paru dans les colonnes du journal *Le Monde*, un journaliste voyait, dans le fait qu'un patron offre des viennoiseries à ses employés, le marqueur d'une volonté de les manipuler, de les infantiliser et d'acheter sournoisement la paix sociale⁽¹⁾. Il s'agissait, selon l'auteur, de « réinstaurer une dynamique paternaliste » –le mot était lâché– le tout sur fond de lutte des classes et de complexe d'Œdipe non résolu pour les employés, naïfs face à la supercherie. À la lecture de ce pamphlet, plusieurs questions nous venaient à l'esprit : comment le patronat peut-il être, à ce point, nécessairement suspecté d'intentions viles ? Les employés auraient-ils le monopole du cœur ? La vindicte populaire ferait-elle nécessairement partie du trousseau de l'entrepreneur français ? Faudrait-il s'y résoudre ?

Apparu pour la première fois dans le titre d'un article du *Chicago Times* le 11 juin 1881, le terme « paternalisme » est défini par le Larousse comme une « conception selon laquelle les rapports entre patrons et ouvriers doivent être régis par les règles de la vie familiale, caractérisées par l'affection réciproque, l'autorité et le respect ». Mais une seconde acception vient compléter la première. Il s'agirait aussi d'un « comportement consistant à maintenir un rapport de dépendance ou de subordination tout en lui donnant une valeur affective à l'image des relations familiales ». La mise en perspective de ces deux approches révèle l'antagonisme qui affecte le concept. Si la première acception induit une connotation neutre, voire positive (« affection réciproque»,

« respect »), le champ lexical de la seconde est beaucoup plus négatif. Il met en scène une relation déséquilibrée (« dépendance », « subordination ») et empreinte de sournoiserie, la mobilisation des valeurs affectives familiales semblant n'être qu'un leurre permettant de justifier l'inégalité du rapport. Dans leur travail de définition, les rédacteurs du dictionnaire eux-mêmes semblent donc avoir été confrontés au paradoxe du paternalisme : une philosophie initialement fondée sur de pieux sentiments, et ensuite accusée de tous les maux.

Certains travaux n'hésitent d'ailleurs pas à l'assimiler, indifféremment, à une forme de domination de classe (Newby, Bell, Rose et Saunders, 1978), à un « néo-féodalisme » (Kolboom, 1984), à un leurre justifiant des rapports de travail inégaux (Roberts, 1978), à une stratégie patronale visant à créer une forte dépendance salariale (Morris et Smyth, 1989), à une « police morale » (Mill, 1860), à une entrave à la liberté individuelle (Ogien, 2007), à un « néo-traditionalisme bourgeois » (Kolboom, 1984) et même à des relents de machisme déguisé (Kerfoot et Knights, 1993).

Pourtant, une fois n'est pas coutume, ne serait-il pas possible d'envisager une approche moins manichéenne du phénomène ? Quelques auteurs en ont initié les prémices, en rappelant par exemple que le paternalisme originel bénéficiait d'une forte adhésion de la part des travailleurs (Perrot, 1979), qu'il résulte « d'une générosité sincère » (Hatzfeld, 1971), d'une union « dans un même sentiment d'affection » (Melucci, 1974) et « d'une volonté philanthropique de lutte contre l'extrême pauvreté qui touche à cette époque les ouvriers et leurs familles » (Dos Santos, 2014). Pour Gueslin (1992), il

⁽¹⁾ SANTOLARIA N., *Le Monde* du 25 janvier 2017.

procède « d'une bonne volonté de la part du patron », « d'une forte motivation personnelle profondément ancrée » et de « l'idée d'une mission à accomplir ». Et « il serait erroné, s'inspirant d'une légende patronale noire, de le nier totalement ». Il est même considéré par certaines études comme le facteur principal d'un haut niveau de satisfaction au travail (Uhl-Bien, Tierney, Graen et Wakabayashi, 1990) et comme un avantage compétitif des entreprises familiales (Allouche et Amann, 1998 ; Villéger, 2016). Fleming (2005: 1486) va jusqu'à évoquer l'idée sulfureuse d'un paternalisme qui « pourrait avoir de nombreux aspects positifs » et appelle à « une théorisation moins dualiste ». Mais peu de recherches en sciences de gestion ont, à ce jour, suivi cette piste. Cet article se propose de contribuer au comblement de cette lacune. La vision dualiste qui entoure le phénomène semble tenir aux antagonismes qui le sous-tendent. D'abord, dans le cas du paternalisme, le traditionalisme s'est révélé porteur d'une modernité au service du progrès. Paradoxe « politiquement très incorrect » selon Le Goff (2012), mais pourtant confirmé scientifiquement. Et l'auteur de se réjouir que le travail des historiens du droit ait permis que l'approche « unilatérale et militante » du processus de formation du droit du travail ait fait place à « une vision décantée et plus sereine attachée à souligner la complexité du processus [...] et la pluralité de ses protagonistes ». Dans le même esprit, Kolboom (1984) estime qu'il serait faux de prêter au paternalisme « le seul cliché répandu d'un conservatisme malthusien et sclérosé » alors qu'il doit, au contraire, « être vu à la fois comme facteur du traditionalisme mais aussi du progrès social et économique ». Il ajoute qu'il ne devrait pas être considéré comme « les résidus d'un passé pré-industriel » mais plutôt comme « l'expression d'un nouveau type de rapports sociaux [...] dont la fonction était de corriger [...] le déséquilibre causé par l'industrialisation ». La première étape de notre réflexion consiste donc à rappeler qu'au-delà de ses aspects traditionalistes, le paternalisme originel s'inscrit dans une logique progressiste d'amélioration de la condition ouvrière et apparaît comme une réponse opérationnelle au constat de déséquilibres sociaux grandissants.

Le second antagonisme tient à la complexité de la relation de travail salarié. Le droit du travail est condamné à relever le défi d'une structure dialectique, exprimant « simultanément le régime d'exploitation de l'homme et les moyens d'en limiter la rigueur, de lutter contre lui » (Lyon-Caen, 2004: 56). En entérinant le lien de subordination employeur/employé, il reconnaît les inégalités concrètes de la réalité sociale, mais, parallèlement, ne peut, et ne veut, se défaire de l'égalité abstraite prônée par le Code Civil. Ainsi, paternalisme et droit du travail ambitionnent de répondre, chacun dans leur domaine, à la même problématique relevant de l'oxymore : comment assurer la liberté de chacun et l'égalité de tous dans une relation de subordination ? Radé (2012) montre que le droit du travail a en partie résolu le dilemme en passant progressivement d'une logique de privation de liberté (limite d'âge, réglementation des horaires de travail...), dans laquelle la capacité d'autodétermination de l'individu est remise en cause, à une logique de promotion de droits (droit à

la santé, droit au repos...), dans laquelle l'humanisme est à l'œuvre. La seconde partie de cet article envisage l'application de ce renversement de paradigme au paternalisme, en mettant en exergue l'humanisme d'un néo-paternalisme qui pourrait alors être qualifié de « patronhumanisme ».

Valeurs et volitions du paternalisme originel : un progressisme multidimensionnel

Dans ses *Principes d'économie politique*, Gide (1931) plaide : « Il faut rendre cette justice aux patrons que la plupart des réformes introduites par la législation ouvrière, ou par les revendications des syndicats, ont été d'abord réalisées par des initiatives patronales ». En effet, le paternalisme originel relève à la fois d'un progressisme politico-religieux et d'un progressisme social.

Paternalisme et progressisme politico-religieux

Dès la fin du XVIII^e siècle, le contexte sociopolitique français est trouble et perturbé. De 1793 à 1875, onze régimes constitutionnels se succèdent. Les guerres civiles et napoléoniennes ont laissé d'importantes séquelles démographiques. Les structures médicales, sociales et éducationnelles sont largement défailtantes. Les épidémies meurtrières se multiplient. L'exode rural renforce la précarité. L'État n'apparaît pas comme un interlocuteur suffisamment fiable, stable et crédible pour garantir des avancées sociales.

Des voix s'élèvent, parmi les penseurs chrétiens, pour dénoncer la misère ouvrière et paysanne. En 1822, l'abbé Lowenbruck fonde la première œuvre ouvrière, baptisée « Société de Saint Joseph ». Des auteurs comme Fodéré (1825), Gérando (1826) ou De Villeneuve-Bargemont (1834) tentent, dans son sillage, de sensibiliser l'opinion au fléau de la pauvreté, mais ils sont peu entendus. Les « sociétés catholiques de secours mutuels », développées par Armand de Melin, et le « patronat social catholique », impulsé par Auguste Cochin, restent, eux aussi, peu suivis (Duroselle, 1951). Le tournant a lieu en 1871, avec la fondation de « l'œuvre des cercles catholiques d'ouvriers » sous l'impulsion d'Albert de Mun, de René de La Tour du Pin et de Léon Harmel. Les trois hommes participent ensuite à la création de l'Union de Fribourg (1884), dont les travaux servent de base à plusieurs passages de *Rerum novarum* (1891). Cette encyclique pose les fondements de la doctrine du catholicisme social, branche réformiste de l'Église qui entend concilier pouvoir et vertu. Elle condamne « la misère et la pauvreté qui pèsent injustement sur la majeure partie de la classe ouvrière » et dénonce les excès du capitalisme. Le pape Léon XIII y affirme que les patrons doivent respecter en l'ouvrier « la dignité de l'homme ». Il est ainsi défendu de leur donner un travail supérieur à leur force, ou en désaccord avec l'âge ou le sexe. Le travail doit aussi être rétribué grâce à « un juste salaire » car « ce serait un crime à crier vengeance au ciel que de frustrer quelqu'un

4^e volume. — N° 172.

10 c.

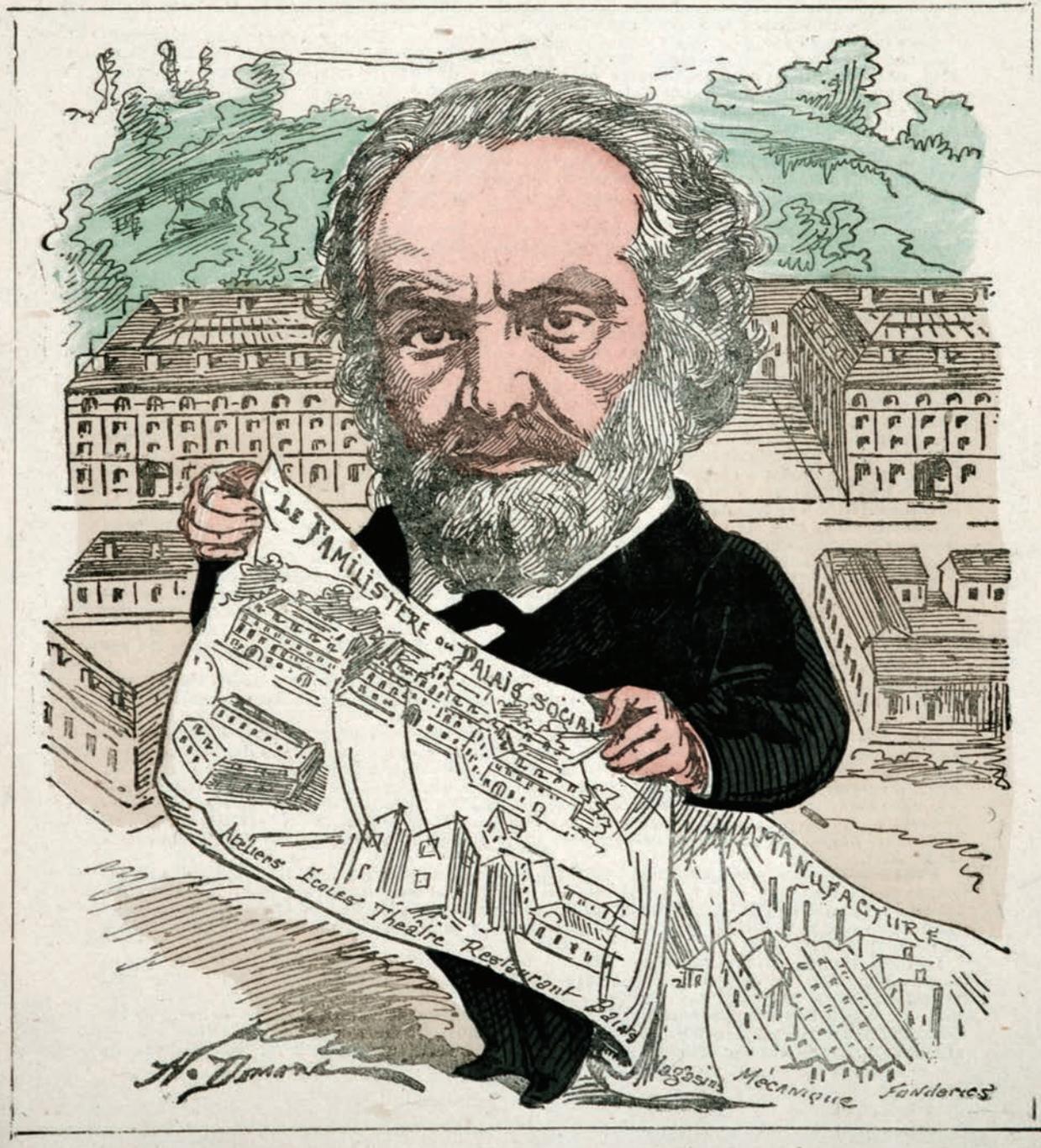
Un an : 6 fr.

LES HOMMES D'AUJOURD'HUI

DESSINS DE DEMARE

BUREAUX : 48, RUE MONSIEUR-LE-PRINCE, PARIS

J.-B.-ANDRÉ GODIN



Portrait-charge de J.B. André GODIN (1817-1888), tenant entre les mains le dessin de son projet « Le Familistère » ou Palais Social, in *Les hommes d'aujourd'hui*, vers 1875.

« Godin, dont l'œuvre familistérienne a pu être qualifiée d'«apogée du progrès social en entreprise», est l'archétype du pluralisme idéologique. Il se réclame à la fois du catholicisme, du socialisme, du taylorisme et du paternalisme. »

Amélie VILLÉGER

Photo © Coll. KHARBINE-TAPABOR

du prix de ses labeurs ». Enfin, il incite les ouvriers à protéger leurs intérêts en formant des syndicats.

Si de Mun et de La Tour du Pin sont des hommes politiques, Harmel en revanche est chef d'entreprise et initie, dans ses usines, le passage de la théorie à la pratique. Ses ouvriers bénéficient d'une caisse d'épargne (dès 1840), d'une caisse de prêt sans intérêts (en 1842), d'une société de secours mutuel (1846), d'écoles (1860), de conseils d'usine⁽²⁾ (1883), d'une « maison syndicale », de logements, d'un théâtre, d'une bibliothèque... Le paternalisme apparaît. D'ailleurs, dans son testament, le père de Léon Harmel, écrit à ses fils : « Aimez nos ouvriers, ils étaient mes enfants. Vous reprenez ma paternité, vous continuez à les porter vers Dieu et à leur faire du bien ». Suivant les préceptes de son père, en 1895, Léon Harmel est à l'origine de la présentation d'un rapport intitulé *Les légitimes revendications des travailleurs dans le cadre des orientations de l'Église à la suite de Rerum Novarum*⁽³⁾.

Dans le sillage d'Harmel, les patrons paternalistes reprennent à leur compte la doctrine sociale de l'Église. Ils se sentent investis d'une mission morale, qu'ils assument avec bienveillance et conviction : contribuer au bien-être social des classes défavorisées. De Bry (2008) rappelle d'ailleurs, qu'à l'époque, les chefs d'entreprise paternalistes représentent le patronat de gauche et sont considérés comme progressistes, aussi bien par les autres patrons que par l'opinion publique. Godin (1871), par exemple, dont l'œuvre familistérienne a pu être qualifiée d'« apogée du progrès social en entreprise » (Minchella, 2017), est l'archétype de ce pluralisme idéologique. Il se revendique à la fois du catholicisme, du socialisme, du taylorisme⁽⁴⁾ et du paternalisme, sans y voir une quelconque antinomie. Effectivement, ces philosophies n'opèrent pas sur le même plan : si la première est un mode de pensée religieux, la deuxième est un mode de pensée politique, la troisième un mode d'organisation de la production et la dernière un mode de gouvernance de l'entreprise.

Dans l'histoire plus récente, le régime de Vichy a malheureusement exploité certains aspects de la culture paternaliste et ce détournement a largement contribué à en noircir l'image. Pourtant, Spina (2017) rappelle que les paternalistes ont joué un rôle important aux côtés des résistants. Il cite l'exemple de la famille Peugeot, très engagée dans la résistance, qui évacue les réfractaires au Service du Travail Obligatoire (STO) sur les exploitations agricoles du groupe et ensemeince son terrain de golf pour nourrir les maquisards. Il fait aussi référence à la famille Michelin qui s'oppose au régime pétainiste et refuse tout accord avec des firmes allemandes. Marcel Michelin, fils du fondateur, meurt en déportation. Jean-Luc Michelin s'illustre à la tête de

l'un des rares réseaux de renseignements montés en plein cœur du Reich. La maison encourage les ouvriers à partir au maquis. Elle continue à payer les salaires et à aider les familles de ceux qui quittent l'usine pour rejoindre la résistance. Chez Michelin, moins de 5 % des ouvriers partent au STO, ce qui représente l'un des plus faibles taux parmi les grandes entreprises françaises.

Paternalisme et progressisme social

En 1864, Le Play décrit la situation socioéconomique du pays en ces termes : « On vit se grouper autour des nouveaux engins de fabrication d'innombrables populations séparées de leur famille, inconnues de leurs nouveaux patrons, dépourvues d'habitations décentes, d'écoles et d'églises ; privées, en un mot, des conditions physiques et morales qui jusque-là, avaient été jugées indispensables à l'existence d'un peuple civilisé ».

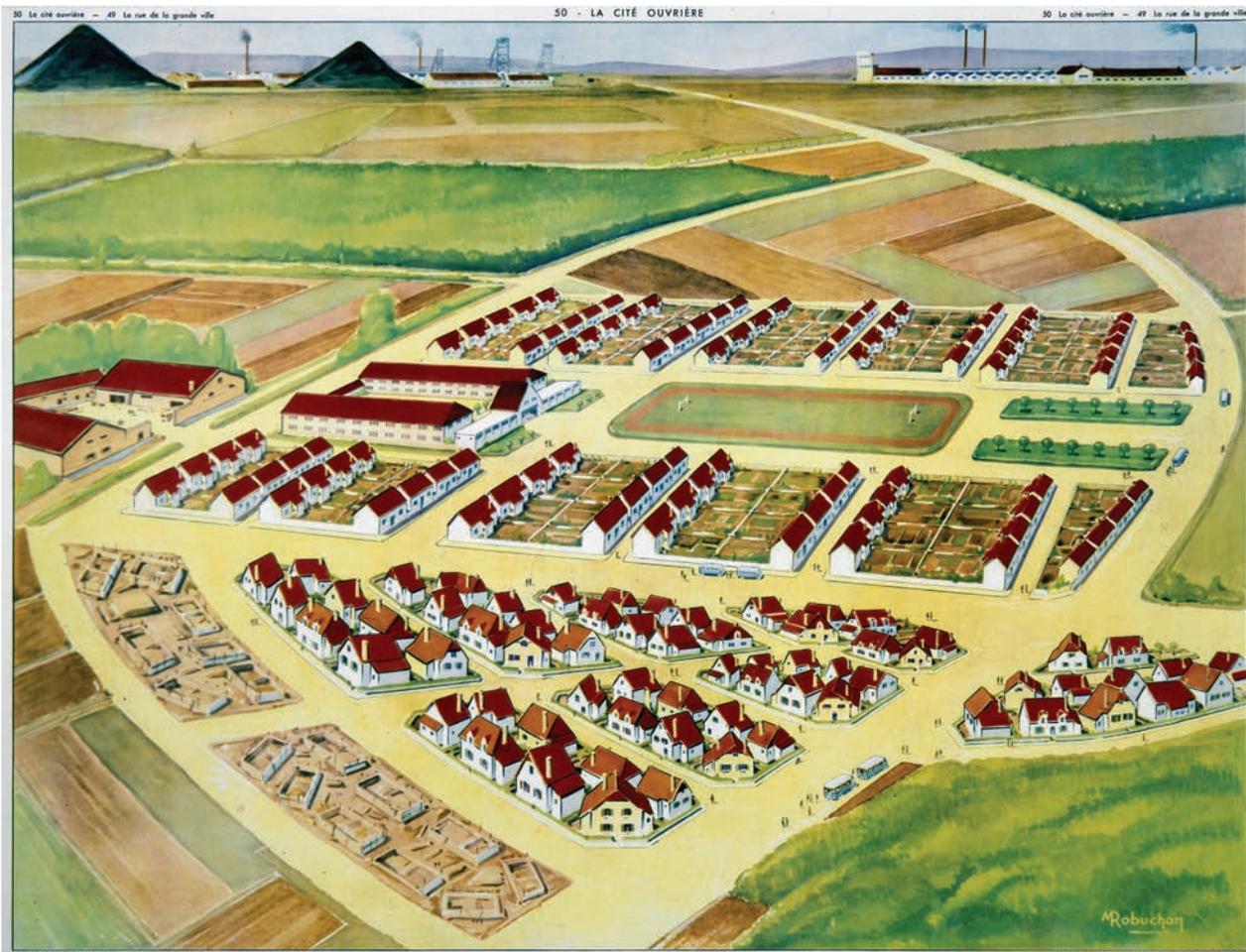
Forts de leurs convictions, les paternalistes se substituent à l'État défaillant et décident de prendre à leur charge la construction d'habitations décentes, pour loger et réunir les ouvriers et leur famille. Au-delà du confort procuré et du rapprochement familial offert, ces initiatives permettent l'ascension sociale d'ouvriers pour qui l'accès à la propriété était jusqu'alors inenvisageable. Parfois, pour les corons par exemple, le patron reste propriétaire mais les ouvriers sont logés gratuitement. L'eau courante et l'électricité, biens rares à l'époque, leur sont aussi fournis à titre gratuit. Les courses peuvent être faites à l'économat de l'entreprise, à des tarifs très inférieurs à ceux des commerces extérieurs. Contrairement à ce qui est parfois sous-entendu, les systèmes paternalistes laissent le choix aux ouvriers de bénéficier ou non des habitations patronales. Bien plus, une prime leur est versée pour les aider à se loger s'ils choisissent de vivre à l'extérieur des installations proposées par le patronat.

En outre, la construction de ces lotissements accompagne l'émergence des préoccupations modernes d'hygiène et de sécurité. Lors du débat parlementaire sur la loi sur les accidents du travail, en 1898, les paternalistes défendent ardemment la reconnaissance du risque professionnel (Ewald, 1986). Ils créent des services médicaux d'usine, des vestiaires avec douches, des préventoriums et des caisses de sécurité patronales finançant les soins de santé des ouvriers. En fin de carrière, un « pécule de départ » leur est versé, bien avant la mise en place du système légal de retraite. Des maisons de retraites leur sont ouvertes et des rentes de secours accordées aux veuves. Après avoir logé leurs employés, les époux Cognacq-Jay, dirigeants du grand magasin parisien La Samaritaine, ouvrent par exemple une maison de retraite et une maternité, destinées à leurs employés. Les paternalistes œuvrent pour la protection de l'enfance et de la famille. Ils luttent contre les mauvaises conditions sanitaires des femmes enceintes et la forte mortalité infantile (prise en charge des frais médicaux, consultations pour les nourrissons...). Ils allègent les charges familiales (salaires maternels, crèches, allocations familiales, réduction de loyer pour les couples avec enfants, aides matérielles...). Avant les lois Ferry,

⁽²⁾ Instance au sein de laquelle des travailleurs élus pouvaient participer à la direction de l'entreprise.

⁽³⁾ Rapport présenté par Henri Savatier, au Congrès des Tertiaires de Saint François à Limoges (Waquet, 2012).

⁽⁴⁾ Godin invoque régulièrement les travaux tout récents de Frederick Taylor (Rey, 1982), considérés à l'époque comme largement progressistes, du fait de leur caractère scientifique et de l'idéal de justice que le salaire au rendement induisait, y compris chez les ouvriers.



La cité ouvrière. Panneau scolaire Rossignol de 1954.

« Forts de leurs convictions, les paternalistes se substituent à l'État défaillant et décident de prendre à leur charge la construction d'habitations décentes, pour loger et réunir les ouvriers et leur famille. Au-delà du confort procuré et du rapprochement familial offert, ces initiatives permettent l'ascension sociale d'ouvriers pour qui l'accès à la propriété était jusqu'alors inenvisageable. »

à une époque où le travail est autorisé dès 10 ans, ils soumettent le bénéfice de leurs œuvres sociales au fait que l'enfant soit scolarisé, favorisant ainsi l'instruction et l'émancipation de toute une génération. Ils ouvrent des crèches et des écoles gratuites qui, contrairement aux écoles communales, proposent des solutions d'accueil adaptées aux horaires de travail des parents. Dans les années 60, les écoles Michelin comptent ainsi plus de 6000 élèves.

Les œuvres sociales paternalistes précèdent les comités d'entreprise qui, lors de leur création en 1945, reprendront à leur compte leurs attributions : elles proposent des activités culturelles et des loisirs gratuits. Des spectacles, fêtes, et autres divertissements sont organisés. Les enfants peuvent partir dans les colonies de vacances de l'entreprise et les familles dans des centres de vacances dédiés. Le patronage (ancêtre des centres aérés et de loisirs) accueille les enfants du personnel en dehors du temps scolaire. La philosophie paternaliste incite même certains dirigeants, comme Paul Ricard, patron de l'entreprise familiale éponyme, à offrir à leurs employés une cinquième semaine de congés payés, plusieurs années avant l'obligation légale de 1981.

En plus du bien-être des ouvriers, le paternalisme ambitionne de favoriser leur émancipation (De Bry, 2008). Ses préceptes sont « très loin d'une quelconque infantilisation. Au contraire. » (Dos Santos, 2014). Il espère « amener insensiblement les ouvriers au point de pouvoir se passer d'appui » (Veron, 1966). D'ailleurs, en psychanalyse, le père est celui qui détruit le lien fusionnel infantilisant « mère/enfant » et permet ainsi à sa progéniture de grandir en se découvrant et en s'assurant en tant que « soi » (Freud, 1900). En sociologie aussi, le père a traditionnellement une fonction socialisatrice. En plus de sa fonction séparatrice entre l'enfant et la mère, il endosse une fonction d'ouverture au monde et d'autorité (Héritier, 1996).

Les politiques patronales d'accession à la propriété vont bien sûr dans le sens de l'émancipation. Elles ne concernent d'ailleurs pas uniquement la propriété des habitations mais aussi celle de l'entreprise. Les paternalistes sont les premiers à ouvrir le capital de leurs entreprises et à mettre en place des plans d'actionnariat salarié (Hirigoyen et Couret, 1990). Bien avant toute obligation légale, les employés sont aussi associés à la réussite de l'entreprise grâce à des systèmes de participation aux bénéfices. C'est le cas dès 1842 dans

l'entreprise parisienne de peinture Leclair, en 1848 à la Compagnie des mines de la Loire, en 1898 chez Michelin, et pour plus de 120 firmes paternalistes en 1901 (Jorda, 2009). Les caisses d'épargne, financées par les employeurs, soutiennent aussi le processus d'émancipation et d'ascension sociale.

Ainsi, même si cela est rarement rappelé, les réalisations paternalistes coûtent cher à l'entrepreneur. Les maisons payées par l'industriel sont, par exemple, revendues aux employés sans bénéfice, avec un crédit long à faible taux d'intérêt. Ce processus, exigeant une énorme immobilisation de capital, est peu rentable pour le patron (Hommel, 2006). Au Creusot, l'ouvrage paternaliste absorbe 5 à 10% de la masse salariale (Beaud, 1990). Aux aciéries de Longwy, c'est 13 % de la masse salariale et 46 à 68 % des dividendes (Moine, 1989). En moyenne, le coût des institutions patronales, en 1927, peut être évalué à 10 % de la masse salariale (Daviet, 1997). Le stéréotype du patron sans cœur, mû par le seul appât du gain, semble bien loin.

Enfin, la valorisation de la méritocratie rencontre un écho certain dans le monde ouvrier, car elle donne une possibilité d'ascension professionnelle et sociale jusqu'alors inespérée. Précurseurs du concept contemporain d'intelligence collective (Levy, 1994), les paternalistes reconnaissent et valorisent la richesse des compétences conjuguées de leurs employés. Godin (1871) insiste sur la prise en compte de l'avis des ouvriers, arguant qu'ils sont les plus à même, grâce à leur expérience quotidienne dans l'atelier, de faire des propositions pertinentes quant au fonctionnement de l'usine. Il les pousse à former des conseils d'ouvriers, à s'investir dans l'entreprise en y assumant des responsabilités, à prendre des initiatives (Dos Santos, 2014). François Michelin (1998) fait lui aussi sien le credo de l'écoute attentive de la parole de l'ouvrier. Il les incite à réfléchir à de potentielles innovations, aussi bien organisationnelles que techniques. Le pneu Radial, produit phare de la compagnie, naît de la découverte d'un nouveau procédé par l'un de ses ouvriers, Marius Mignol.

Valeurs et volitions du patronhumanisme contemporain : liberté, solidarité, responsabilité

Qu'en est-il du paternalisme du XXI^e siècle ? Plusieurs auteurs estiment que le « paternalisme n'est pas une technique de gestion démodée » (Flemming, 2005) et qu'il peut pertinemment s'accommoder des systèmes de gestion contemporains (Greene, Ackers et Black, 2001 ; Kerfoot et Knights, 1993 ; Knights et Mc Cabe, 2001 ; Thaler et Sunstein, 2003 ; Wray, 1996). En 1997, dans *The New Paternalism*, Mead décrit la philosophie paternaliste moderne comme fondée sur des valeurs humanistes de solidarité et de responsabilité patronales. Il est vrai qu'aujourd'hui, de nombreux aspects de l'héritage paternaliste sont considérés comme progressistes et humanistes, plutôt que comme portant atteinte aux libertés individuelles : les avantages proposés par les comités

d'entreprise ne sont pas vus comme le marqueur d'une volonté patronale de s'immiscer sournoisement dans la vie privée des salariés. L'argument du dirigeant méprisant, se posant en bienfaiteur de salariés ignares en leur offrant un accès plus facile à la culture et aux loisirs, ne tient pas davantage. Le médecin du travail n'est pas, non plus, considéré comme le stigmaté d'une volonté intolérable d'ingérence et de contrôle du dirigeant sur ses employés. Les stratégies de fidélisation de l'employé sont à présent valorisées⁽⁵⁾ et considérées comme favorables au salarié, alors qu'elles ont pu être envisagées par les détracteurs du paternalisme comme résultant d'une manipulation destinée à le priver d'une part de son libre-arbitre. Plus largement, les règles du droit pénal, d'inspiration largement paternaliste (Feinberg, 1986), sont, elles aussi, rarement considérées comme moralisatrices et liberticides.

Pourtant, la connotation péjorative associée au concept interdit à tout chef d'entreprise prudent de s'en revendiquer. La réflexion engagée ici amène alors à penser que les crispations sur le sujet pourraient être autant sémantiques que conceptuelles. Abordé au premier degré, le terme peut, en effet, paraître inapproprié puisque les salariés ne sont évidemment pas des enfants. Par conséquent, la rédemption du paternalisme passerait aussi par la proposition d'un nouveau vocable. En s'appuyant sur les travaux d'analyse du paternalisme moderne, le terme de « patronhumanisme » est envisagé et défini comme un mode de gouvernance de l'entreprise influencé par les valeurs humanistes telles que la liberté, la solidarité et la responsabilité.

Un patronhumanisme libéral

Le XX^e siècle est marqué par l'émiettement progressif de la subordination totale au *pater familias*. Au XIX^e siècle, la société conférait d'emblée au père un pouvoir institutionnel, politique et familial. Aujourd'hui, son pouvoir est avant tout relationnel, défini, non en référence au social, mais dans son rapport à la femme, devenant mère, et dans son lien à l'enfant (Castelin-Meunier, 2001). Comme le nouveau père doit gagner sa légitimité familiale, le nouveau patron doit gagner sa légitimité entrepreneuriale. Dans les deux cas, conciliation, rejet de l'autoritarisme et fin du rapport dominant/dominé sont les maîtres-mots.

Le paternalisme « nouvelle génération » s'inscrit dans ce nouveau rapport à l'autorité. Le leadership participatif (Barnard, 1938 ; Blake et Mouton, 1964 ; Mc Gregor, 1960) ou démocratique (White et Lippitt,

⁽⁵⁾ Chez Google par exemple, les piscines, massages, cours de yoga, salles de jeux, plats cuisinés disponibles 24 heures sur 24, gardes d'enfants ou d'animaux de compagnie, services juridiques pour accompagner les salariés dans leurs démarches privées, médecins et dentistes consultant à la demande, conférences sur l'art ou la littérature, fêtes hebdomadaires... proposés gratuitement, rappellent étrangement, sans les nommer, les œuvres paternalistes. Pourtant, l'ensemble, reconnu comme politique de fidélisation, a bonne presse, et propulse régulièrement la firme à la première place des entreprises dans lesquelles il fait bon travailler.

1960) émerge progressivement au XX^e siècle et, dès 1967, Likert décrit le paternalisme comme un style de direction qui place l'humain au cœur des préoccupations managériales en donnant une priorité aux enjeux relationnels par rapport aux enjeux économiques. Il évoque un mode de gestion participatif, opposé au style autoritaire, et fondé sur la proximité et la forte confiance entre les acteurs, y compris dans les grandes entreprises⁽⁶⁾. Pour Le Goff (2012), les patrons paternalistes ont très tôt eu conscience de « l'impasse du tout répressif dans l'entreprise ». Leur intelligence a consisté, dès lors, « à tenir l'ouvrier non pour un obstacle à vaincre par la force, au prix de coûteux antagonismes, mais un potentiel à libérer ». Jorda (2009) montre même que, par de nombreux aspects, le paternalisme de l'ère industrielle relevait déjà d'un style de management participatif moderne (importance du partage des valeurs et de la culture d'entreprise, avantages sociaux, importance de la confiance et du respect dans la relation de travail, volonté de fidélisation de l'employé...).

Mais ce sont Thaler et Sunstein (2003) qui mettent en évidence une nouvelle forme de management, selon eux caractéristique de l'entreprise d'aujourd'hui : le paternalisme libéral, ou paternalisme libertarien. Ils le définissent comme « une version relativement modérée, souple et non envahissante de paternalisme, qui n'interdit rien et ne restreint les options de personne ; une approche philosophique de la gouvernance, publique⁽⁷⁾ ou privée, qui vise à aider les hommes à prendre des décisions qui améliorent leur vie sans attenter à la liberté des autres ». Ce style de direction repose sur l'idée que des suggestions indirectes faites aux individus peuvent influencer leurs décisions de manière aussi efficace, voire plus efficace, que les ordres ou les impératifs légaux. Le manager paternaliste libéral ne donne plus de directives strictes. Il n'impose pas, il suggère. Il émet des *nudges*⁽⁸⁾, c'est-à-dire qu'il tente d'influencer les individus pour qu'ils fassent les choix qu'il envisageait, et qu'il juge bons pour eux et pour l'entreprise, tout en leur laissant la possibilité de faire d'autres choix⁽⁹⁾.

⁽⁶⁾ Par exemple, Gérard Mulliez, fondateur paternaliste du groupe Auchan, a toujours refusé de céder au chant des sirènes du CAC 40, arguant qu'à partir du moment où la firme entre sur les marchés financiers, la préoccupation première du dirigeant devient la valeur quotidienne de son entreprise, et non plus ses salariés, ses clients et son environnement. Or, selon lui, le chef d'entreprise doit s'intéresser à l'homme, dans et autour de l'entreprise, avant de s'intéresser aux résultats financiers.

⁽⁷⁾ Les travaux de Sunstein ont fortement intéressé le Président Obama, qui est devenu adepte du paternalisme libertarien et qui l'a nommé administrateur du White House Office of Information and Regulatory Affairs, clé de voûte de l'appareil fédéral de régulation.

⁽⁸⁾ Les Anglo-Saxons parlent de management par les *nudges*, du verbe *to nudge* qui signifie, au sens littéral, pousser quelqu'un du doigt ou du coude pour l'amener à faire quelque chose.

⁽⁹⁾ Par exemple, pour remédier à l'épargne insuffisante des américains, Thaler et Sunstein (2003) proposent un « *nudge* » qui consiste à ouvrir automatiquement des plans d'épargne pour les salariés. Chaque salarié reste ensuite libre d'abonder ou non le compte ouvert. Mais les études montrent que lorsque l'ouverture du plan est automatique, le taux d'épargne salariale passe de 20 à 90 %.

Un patronhumanisme solidaire

Le néo-paternalisme se caractérise aussi par une solidarité qui n'est plus nécessairement dictée par l'Église. Il est apparu nécessaire de proposer une éthique fondée sur un socle plus universel, plus consensuel, que celui de la religion, notamment en Europe, terre plus sécularisée que les États-Unis (Acquier, Gond et Igalens, 2005). Ce nouveau socle est celui de l'humanisme. La solidarité ne se justifie plus par l'obligation morale de charité qui pèse sur les croyants mais par l'obligation morale d'humanité qui pèse sur chaque être humain.

En droit, c'est le courant solidariste qui témoigne de cette nouvelle approche. A la « pitié agissante » du religieux, Bourgeois (1896) préfère la solidarité, « lien fraternel qui oblige tous les êtres humains les uns envers les autres ». Et « cet idéal de société » n'a d'autre choix que de se constituer sur le terrain juridique, « au risque sinon d'être comparé à la charité chrétienne » (Amiel, 2009, p. 153). Une partie de la doctrine milite alors pour un « solidarisme contractuel », considérant, comme Mazeaud (2012), qu'il est « utile et juste » que « les valeurs d'éthique et de solidarité » soient présentes dans le droit des contrats. Le souci devient celui de l'équilibre contractuel et « une nouvelle façon de considérer le contrat, comme une union d'intérêts équilibrés, instrument de coopération loyale, œuvre de mutuelle confiance » (Remy, 2004) se dessine. « Le contrat est de moins en moins perçu comme un choc de volontés librement exprimées, comme un compromis entre des intérêts antagonistes, âprement défendus. Il apparaît de plus en plus comme un point d'équilibre nécessaire, voire comme la base d'une collaboration souhaitable entre les contractants » (Mestre, 1986).

Le patronhumanisme néo-paternaliste peut être considéré comme l'application managériale du solidarisme juridique. Détachés du religieux, les patronhumanistes envisagent l'entreprise comme une communauté, dont tous les membres entretiennent des rapports solidaires, équilibrés, et œuvrent dans un but commun. Gallenga et Soldani (2015) décrivent d'ailleurs le paternalisme moderne comme permettant aux salariés de se mobiliser pour un but et des intérêts communs, tandis que Jorda (2009) parle de coopération en vue de réaliser une œuvre commune.

Un patronhumanisme responsable

Dès le début du XX^e siècle, les théoriciens du management insistent sur la responsabilité de l'entrepreneur. Weber (1905) parle de « l'esprit du capitalisme » et de la nécessité d'adjoindre à l'activité productive des justifications éthiques. Aux États-Unis, des écrits comme *Social responsibilities of the businessman* (Bowen, 1953) prônent la solidarité dans l'entreprise et l'estime du travailleur. Drucker publie en 1954 *The Practice of Management* dans lequel il montre que les enjeux sociaux et entrepreneuriaux sont indissociables. En 1971, le courant *Corporate Social Responsiveness* naît au sein de la *Harvard Business School* : les entreprises cherchent à intégrer les questions sociales dans leur management. Le concept

de rationalité limitée développé par Simon (1983) s'inscrit aussi dans ces préoccupations en minimisant la motivation économique des employés au profit de facteurs sociaux ou culturels.

Au début des années 2000, le concept s'institutionnalise, notamment avec le Livre Vert de la Commission européenne (2001) qui précise les enjeux de la Responsabilité sociale des Entreprises (RSE) en ces termes : « Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». L'entreprise est incitée à devenir « éthique » et « citoyenne ». La justice, l'exemplarité, la confiance et le respect sont les valeurs qui doivent guider son action. Dépositaire des ressources financières, elle aurait, en contrepartie, une fonction de régulation morale et éthique à assumer.

Des similitudes avec les préceptes paternalistes peuvent être relevées.

De Bry (2008) estime que les préoccupations éthiques dans l'entreprise ne datent pas du XXI^e siècle mais de l'ère paternaliste. Pour elle, « le paternalisme est une éthique d'avant-garde » Seul le vocable change, mais « l'éthique de cette fin de siècle, c'est le paternalisme qui débute dans les années 1850 ». Elle rappelle que, dès 1975, le Centre des Jeunes Dirigeants proclame que « l'entreprise doit être sociale pour être économique » et que l'entreprise citoyenne est, au départ, un concept patronal.

Plusieurs travaux vont dans le même sens. Pour Le Goff (2012), le paternalisme reconnaît « la responsabilité du patron à l'égard des ouvriers et de leurs familles, une responsabilité étendue à l'ensemble de leur existence et, de proche en proche, à toute la société environnante ». À travers le cas du groupe Pechiney, Loison (2009) étudie « l'histoire de la responsabilité sociale de l'entreprise : du paternalisme au développement durable ». Elle montre que les paternalistes pratiquaient déjà le management social et y décrit une entreprise paternaliste initiatrice de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise-providence contemporaine.

De fait, de grands industriels comme Carnegie (1889) affirment que l'entrepreneur a des devoirs envers la collectivité et qu'il n'est pas vraiment propriétaire de sa richesse : il n'en est que l'administrateur. Il a la charge de l'utiliser de manière digne et décente, en vue du bien-être collectif. Lors d'un discours à Gladstone en 1887, Carnegie explique qu'il considérerait comme honteux de mourir riche⁽¹⁰⁾.

Gallenga et Soldani (2015, p. 94), dans leur étude sur l'anthropologie de l'éthique entrepreneuriale, s'interrogent aussi sur la possibilité de considérer la RSE comme une forme de néo-paternalisme : « De même que le paternalisme apportait des avantages discrectionnaires, avec la RSE les entreprises fournissent des avantages spécifiques, comme la prévoyance,

la mutuelle, des périphériques au salaire... Elle joue aussi sur l'idée d'un partage des valeurs, met en avant la fidélité et la loyauté des travailleurs, avance l'argument du respect et de la confiance dans la relation [...]. C'est aussi une démarche volontaire, une forme d'auto-réglementation de l'entreprise [...] teintée de morale ».

Boutillier et Fournier (2009) envisagent aussi la possibilité de considérer la RSE comme une nouvelle forme de paternalisme. Ils rappellent que la RSE se traduit par l'intervention de plus en plus poussée du chef d'entreprise dans la vie privée de ses salariés (modulation du temps de travail pour prendre en compte les situations familiales, prévention en matière de santé avec par exemple des incitations pour arrêter de fumer, valorisation du co-voiturage...)

Enfin, Hommel (2006) met en exergue les « filiations et continuités » qui existent entre paternalisme et RSE. Dans les deux cas, il s'agit d'une forme d'action collective dont la référence serait le pragmatisme, l'éthique individuelle et la conciliation d'intérêts particuliers au nom de l'intérêt général. D'ailleurs, comme pour le paternalisme en son temps, certaines voix s'élèvent (par exemple Stigler, 1971), pour dénoncer la captation par des intérêts privés d'enjeux qui devraient relever prioritairement du public.

Dans les deux cas aussi, l'ensemble s'inscrit dans une vision de long terme, soucieuse des générations futures (Koiranen, 2003). Les dirigeants paternalistes, souvent entrepreneurs familiaux, se considèrent avant tout comme des « passeurs de relais ». Leur priorité est de maintenir l'entreprise à flot à travers les générations, promouvant en cela le concept moderne, largement associé à la RSE, de « capital patient ».

Dans les deux cas enfin, les aspects humains prévalent sur les aspects financiers. Les anti-paternalistes revendiquent une relation à l'entreprise prioritairement économique et contractuelle (Uhl-Bien *et al.*, 1990). Au contraire, les travaux de Torrès et Jaouen (2008) montrent que les patrons de petites entreprises paternalistes exercent un management de proximité, basé sur l'empathie, sur l'attachement à leurs employés, et non sur une rationalité normative. Pour eux, les salariés ne sont pas des anonymes, mais des êtres humains, des personnes proches, qu'ils fréquentent au quotidien et dont ils connaissent souvent la vie et la famille. Cette implication personnelle peut d'ailleurs parfois précipiter leur chute, les considérations affectives prenant trop le pas sur les considérations économiques⁽¹¹⁾. Par analogie avec l'ancien « bon père de famille » du Code Civil, prudent, diligent, attentif et soucieux des biens et des intérêts qui lui sont confiés, le patron paternaliste et, dans son sillage, le patronhumaniste, sont de « bons pères d'entreprise ». Ils ont le sentiment d'une responsabilité envers leurs

⁽¹⁰⁾ "I should consider it a disgrace to die a rich man" -Andrew Carnegie, 1887, Statement to Gladstone.

⁽¹¹⁾ L'Observatoire de la santé des dirigeants de PME, à l'Université de Montpellier, étudie la charge mentale patronale et le stress qu'elle induit. Lechat et Torres (2016) y déplorent la carence d'études scientifiques sur les risques psychosociaux des travailleurs non-subordonnés et l'inexistence de médecins du travail dédiés aux non-salariés, et plus particulièrement aux dirigeants d'entreprise.

employés, comme les parents ont le sentiment d'une responsabilité envers leurs enfants : non pas car ils les considèrent comme des êtres inférieurs, mais car ils savent que leurs destins sont liés.

Finalement, les dirigeants paternalistes avaient, bien avant les sollicitations normatives, naturellement intégré les préoccupations de responsabilité sociale des entreprises dans leur mode de gouvernance. D'ailleurs, aujourd'hui encore, plus de la moitié des petits entrepreneurs artisanaux ne connaissent pas l'acronyme « RSE », mais l'observation de leur gestion et un questionnement sur leurs pratiques montrent que la grande majorité d'entre eux mettent en œuvre les principes de la RSE sans le savoir (Polge, 2008).

Comme dans la théorie walrasienne, pour les dirigeants paternalistes et néo-paternalistes, l'entrepreneur et l'entreprise se confondent, ce qui exacerbe un sentiment de responsabilité « naturelle » vis-à-vis de leurs salariés. Ils sont alors, par exemple, plus réticents que les autres à licencier (Pinçon et Pinçon-Charlot, 2006). Cette philosophie les oppose aux partisans de la flexibilité à tout va et les place, de fait, dans le cercle des entrepreneurs socialement responsables.

Conclusion

Comme le paternaliste du XIX^e siècle, le patronhumaniste du XXI^e siècle va au-delà de ses obligations légales en matière sociale. Il envisage « la réalité du travailleur comme une personne non réductible à sa seule force de travail » (Le Goff, 2012). Il œuvre pour l'amélioration de la qualité de vie au travail et intègre largement dans ses préoccupations les enjeux sociaux et sociétaux de son environnement. Mais son engagement est davantage fondé sur la solidarité que sur la charité et sur la liberté que sur l'autorité. L'ensemble induit un rapport plus égalitaire à l'employé. C'est en tant qu'être humain, et non en tant que subordonné dépendant, qu'il mérite de bénéficier du progrès social. Aujourd'hui, dans un contexte où les ordonnances présidentielles récentes confortent une négociation collective marquée par un dirigeant force de proposition et des salariés acteurs de l'acceptation, les valeurs de la partie proposante sont toujours aussi déterminantes et confèrent au patronhumaniste, comme au paternaliste en son temps, un rôle décisif dans la dynamique des avancées sociales.

Bibliographie

ACQUIER A., GOND J.-P. & IGALENS J. (2012), « La RSE : la responsabilité sociale de l'entreprise. Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Innovation politique*, pp. 617-643.

ALLOUCHE J. & AMANN B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Economies et Sociétés*, 25(8), pp. 129-154.

AMIEL O. (2009), « Le solidarisme, une doctrine juridique et politique française de Léon Bourgeois à la V^e République », *Revue d'histoire politique*, 1(11), pp. 149-160.

BARNARD C. (1938), *The Functions of the Executive*. Cambridge, Harvard University Press.

BEAUD C. (1990), *Libéralisme et paternalisme au XIX^e siècle*, Louvain, Actes du congrès international d'histoire économique de Louvain.

BLAKE R. & MOUTON J. (1964), *The Managerial Grid*, New York, Gulf Publishing.

BOURGEOIS L. (1896), *Solidarité*, Paris, Armand Colin et Cie.

BOUTILLIER S. & FOURNIER C. (2009), « La responsabilité sociale des entreprises artisanales, innovation sociale ou néopaternalisme ? », *Marchés et Organisations*, 1(8), pp. 39-60.

BOWEN H. R. (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Brothers.

CARNEGIE A. (1889), "Wealth", *North American Review*, 148(391), pp. 653-665.

CASTELIN-MEUNIER C. (2001), *La complexité contemporaine de la répartition et de la prise des places parentales*, in ZAUCHE-GAUDRON C. (dir.), *La problématique paternelle*, Toulouse, Érès.

DAVIET J.-P. (1997), *Les mondes industriels*, in LABAT G.-V., *Histoire générale du travail : le travail au XX^e siècle*, Paris, Nouvelle Librairie de France.

DE BRY F. (2008), « Concept d'éthique : l'éthique au cœur du management », *Management & Avenir*, 6(20), pp. 102-114.

DE VILLENEUVE-BARGEMONT A. (1834), *Économie politique chrétienne*, Paris, Paulin.

DOS SANTOS J. (2014), « Le Familistère de Guise : un paternalisme de gauche ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°332, pp. 62-72.

DRUCKER P. (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper et Row.

DUROSELLE J.-B. (1951), *Les débuts du catholicisme social en France (1822-1870)*, Paris, PUF.

EWALD F. (1986), *L'État Providence*, Paris, Grasset.

FEINBERG J. (1986), *The Moral Limits of the Criminal Law. Legal Paternalism*, Oxford, Oxford University Press.

FLEMING P. (2005), "Kindergarten Cop': Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace", *Journal of Management Studies*, 42(7), pp. 1469-1489.

FODERE F.-E. (1825), *Essai historique et moral sur la pauvreté des nations*, Paris, Huzard.

FREUD S. (1900), *Die Traumdeutung*, Vienne, Franz Deuticke.

GALLENGA G. & SOLDANI J. (2015), *Une anthropologie de l'éthique entrepreneuriale*, Paris, Archives Contemporaines.

GERANDO J.-M. (1826), *Le visiteur du pauvre*, Paris, Jules Renouard.

- GIDE C. (1931), *Principes d'économie politique*, Paris, L'Harmattan.
- GODIN J-B. (1871), *Solutions sociales*, Paris, Guillaumin.
- GREENE A., ACKERS P. & BLACK J. (2001), "Lost narratives ? From paternalism to team-working in lock manufacturing firm", *Economic and Industrial Democracy*, n° 22, pp. 211-237.
- GUESLIN A. (1992), « Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIX^e siècle, début du XX^e siècle) », *Genèses*, n°7, pp. 201-211.
- HATZFELD H. (1971), *Du paupérisme à la Sécurité Sociale. Essai sur les origines de la Sécurité Sociale en France : 1850-1940*, Paris, Armand Colin.
- HÉRITIER F. (1996), *Masculin/féminin, la pensée de la différence*, Paris, Odile Jacob.
- HIRIGOYEN G. & COURET A. (1990), *L'actionnariat des salariés*, Paris, PUF.
- HOMMEL T. (2006), « Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle », *Entreprises et histoire*, 4(45), pp. 20-38.
- JORDA H. (2009), « Du paternalisme au managerialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », *Innovations*, 1(29), pp. 149-168.
- KERFOOT D. & KNIGHTS D. (1993), "Management, masculinity and manipulation: From paternalism to corporate strategy in financial services in Britain", *Journal of Management Studies*, 30(4), pp. 659-677.
- KNIGHTS D. & MC CABE D. (2001), "A different world : shifting masculinities in the transition to call centres", *Organization*, 8(4), pp. 619-645.
- KOIRANEN M. (2003), "Understanding the Contesting Ideologies of Family Business: Challenge for Leadership and Professional Services", *Family Business Review*, 16(4), pp. 241-250.
- KOLBOOM I. (1984), « Patron et patronat. Histoire sociale du concept de patronat en France aux XIX^e et XX^e siècles », *Mots. Analyse de discours. Mots dans l'histoire : individu, subsistances, patronat, honnêtes-gens*, pp. 89-112.
- LE GOFF J. (2012), « Quand le traditionalisme sert le progrès » in WAQUET Ph. (dir.), *13 paradoxes en droit du travail*, Paris, Lamy.
- LE PLAY F. (1864), *La réforme sociale en France : déduite de l'observation comparée des peuples européens*, Paris, Dentu.
- LECHAT T. & TORRES O. (2016), « Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stressés professionnels », *Revue Internationale PME*, 29(3-4), pp. 135-159.
- LEON XIII (1891), *Rerum novarum*, Vatican, Lettre encyclique.
- LEVY P. (1994), *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris, La Découverte.
- LIKERT R. (1967), *The Human Organization: its management and value*, New York, McGraw-Hill.
- LOISON M-C. (2009), *Contribution à l'histoire de la responsabilité sociale de l'entreprise : du paternalisme au développement durable - Le cas du groupe Pechiney (1855-2003)*, Lyon, EM Lyon Business School.
- LYON-CAEN G. (2004), « Les fondements historiques et rationnels du Droit du travail », *Droit ouvrier*, n°1, pp. 52-56.
- MAZEAUD D. (2012), « La bataille du solidarisme contractuel : du feu, des cendres, des braises... », in *Mélanges en l'honneur du Professeur Jean Hauser*, Paris, Dalloz.
- MC GREGOR D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGrawHill.
- MEAD L. (1997), *The New Paternalism: Supervisory Approaches to Poverty*, Washington D.C, Brookings Institution.
- MELUCCI A. (1974), *Classe dominante e industrializzazione. Ideologie e praxie padronali nello sviluppo capitalistico della Francia*, Milan, Angeli.
- MESTRE J. (1986), « L'évolution du contrat en droit privé français » in *L'évolution contemporaine du droit des contrats. Journées René Savatier (24-25 octobre 1985)*, Paris, PUF.
- MICHELIN F., LEVAI I. & MESSAROVITCH Y. (1998), *Et pourquoi pas ?* Paris, Grasset.
- MILL J. (1860), *De la liberté*, Paris, Guillaumin.
- MINCHELLA D. (2017), *Google versus Godin : le progrès social en entreprise est-il véritablement linéaire ?*, Paris, The conversation.
- MOINE J-M. (1989), *Les Barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine du milieu du XIX^e siècle aux années 1930*, Nancy, Serpenoises-PUN.
- MORRIS B. & SMYTH J. (1989), *Paternalism as an employer strategy : 1800-1960, Social Change and Economic Life Initiative*, Economic and Social Research Council.
- NEWBY H., BELL C., ROSE D. & SAUNDERS P. (1978), *Property, Paternalism and Power : Class and Control in Rural England*, London, Hutchison.
- OGIEN R. (2007), *L'éthique aujourd'hui. Maximalistes et minimalistes*, Paris, Gallimard.
- PERROT M. (1979), « Le regard de l'Autre : les patrons français vus par les ouvriers (1880-1914) », *Cahiers du Mouvement social*, 4, pp. 293-306.
- PINÇON M. & PINÇON-CHARLOT M. (2006), *Grandes fortunes : dynasties familiales et formes de richesse en France*, Paris, Payot.
- POLGE M. (2008), « Les stratégies entrepreneuriales de développement. Le cas de l'entreprise artisanale », *Revue française de gestion*, 5(185), pp. 125-140.
- RADÉ C. (2012), « Peut-on dire qu'à l'époque moderne le droit civil reposerait sur l'idée d'une égalité abstraite alors que le droit du travail reposerait sur l'idée d'une

inégalité concrète ? », in *Mélanges en l'honneur du Professeur Jean Hauser*, Paris, Dalloz, pp. 589-600.

REMY P. (2004), « La genèse du solidarisme », in *Le solidarisme contractuel*, Paris, Economica.

REY J.-F. (1982), « Jean-Baptiste-André Godin », in PAQUOT Th., BEDARIDA M. (dir.) (2004), *Habiter l'utopie. Le Familistère Godin à Guise*, Paris, Editions de la Villette, coll. « Penser l'espace ».

ROBERTS D. (1978), *Paternalism in Early Victorian England*, London, Croom Helm.

SIMON H. (1983), *Reason in Human Affairs*, Stanford, Stanford University Press.

SPINA R. (2017), *Histoire du STO*, Paris, Perrin.

STIGLER G. (1971), "A Theory of Economic Regulation", *Bell Journal of Economics*, 2, pp. 3-21.

THALER R. & SUNSTEIN C. (2003), "Papers and Proceedings of the One Hundred Fifteenth Annual Meeting of the American Economic Association", *The American Economic Review*, 93(2), pp. 175-179.

TORRES O. & JAOUEN A. (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Paris, Hermes Science Publications.

UHL-BIEN M., TIERNEY P.S., GRAEN G.B. & WAKABAYASHI M. (1990), "Company paternalism and the hidden-investment process: Identification of the right type for line managers in leading Japanese organizations", *Group & Organization Studies*, 15(4), pp. 414-430.

VERON E. (1966), *Les institutions ouvrières de Mulhouse et des environs*, Paris, Hachette Villermé.

VILLÉGER A. (2016), *Contribution à la connaissance de la gouvernance copreneuriale dans l'entreprise familiale*, thèse de doctorat, Université de Bordeaux, 869 p.

WAQUET Ph. (2012), *13 paradoxes en droit du travail*, Paris, Lamy.

WEBER M. (1905), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon (1964 trad. fr.).

WHITE R. & LIPPITT R. (1960), *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*, New York, Harper & Brothers.

WRAY D. (1996), "Paternalism and its discontents : a case study Work", *Employment and Society*, 10(4), pp. 701-715.

Pour une généalogie du paternalisme

Par Pierre MESSULAM

Directeur général adjoint de Transilien-SNCF

L'article d'Amélie Villéger nous invite à porter un nouveau regard sur le courant de plus en plus présent du « patronhumanisme », en retraçant ses origines depuis le paternalisme, ses réalisations et ses succès, et en ouvrant sur ses perspectives dans le « nouveau monde », pour reprendre l'expression du Président de la République élu en 2017.

Sans chercher à déconstruire à coups de marteau la vision d'un passé parfois transformé en idole, un regard généalogique par-delà le bien et le mal me semble néanmoins salutaire pour ne pas rester sur des idées préconçues.

Le cadre historique initial du courant paternaliste est bien rappelé dans l'article, et il est significatif selon moi que ce modèle social des nouveaux industriels reprenne celui de l'aristocratie agrarienne éclairée du XVIII^e siècle, en affichant la même revendication politique d'utilité sociale (cf. Stendhal dans *D'un nouveau complot contre les industriels*). Dans les deux cas, la légitimité de la domination économique est confortée par le souci du bien être avant-hier des paysans et des artisans, hier des ouvriers qui en sont les enfants ou les cousins, aujourd'hui des salariés. Il en va certes de la morale chrétienne mais pas uniquement catholique comme l'auteur dans ses développements a tendance à l'omettre car la HSP (Haute Société protestante représentée notamment par les familles Peugeot, Hottinguer, Dollfuss) participe largement de ce courant. Mais il en va surtout d'une vision bien comprise de la stabilité de l'ordre social car la misère doit être combattue non seulement par charité chrétienne mais aussi pour ses dangereuses conséquences politiques, approche qu'on retrouve notamment chez Tocqueville.

Il est intéressant de relever que les utopies fouriéristes et saint-simoniennes partent dans leur contre-projet politique et social du même souci d'organisation sociale par et autour du travail salarié : il s'agit au milieu du XIX^e siècle pour une partie du patronat comme pour les socialistes, mais avec des intentions fondamentalement différentes, de recréer un cadre social plus harmonieux (l'ordre pour les uns, l'égalité et l'émancipation de la misère pour les autres) permettant l'épanouissement des individus et la reconstruction d'un cadre social dans un nouveau monde, celui de l'industrialisation, de l'agglomération ouvrière (et non du village rural) : il faut donc créer des institutions régulatrices prenant la suite de la structure paroissiale

et féodale. Le paternalisme apparaît donc à cette époque comme une démarche de régulation locale des tensions sociales créées par le choc de l'industrialisation et la métamorphose de villes d'artisans ou de commerçants, en agglomération ouvrières. De la cité idéale envisagée par Ledoux à Arc-et-Senant aux corons et ses éconômats, il ne s'écoule que cinquante ans...

Le paternalisme patronal connaîtra des premiers succès dans le management de la main d'œuvre alors que les utopies fouriéristes se briseront avec le développement foudroyant de la grande industrie notamment en Grande-Bretagne, en Allemagne et en France ; elles seront remplacées par une critique beaucoup plus radicale conduite par les marxistes qui insisteront sur la notion d'aliénation par le travail, certains auteurs allant jusqu'à voir dans les institutions d'entreprise une réponse à cette faillite morale du capitalisme et une réponse au souci de rédemption de patrons tourmentés qui s'achètent une conscience...

L'auteure reprend l'admirable citation de G. Lyon-Caen selon laquelle « [Le droit du travail est condamné à relever le défi d'une structure dialectique, exprimant] simultanément le régime d'exploitation de l'homme et les moyens d'en limiter la rigueur, de lutter contre lui » et explicite comment le paternalisme cherche non sans tension un équilibre entre volonté humaniste (quitte à devancer les lois), et contrainte économique.

Cette tension est bien explicitée sans angélisme dans le fameux texte de Engels *La question du logement* (1887) qui présente sous un jour très différent le paternalisme patronal en matière de logements. Engels y démontre combien le logement des salariés (souvent dans de meilleures conditions qu'en milieu rural à cette époque) constitue également une bonne affaire économique pour l'employeur : ce dernier renforce sa domination non seulement par le lien salarial mais aussi par la maîtrise du logement qui est perdu en cas de licenciement (cf. *Germinal*). Et il faut s'interroger sur le discrédit dans lequel le paternalisme a très longtemps été tenu dans notre pays. Un détour par les relations sociales allemandes est assez révélateur : l'État allemand a très tôt imposé par la loi beaucoup de dispositions laissées dans le champ du bon vouloir patronal en France. Institutionnalisées par des lois de Bismarck prises comme contre feu face à l'agitation socialiste, ces institutions sociales

obligatoires en Allemagne ont profondément changé le paysage des relations sociales et rendu systématique ce qui en France apparaît comme un supplément d'âme managérial relevant de la vision personnelle de patrons humanistes.

Dans sa rétrospective des relations sociales des XIX^e et XX^e siècles, l'auteure n'accorde malheureusement qu'une phrase à la période de l'État français de 1940 à 1944. Il s'agit pourtant d'un moment où le pouvoir politique voulut imposer de nouvelles relations patrons/ ouvriers, en se réclamant d'une approche paternaliste et catholique. Cette omission est dommageable car cette période explique l'origine du tabou durable et du discrédit idéologique de l'approche de « patronhumanisme » en France depuis 1945. À cette époque, la renaissance syndicale s'est en effet fondée sur une idéologie de double résistance : d'une part à un régime totalitaire cherchant à nier le citoyen pour ne voir que des communautés de producteurs dont le syndicalisme et l'action collective sont éradiqués, et d'autre part une résistance à l'aliénation par le travail qui se généralise dès ce moment au-delà des industries au monde des services. L'approche paternaliste est restée longtemps disqualifiée idéologiquement pour avoir été utilisée à grande échelle par un pouvoir incarnant la trahison des idéaux républicains et citoyens. La résurgence d'un courant patronal se réclamant d'un humanisme serait-elle fortuite à l'heure où le syndicalisme connaît une crise sans précédent dans notre pays ?

Curieusement, la généalogie de certaines dispositions sociales et humanistes permet aussi de remonter jusqu'à des motivations clefs du patronat chrétien pour fidéliser la main d'œuvre, notamment la main d'œuvre spécialisée. Par exemple, les commentateurs ont oublié dans les débats du printemps 2018 que le fameux statut des cheminots et les systèmes de prévoyance, de santé et de retraite tout comme les économats, furent mis en place pour ces raisons mêmes avant la guerre de 1914, par un patronat ferroviaire privé dont les motivations étaient plus économiques que morales (il suffit de relire pour s'en convaincre les magnifiques études de sociologie menées par Pierre Hamp, un des fondateurs de l'inspection du travail, dans les principaux secteurs industriels français).

Le contexte actuel est marqué par les lourdes conséquences de la mondialisation des échanges qui n'est pas sans rappeler l'explosion des échanges commerciaux entre 1880 et 1910, au moment même où la doctrine du paternalisme patronal s'amplifie.

Les analyses de Pierre-Noël Giraud sur le marché du travail explicitent la fragmentation entre emplois ouverts à la concurrence planétaire et emplois liés à des productions et des consommations fondamentalement locales et non « déménageables » ; ne pourrait-on pas soutenir que le paternalisme a correspondu à une phase maintenant révolue de marchés locaux ou protégés de la mondialisation ? Et que la résurgence du patronhumanisme peut s'analyser différemment selon les secteurs exposés ou pas à la mondialisation ? L'État est toujours plus sollicité pour « sauver » les emplois menacés par la compétition mondiale (notamment à coup de baisse de charges patronales, d'efforts sur le logement ou les transports), le patronat se concentrant sur les aménités lui permettant de garder la main d'œuvre qualifiée et pouvant changer relativement facilement de lieu d'emploi (on pense à l'exode des jeunes diplômés de l'Europe du sud), ce qui correspondrait à l'approche patronhumaniste, tandis que les emplois locaux sont enfermés dans un puits de faible rémunération et que l'activité de ces secteurs dépend de la valeur ajoutée créée par les secteurs ouverts aux échanges mondiaux. Le patronhumanisme serait pour ces emplois locaux une forme renouvelée de solidarité territoriale, prenant acte d'un retrait de la capacité d'action de l'État qui concentre ses ressources sur la défense et sur le développement des secteurs les plus exposés à la mondialisation.

Pour terminer cette rapide recherche diachronique, il faut relever l'absence du syndicalisme dans l'approche du « patronhumanisme », comme si dans une telle vision managériale, seul primait le lien personnel direct entre patron et salarié pris isolément.

En conclusion, nous sommes entrés dans un nouveau monde subissant un choc économique comparable à la transformation brutale des deux premières révolutions industrielles, ce qui provoque des désajustements sociaux massifs et des déséquilibres économiques avec de fortes répercussions managériales dans la gestion des entreprises. Dans ce contexte, il ne s'agit pas pour autant d'un éternel retour du paternalisme, mais bien d'une recherche de nouveaux mécanismes managériaux prenant acte de l'inadaptation des mécanismes antérieurs et de l'incapacité des structures étatiques à répondre rapidement et efficacement à ces désajustements, et donc bien d'une crise idéologique, prélude à une refondation des mécanismes de régulation sociaux.

À propos du paternalisme. Petite critique d'une approche trop doctrinale et culturaliste

Par Hervé DUMEZ

Directeur d'i3 et du Centre de Recherche en Gestion (École Polytechnique)

L'article intitulé « Du paternalisme au patron-humanisme » étudie l'histoire française des relations entre patrons et ouvriers sous l'angle de ce qu'il est convenu d'appeler le « paternalisme », en considérant que cette histoire s'explique par les valeurs des patrons français, valeurs venant essentiellement du catholicisme. En un sens, la thèse est une reprise de Weber, que l'auteur cite : « Weber (1905) parle de "l'esprit du capitalisme" et de la nécessité d'adjoindre à l'activité productive des justifications éthiques ». Weber parle bien d'un esprit du capitalisme, qu'il met en relation avec les valeurs du protestantisme, mais le cœur de son analyse (le travail sur le texte de Benjamin Franklin) n'est pas réellement « la nécessité d'adjoindre à l'activité productive des justifications éthiques ».

Intéressant par ce qu'il contient, le papier peut me sembler-t-il être critiqué pour ce qu'il ne contient pas. La question n'est pas celle du manque de place qui frappe tout article, ou le choix d'une perspective particulière qui est l'apanage et le devoir de tout chercheur. Elle réside bien plutôt dans un problème épistémologique, le risque de circularité (Dumez, 2013) que Popper a bien identifié : « On peut dire d'à peu près n'importe quelle théorie qu'elle s'accorde avec quelques faits » et que Jefferson avant lui formulait ainsi : « *The moment a person forms a theory, his imagination sees, in every object, only the traits which favor that theory.* » Si l'on veut démontrer que le « paternalisme » est un mouvement qui doit s'interpréter comme une amélioration de la condition ouvrière sous l'effet des valeurs catholiques, on trouvera des documents à l'appui de cette thèse. Et c'est effectivement le cas : l'auteur a retrouvé un ensemble de discours et de témoignages allant dans ce sens. Le problème est que beaucoup d'autres faits n'ont pas été pris en compte. Ils relèvent de l'histoire des doctrines, de l'histoire des faits économiques, et de ce qu'une approche même minimalement comparative aurait apporté.

Sur le plan des doctrines, en se focalisant sur le catholicisme, l'auteur fait l'impasse sur l'importance des milieux d'affaires protestants dans le développement industriel de l'économie française au XIX^e siècle et sur leur poids dans l'évolution des mentalités (concernant le travail des enfants, par exemple).

Elle fait également l'impasse sur la doctrine saint-simonienne qui a elle aussi joué un rôle central dans l'histoire industrielle et sociale française. Peut-on parler du paternalisme des milieux d'affaires français sans mentionner le protestantisme (sur la trace duquel la référence à Weber aurait peut-être pu orienter la recherche) ni le saint-simonisme ?

Sur le plan de l'histoire des faits économiques, l'article ne parle pas du développement de l'industrie. Il faut ici suivre Joshua Freeman (2018) : les usines, dès le XVIII^e siècle, sont construites sur les cours d'eau, sur les gisements de matières premières, se situant généralement à l'écart des bassins de main d'œuvre. À l'époque, les moyens de transport sont embryonnaires et ils ne permettent de toute façon pas aux ouvriers de passer douze heures par jour à l'usine en étant logés au loin. Les usines sont donc obligées de créer les logements. Les premiers ouvriers sont des enfants et des femmes, ou des paysans. Ils ne sont pas habitués aux horaires de travail réguliers. Ils quittent facilement le travail. Ce sont donc les patrons qui organisent leur vie : logement, couvre-feu, loisirs pour combattre l'alcoolisme et le jeu. Cela se passe en Angleterre, en France, en Allemagne, aux États-Unis, dans les pays catholiques comme dans les pays protestants. Les valeurs jouent un rôle mineur : c'est l'apparition des usines et de l'industrie dans tous ces pays qui suppose l'organisation par les patrons de la vie de leurs ouvriers. On retrouve d'ailleurs exactement les mêmes comportements dans les usines des pays du bloc soviétique : l'usine gère les logements, les écoles, les loisirs. De la même manière, en Chine aujourd'hui, les usines géantes ont elles aussi suscité les villes autour d'elles, avec des logements, des centres de loisir, des hôpitaux et un contrôle moral sur la vie des ouvriers (les dortoirs des ouvrières chinoises sont dépourvus de wifi pour que leurs patrons soient sûrs qu'elles dorment la nuit et sont en forme le matin pour aller travailler). On est loin du catholicisme social et je ne pense donc pas, sans être un marxiste patenté, qu'on puisse analyser le paternalisme sans tenir compte des conditions matérielles concrètes de production. Si des entreprises, aujourd'hui, créent des crèches, ce n'est pas par paternalisme même si elles affichent des valeurs : c'est parce qu'elles cherchent à résoudre des

problèmes concrets liés à l'organisation du travail. Pour comprendre le phénomène, il me semble qu'il faut aller au-delà des discours et des valeurs et s'intéresser au substrat concret de la production.

Ceci fait la transition avec le troisième point. Sur le plan de l'analyse, une approche comparative me paraît requise. Durant tout le XIX^e siècle, le problème majeur de toutes les usines est le *turn over*. Les ouvriers qualifiés changent de lieu de travail pour acquérir de nouvelles qualifications (Zola montre bien le phénomène) ; les ouvriers non qualifiés partent pour revoir leur famille, parce qu'ils se sont disputés avec un contremaître ou pour prendre les vacances que le patron ne leur donne pas. Pour l'année 1913, quand Ford transforme la production en imposant la chaîne d'assemblage, concept révolutionnaire, le taux de *turn over* dans l'usine fabriquant le modèle T monte à 370 %. Pour pourvoir 14 000 postes, il aura fallu embaucher 52 000 fois dans l'année. Ford réduit alors le temps de travail à huit heures par jour six jours sur sept et double les salaires. On peut interpréter ce type de mesures comme le coût du paternalisme, ce que fait l'auteure de l'article pour le cas français, mais il s'agit en fait de gérer le coût bien plus important du *turn over*. Pour pouvoir bénéficier de ces conditions chez Ford, un ouvrier doit être marié, reconnu comme sobre et être productif au travail. Un *Sociological Department* a été créé, chargé de sélectionner les ouvriers qui répondent aux critères et de former les autres pour qu'ils puissent arriver à les vérifier. Gramsci commente : « L'industriel américain se préoccupe de maintenir la continuité de l'efficacité physique du travailleur, de son efficacité musculaire et nerveuse : il est de son intérêt d'avoir une main-d'œuvre stable, toujours en forme dans son ensemble, parce que l'ensemble du personnel (le travailleur collectif) d'une entreprise est une machine qui ne doit pas être trop souvent démontée et dont il ne faut pas trop souvent renouveler les pièces particulières, sans occasionner des pertes énormes. » (*Cahier 5*, « Américanisme et fordisme », 1934, cité in Dumez, 2018). Ford a des convictions religieuses, et elles sont connues. Mais son problème est celui, central et aggravé par la chaîne d'assemblage, de tous les chefs d'entreprise

dans l'industrie des XIX^e et XX^e siècles. Même dans les usines de la Russie soviétique, il faut discipliner et retenir les paysans qui se trouvent transplantés dans un univers nouveau pour eux et particulièrement dur à vivre, et les solutions mises en place pour répondre au problème ressemblent à ce qui est décrit dans un contexte culturel particulier, celui de la France, comme du « paternalisme » : logement, formation, bibliothèque, loisirs, magasins bon marché.

Précisons. En aucun cas, cette discussion critique n'entend énoncer que les valeurs et les discours n'ont pas d'importance dans l'analyse des phénomènes de gestion et que le catholicisme social n'a joué aucun rôle en France. L'argument est plutôt de dire que ces discours doivent être mis en relation avec les situations de gestion concrètes, qu'ils doivent être analysés comme des jeux de langage au sens de Wittgenstein, c'est-à-dire que l'analyse doit porter non sur les discours en eux-mêmes mais sur l'*entrelacement* en situation des discours et des actions (Wittgenstein, 2004, p. 31, § 7), et ce, dans une optique résolument comparative. Il s'agit, méthodologiquement, de se garder du risque de circularité. Faute de quoi, la perspective théorique risque d'être faussée et l'image donnée d'un phénomène, ici le paternalisme, à mon avis trop parcellaire.

Références

- DUMEZ Hervé (2013), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Gérer et Comprendre*, n°112, juin, pp. 29-42.
- DUMEZ Hervé (2018), « Le gigantisme industriel. À propos de *Behemoth* de Joshua Freeman », *Le libellio d'Aegis*, vol. 14, n°2, pp. 19-37.
- FREEMAN Joshua B. (2018), *Behemoth. A History of the Factory and the Making of the Modern World*, New York, Norton.
- WITTGENSTEIN Ludwig (2004, trad. franç.), *Recherches philosophiques*, Paris, Gallimard.

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

La finance au défi du numérique



Avant-propos - :Jean-Bernard MATEU

Technologies et usages disruptifs dans la finance

Finance et Intelligence artificielle (IA) : d'une révolution industrielle à une révolution humaine ... tout est à repenser...

Jean-Philippe DESBIOLLES

La data dans l'univers bancaire

Laurence LE BUZULLIER

Crypto-monnaies : principes et enjeux À quoi servent-elles ? Comment fonctionnent-elles ?

Arthur BREITMAN

L'impact de l'IOT sur les services financiers : le cas de l'assurance

Patrick DURAND et Laurent FÉLIX

Le point de vue des acteurs traditionnels

Numérique : quels risques et quelles opportunités pour un assureur ?

Thierry MARTEL

L'agilité numérique dans l'entreprise financière

Emmanuel YOO

La banque, en pleine transformation

Nicolas DENIS

Banque de financement et d'investissement (BFI) : nouveaux paradigmes et nouvelles technologies

Laurent-Olivier VALIGNY

Risques et régulation

Les agrégateurs de comptes et les initiateurs de paiement, nouveaux aiguillons des banques

Rémi STEINER

L'intelligence artificielle appliquée au secteur de la finance : enjeux contractuels et cas de responsabilités

Marie DANIS, Charles BOUFFIER et Thomas FEIGAN

La technologie au service de la surveillance des marchés

Iris LUCAS

Les enjeux de régulation et de supervision liés aux fintechs et à la révolution numérique

Pierre BIENVENU

Février 2019 Hors dossier

Réguler la finance au XXI^e siècle

François VALÉRIAN

Ce dossier est coordonné par **Jean-Bernard MATEU** et a été réalisé en coopération avec le **Cercle Turgot**

Ce numéro peut être consulté et téléchargé gratuitement sur notre site
<http://www.annaes.org>

De la distinction par des petits riens : consommation et classes aspirationnelles

À propos de l'essai d'Elizabeth CURRID-HALKETT, *The sum of small things: da theory of the aspirational class*, Princeton Press, 2017.

Par Pierre MESSULAM

Directeur général adjoint de Transilien SNCF

Dans un ouvrage parfois touffu mais qui fourmille de données sur des sujets très variés, Elizabeth Currid-Halkett, professeur de *public policy* à l'Université Sud Californie nous propose un panorama très éclairant sur la transformation radicale en cours de notre société, au prisme de nos modes de consommation.

En analysant les statistiques des vingt dernières années du Consumer Expenditure Survey réalisé par le US Census Bureau, elle démontre en effet le profond bouleversement des modes de consommation, aux USA, qui révèle le fossé croissant entre, d'une part, les élites mondialisées et, d'autre part, les classes moyennes asphyxiées et l'Amérique profonde paupérisée. Il s'en dégage un tableau saisissant – et j'ajouterais inquiétant – de l'avenir des sociétés européennes et nord-américaines, tant cette fracture sociale, qui est non seulement brutale mais va en s'accroissant, peut mettre en cause les régulations sociales et politiques de nos sociétés. Sa lecture donne mieux à comprendre les causes du succès populiste de Trump et interroge sur la capacité de nos élites européennes et françaises à refonder nos modèles économiques (au

lieu d'annoncer qu'il faut relancer la croissance, et de raisonner sur des revenus moyens).

Pour caractériser les nouvelles élites, l'auteur propose la notion de

et une position sociale tant sont brutales et rapides les transformations charriées par la globalisation des dix dernières années. L'auteur élargit ainsi l'approche de Richard Florida⁽¹⁾ pour cette classe soudée autour de normes fondées sur le savoir et portant sur les aspects environnementaux, sociaux et culturels. Cette classe prend le pas sur la vieille aristocratie patriarcale, et sa richesse la distingue des « bobos ».

Ces nouvelles élites, hyper actives, avec un travail souvent chronophage et stressant, sont très différentes des classes oisives que Veblen avait étudiées il y a un siècle dans un ouvrage fondateur de la sociologie⁽²⁾. Enracinées dans la méritocratie, elles ne sont pas marquées exclusivement par la position économique. Mais selon l'auteur, elles peuvent être très bien décrites par leur mode de consommation de produits ou de services discrets mais élitistes



classe aspirationnelle. Ces élites sont soucieuses de la constitution et de la transmission d'un capital culturel et cognitif davantage que d'un patrimoine financier : un tel capital est en effet vital pour ne pas voir fondre un patrimoine financier

© Princeton Press

⁽¹⁾ FLORIDA R. (2002), *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*, Basic Books, et FLORIDA R. (2005), *Cities and the Creative Class*, Routledge.

⁽²⁾ VEBLEN T. (1899), *The Theory of the Leisure Class – An Economic Study of Institutions*. Traduction française : *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard, Collection Tel (n° 27), Trad. de l'anglais par Louis Évrard, préface de Raymond Aron, 1970.

(services pris au sens large incluant les stratégies de couverture santé, de retraite ou d'éducation des enfants, par exemple jusqu'à 10 000 \$ par an pour une école primaire).

L'ouvrage commence par l'évocation de la théorie de la classe de loisirs de Veblen en 1899 et des théories de Bourdieu sur la distinction, la consommation et le style de vie comme signifiants du statut social. Ces cadres théoriques vont structurer son analyse. Les signes de distinction de l'oligarchie américaine constituent à l'époque de Veblen une forme de consommation ostentatoire (objets luxueux pour des usages banals).

La révolution industrielle permet ensuite une production de masse qui fait baisser les prix des biens matériels et ouvre aux classes moyennes l'accès à la consommation de produits jusqu'alors réservés à l'élite.

Jusqu'aux années 1990 et 2000, la demande de produits de marque reste effrénée. Certaines des marques haut de gamme créent des produits dérivés pour le marché de masse (Marc pour Marc Jacobs, Ralph Lauren, Laura Ashley, etc.) ; ces produits restent chers mais copient les produits de luxe (sans en avoir la finition) et Internet les rend facilement accessibles, même en dehors des plus grandes métropoles. Cette stratégie n'était d'ailleurs pas sans risque pour le segment haut de gamme de ces marques : l'image de Burberry fut mise à mal par les jeunes des classes populaires portant les produits dérivés ou des contrefaçons comme une contreculture.

L'effondrement, à la fin des années 1990, de l'industrie manufacturière américaine, férocement concurrencée par les productions délocalisées en Asie, a deux conséquences simultanées : la disparition de centaines de milliers de *jobs* occupés par la *middle class*, et le déferlement de produits bon marché sur un marché réservé jusqu'alors à une consommation de haut de gamme, ce déferlement masquant temporairement le déclin économique de la *middle class* qui deviendra patent avec la crise de 2008.

L'analyse des statistiques de consommation entre 1996 et 2014 permet ensuite à l'auteure de caractériser les évolutions. Elle montre d'abord la segmentation croissante des modes de consommation : stabilité générale de la part du revenu consacrée à l'alimentation (14,5 %) ; au logement (30 %) aux assurances (11 %) ; tassement pour les transports (19,7 % à 16,9 %, malgré la hausse du prix des carburants) et chute pour les vêtements (4,1 % à 2,2 % en raison notamment de la délocalisation de l'industrie textile). L'auteur poursuit en mettant en évidence trois tendances générales :

- La consommation ostentatoire cherchant à copier les pratiques des classes oisives de Veblen se généralise grâce aux produits importés à bas prix. La classe moyenne consomme de plus en plus à crédit. Sa part de consommation ostentatoire augmente (+ 16 %), réduisant à néant son épargne et accroissant sa difficulté à financer les études supérieures de ses enfants (les frais de scolarité ont augmenté de 60 % sur la période). On note aussi que les Afro-Américains et les Hispaniques dépensent davantage en consommation ostentatoire que les blancs ayant les mêmes revenus.

- Les classes aspirationnelles ont trouvé d'autres façons de signifier (au sens de Bourdieu) leur singularité, et se sont tournées vers des dépenses plus sélectives et discrètes dans l'éducation, les produits alimentaires réputés plus sains (le lait d'amande au lieu du lait de vache, le bio), tout en privilégiant des activités de loisirs plus onéreuses, même si, faute de temps libre, elles sont plus courtes.

- Certains « signifiés » des loisirs ostentatoires de la classe oisive de Veblen sont devenus des prérequis essentiels pour l'ascension sociale (l'éducation dans les *colleges* de l'Ivy League, la pratique du sport, qui facilite l'accès aux universités les plus prestigieuses et à des bourses). Les 10 % des ménages les plus aisés ont ainsi quadruplé

les dépenses dévolues à l'éducation de leurs enfants sur la période.

Dans cette période, le 1 % des ménages les plus riches augmente de 25 % la part des revenus dévolus aux assurances personnelles et aux retraites alors que cette proportion est restée stable pour le reste de la population. Les classes les plus éduquées ont la durée annuelle ou hebdomadaire de travail la plus longue, ce qui les incite (vu leurs moyens) à dépenser davantage dans des services de personnels de maison (nounou, jardinier, femme de ménage, etc.).

Parallèlement, le niveau d'éducation est le facteur le plus prédictif du type de consommation : plus il est élevé, moins la consommation est ostentatoire.

En s'appuyant sur Bourdieu, l'auteur analyse ensuite les nouvelles formes de distinction qui se jouent aujourd'hui d'abord sur la connaissance de l'existence de produits ou de services, bien plus que sur leur coût. Elle cite l'exemple des manucures, autrefois apanage des femmes huppées dans des salons, et devenues un produit de consommation ostentatoire distribué par des chaînes ; le signe de distinction n'est plus d'avoir les mains manucurées mais bien d'avoir une manucure à peine perceptible et/ou effectuée dans des salons plus confidentiels.

La distinction se joue également sur la consommation « omnivore » des classes aspirationnelles reflétant leur niveau d'éducation, de culture, et leur ouverture d'esprit. Elles signifient leur éducation par leur capacité à choisir avec discernement sur la base de leurs valeurs ou de leur culture, sans s'arrêter au prix : on peut acheter un service de masse bon marché (manucure) mais priser des chaussures de luxe ou des œufs bio choisis selon des normes de respect des travailleurs et de l'environnement.

Le chapitre 4 fait un gros plan très éclairant sur le comportement des jeunes mères.

Les classes aisées consentent en effet un effort considérable en temps et en argent pour leurs jeunes enfants avec la conviction qu'il leur faut jouer de tous

les atouts pour permettre à leurs enfants de continuer à faire partie de la classe aspirationnelle, que ce soit par les pratiques d'allaitement ou de *parenting* (dormir avec son bébé jusqu'à ses trois ans), ou par des cours précoces de violon ou de sport.

Ainsi, la proportion de mères américaines allaitant leur enfant est d'autant plus répandue que la mère a un niveau d'éducation élevé (95 % des femmes ayant un diplôme de *college* commencent l'allaitement) ou habite sur la côte Ouest (40 % des Californiennes continuent à allaiter leur bébé de douze mois) alors que l'allaitement est inconnu dans les familles pauvres de Géorgie. Il faut dire que les congés de maternité sont très courts aux USA et allaiter son enfant tout en travaillant suppose une disponibilité et une organisation accessibles à très peu de femmes, sans parler de la difficulté de pouvoir allaiter sereinement dans beaucoup d'espaces publics.

La consommation, par les jeunes mères diplômées, de séances de méditation ou de salles de sport participe du même désir de signifier une distinction.

L'alimentation des enfants est un autre marqueur de distinction : seules les familles aisées peuvent se payer le luxe de réaliser l'éducation alimentaire de leurs enfants en y consacrant l'argent et le temps d'apprentissage nécessaires (« ah, les assiettes de brocolis tombant de la table... »).

Le taux de nuptialité plus élevé et le taux de divorce plus faible que le reste de la population sont une autre spécificité de la classe aspirationnelle.

Le lecteur français lira avec intérêt l'analyse comparée des pratiques des jeunes mères françaises et américaines (sur l'allaitement, la garde-robe, le regard sur le corps).

Le chapitre 5 du livre s'intéresse aux produits dont la production est mise en scène dans une perspective de traçabilité, de transparence du processus, de respect des produits de base, qualités exigées de plus en plus par la classe

aspirationnelle, prête à payer plus cher pour des produits bio, locaux, en circuit court.

L'auteur cite l'exemple de la chaîne de torréfaction et de cafés Intelligentsia, au nom évocateur, qui concurrence avec un succès croissant Starbucks.

Comme Intelligentsia, la chaîne d'épicerie Whole Foods joue sur la traçabilité des produits et de leur fabrication, l'accent mis sur la qualité de production et propose des prix... très élevés ; le consommateur se convainc apparemment qu'il a une « expérience » à nulle autre pareille, en achetant pourtant des produits de base, et qu'il fait œuvre citoyenne, en étant un consommateur bien informé et responsable pour la planète et le genre humain (80 % des clients ont au moins un diplôme de *college* américain).

La traçabilité du produit ne constitue pas seulement un supplément de valeur, c'est fondamentalement la valeur même du bien. Cette puissante tendance de consommation de produits non ostentatoires est la résultante de trois mouvements : la contestation de la globalisation, le développement de l'information par les réseaux sociaux, et l'accent mis par les consommateurs sur la transparence et la fiabilité des informations.

L'ironie finale de cette production plus transparente, bavarde sur l'élaboration des produits, est de déboucher sur une consommation qui se veut discrète et se pique de passer inaperçue, sauf des *happy fews*, ces mêmes *happy fews* ne pouvant accéder à cette consommation coûteuse que par la conjonction d'héritage de fortunes déjà installées (et construites sur une éthique de production bien différente) et d'emplois hautement rémunérés pour leur rôle décisif dans la globalisation...

L'auteur en vient enfin à un chapitre consacré à la ville. La désindustrialisation et la globalisation ont appauvri nombre de grandes villes et ont accéléré la concentration des élites les plus éduquées dans les métropoles où se sont développées les activités de service créatrices de richesse (finance,

assurance, big data, IA) et celles qui nécessitent un capital important de connaissances. On pense à la descente aux enfers de Detroit, et à l'augmentation de 73 % en vingt ans des diplômés du supérieur vivant à New York. Les métropoles offrent à une petite élite mondialisée toutes les aménités, les opportunités d'échange et de rencontre avec des partenaires (économiques, éducatifs, ou sexuels) de même niveau d'éducation et ayant les mêmes intérêts : elles sont les lieux ultimes de la consommation pour les classes aspirationnelles.

Pour rester au cœur vibrant de la mondialisation, celles-ci sont prêtes à réduire la taille des logements et à adapter leur mode de vie : manger au restaurant (en vingt ans, les emplois dans la restauration ont crû de 50 % dans Manhattan) ou se faire livrer (faute de temps et de place pour préparer les repas), se débarrasser plus fréquemment de ses vêtements (faute de placard pour les garder), etc.

Le budget moyen consacré au logement comme la surface moyenne masquent en fait une stratification entre les super-riches, qui possèdent des appartements immenses à des prix exorbitants, et la grande majorité des autres (un New-Yorkais gagnant 500 000 \$ par an fait partie de la classe moyenne) qui ne peuvent que louer des surfaces modestes. Le logement peut représenter jusqu'à 50 % du budget des New-Yorkais, qui consomment 50 % de moins en meubles et textiles d'ameublement que la moyenne nationale. Mais comme l'avait déjà relevé le sociologue Georg Simmel, ils dépensent encore aujourd'hui beaucoup plus pour s'habiller (les New-Yorkaises dépensent deux fois plus en chaussures que la moyenne nationale) et marquent ainsi de façon ostentatoire leur statut social pour sortir de l'anonymat de la foule (un tel comportement est évidemment moins nécessaire dans les villes petites ou moyennes où, en outre, l'offre est beaucoup plus restreinte).

Ces différents éléments soulignent le divorce profond entre le réseau des métropoles mondialisées – hyper-connectées entre elles par

leurs transports et par les réseaux sociaux qui propagent de façon virale les modes de consommation aussitôt copiés, déformés et retournés – et le reste du pays (grandes villes comprises) qui est apparu, selon moi, de façon spectaculaire lors de l'élection de Trump.

L'auteur conclut en revenant sur le mode de vie américain fondé sur la consommation. Celle-ci a pu continuer à croître plus vite que la production nationale de richesse depuis cinquante ans par la conjonction du transfert dans les pays à bas coûts de produits portant le statut social (vêtements, équipements de la maison) et de l'endettement croissant des ménages. Le demi-siècle commencé dans l'après-guerre, pendant lequel la consommation croissante des classes moyennes américaines a

servi de moteur au développement économique mondial, s'est définitivement achevé avec la récession de 2008. Ce sont maintenant les classes moyennes des pays émergents, Chinois et Indiens, qui vont tenir ce rôle : la consommation des classes moyennes américaines, qui représentait 26 % de la consommation mondiale en 2009, n'en constituerait plus que 7 % en 2030.

Les élites urbanisées se sont mondialisées en s'écartant radicalement des classes supérieures des villes américaines grandes ou moyennes. Elles s'engagent dans une consommation qui n'est plus ostentatoire comme celle des anciennes élites patriciennes de Veblen, et qu'elles partagent avec leurs congénères des autres pays, tandis qu'un fossé se creuse

dramatiquement avec les classes moyennes. Elles refusent la consommation de masse pour privilégier des produits fabriqués dans des ateliers respectant les travailleurs et l'environnement, et feront par exemple le choix de stylos Montblanc à fontaine rechargeable (et non des stylos à cartouche ou des Bic dont les déchets polluent l'environnement).

En conclusion, un ouvrage riche d'une documentation statistique solide, qui nous aide à mieux discerner la transformation de notre civilisation en faisant apparaître, au-delà des habitudes de consommation, la coupure sociale profonde en train de se creuser dans les démocraties occidentales, lourde de conséquences politiques pour l'avenir.

La fabrique des données

À propos de l'ouvrage de Jérôme DENIS, *Le Travail invisible des données. Éléments pour une sociologie des infrastructures scripturales*, Paris, Presses des Mines, 2018.

Par Jean-Marc WELLER

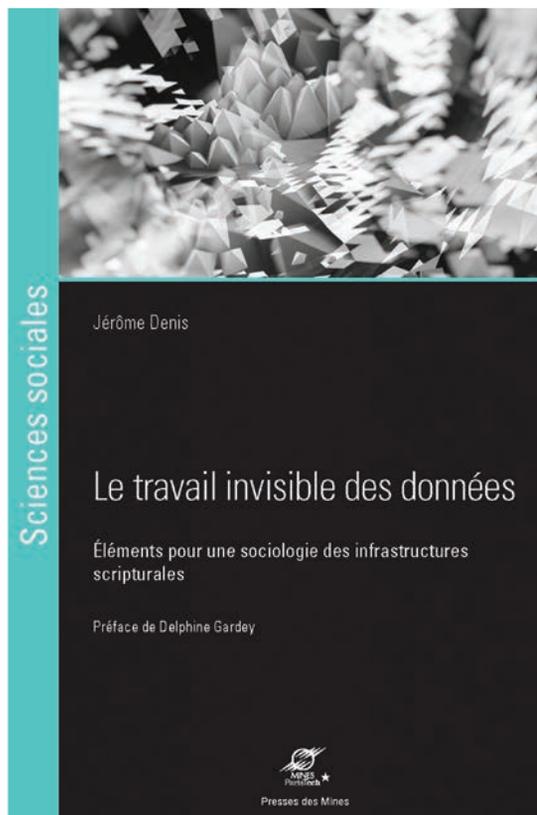
Sociologue, chercheur au CNRS (LATTS)

La chose est entendue : la transformation numérique, en raison de la massification de la collecte de l'information et des traitements inédits qu'elle rend possibles, bouleverse toutes les sphères de notre société. Pas un domaine ne semble épargné de ce développement, faisant des *data* le gisement d'une nouvelle ressource promise aux plus belles destinées, qualifiée parfois de pétrole du XXI^e siècle mais dont les intenses mouvements suscitent également nombre d'inquiétudes. Pénétrant intimement notre vie quotidienne, ces données paraissent disponibles à tout moment, le temps d'un clic, de sorte qu'on perçoit mal tout le travail qu'il est nécessaire d'accomplir pour en assurer la production. Les chaînes de traitement qui relient les interfaces de nos appareils connectés aux lointains serveurs de données sont pourtant longues et compliquées, et exigent toute sorte d'opérations délicates et expertes.

L'enjeu de l'ouvrage de Jérôme Denis répond à cette ambition : restituer l'épaisseur du travail nécessaire à la fabrication et à la circulation des données. Sept chapitres en jalonnent l'analyse. Les cinq premiers proposent un vaste panorama sur ce que les sciences sociales ont déjà accumulé à propos des données, de leur place, de leur histoire et

centralement du travail qu'elles suscitent. Les deux derniers restituent, à la lumière de ces apports, deux enquêtes originales, respectivement dans une banque et une start-up, où le traitement des données soulève des questions emblématiques des débats

Le premier concerne le rôle central des écrits, dans la mesure où ces derniers interviennent de manière cruciale. Plusieurs traditions intellectuelles ont, en effet, souligné leur importance dans la production des connaissances. Qu'il s'agisse de l'anthropologue Jack Goody explorant les conséquences de l'introduction de l'écriture sur la pensée, de l'historienne Elizabeth Eisenstein décrivant la culture de l'imprimé née de l'invention du livre ou des premiers travaux de la sociologue féministe Dorothy Smith à propos de la construction documentaire de la réalité et de la sociabilité, tous insistent sur l'importance des technologies scripturales. Au-delà des analyses bien connues de Weber et de Chandler sur l'organisation rationnelle et le contrôle des flux d'information, ils rejoignent, en cela, les travaux qui ont proposé des explorations très précises du phénomène bureaucratique, comme ceux de JoAnne Yates ou Delphine Gardey, décrivant la diversité des écrits (tableaux, graphes, mémos, fiches, etc.) indissociables du développement du capitalisme et de nos démocraties modernes. De même qu'ils prolongent les ethnographies de laboratoire qui, au tournant des années 1980, ont focalisé l'attention sur les pratiques d'écriture et de lecture des chercheurs pour saisir les modes de fabrication des savoirs scientifiques. De ce vaste ensemble de références, Jérôme Denis dégage



contemporains. Sans prétendre rendre compte de la totalité des facettes d'un phénomène, l'ouvrage de Jérôme Denis propose ainsi d'explorer les « coulisses » de cette « mise en données » dont il est dit que nos sociétés sont désormais de plus en plus tributaires. Parmi les apports importants de l'ouvrage, je propose d'en souligner trois.

un argument important à propos des données : la capacité d'une information à devenir une donnée dépend d'un processus d'écriture et de lecture au cours duquel maintes épreuves peuvent surgir. De leur résolution dépend ce que l'auteur appelle « les conditions de félicité de la performativité des données », c'est-à-dire les conditions qui leur assurent d'agir comme telles. À cet égard, l'expérience du partenariat de recherche que l'auteur a mené avec une start-up paraît révélatrice. Cherchant à proposer aux cyclistes un outil numérique inédit sur la qualité de la voirie et le calcul d'itinéraires, l'entreprise espère nouer un programme d'échange de données avec les collectivités locales, considérant que ces dernières disposent de nombreuses informations qu'il suffirait de faire circuler. Mais ces données s'avèrent, en vérité, inexistantes en tant que telles. Liées à des sources documentaires multiples (bulletins municipaux, plans techniques, cartes, tracés, etc.) et associées à des supports très divers (tableurs numériques, cartes vectorielles, photocopies papier, dessins manuels, etc.), elles rappellent toute l'ampleur du travail à accomplir de manipulation, de réécriture, de vérification et de maintenance documentaire pour construire cette vision panoramique de l'ensemble des aménagements cyclables d'un territoire et de leurs usages en temps réel.

Un deuxième éclairage du livre invite à considérer cette production des données depuis leur dimension normative. Au-delà de l'organisation matérielle des écrits (tableaux, listes, cartes, schémas, etc.) qui permettent de faire émerger de nouvelles formes de raisonnement et de commentaires, il y a les projets scientifiques, commerciaux ou politiques auxquels ils participent. Or, ces opérations pratiques d'enregistrement, de saisie ou de traitement des informations ne sont pas sans orientation. Qu'il s'agisse de l'établissement d'un certificat de naissance ou d'une attestation de signature, du plan d'un territoire ou d'un relevé de compte bancaire, les artefacts scripturaux imposent une définition de

« ce qui compte ». Les travaux sur les technologies comptables occupent, dans cette perspective, une place importante dans l'ouvrage. La mise en « données » du réel ne permet pas seulement de produire un réel objectivable, d'instruire des mises en équivalence, voire de rendre calculable ; elle introduit des choix. À l'inverse de l'orthodoxie des *organization studies* qui font de l'émergence des formes bureaucratiques et de leur développement une réponse à la complexification des informations ou l'extension des marchés (ce qui est vrai de Weber, Chandler, Coase, Williamson et même Yates) et, donc, qui considèrent qu'il existe une certaine réalité extérieure s'imposant aux administrations et aux entreprises, l'ouvrage rappelle, au contraire, que cette réalité est constitutive de ces opérations. Or, rien ne dit que les implications morales et politiques des mises en forme du réel qu'imposent ces technologies scripturales soient cohérentes dans une même organisation. À propos des services bancaires qu'il étudie, Denis décrit deux régimes distincts de la production documentaire : la « précision », considérant l'information comme un produit supposant un contrôle toujours plus méticuleux au nom de la sécurité réglementaire, garantie par la qualité des procédures et un travail de stricte exécution ; et la « lubrification », considérant l'information comme un *process*, valorisant la capacité d'ajustement et un travail d'articulation continu. Or, parce que ces deux régimes, concernant respectivement le *back* et le *front office*, cohabitent au sein de la même organisation, des frictions surviennent régulièrement et peuvent conduire, par un jeu de dysfonctionnements bien connus des analystes de la bureaucratie, à inscrire durablement de bonnes raisons de produire de mauvaises données.

Un troisième élément important, enfin, concerne le statut de ce travail de fabrication et de maintenance. Car, bien que ceux qui saisissent, vérifient ou nettoient les données sachent que leur existence et leur circulation

dépendent de leurs opérations minutieuses, ils demeurent le plus souvent dans l'ombre. Cette invisibilisation, qui inspire le titre de l'ouvrage, est double. Elle est d'abord caractéristique des chaînes d'écriture qui, au fur et à mesure des transformations des écrits qu'elles opèrent, font disparaître les formes qui les ont précédées. C'est par ce processus, et par les épreuves qu'ils rencontrent, que les énoncés gagnent en solidité et deviennent des données. L'auteur invite à s'interroger sur les conditions de cet effacement : quelles opérations sont maintenues visibles malgré tout ? Lesquelles sont effacées ? Comment la frontière qui distingue le *back* du *front office* est-elle pensée ? S'il prolonge, en cela, l'invitation de Susan Star à « faire remonter à la surface » le travail invisible inhérent à la confection et au traitement de l'information, l'ouvrage rend également visibles les travailleurs (et les travailleuses) qui en accomplissent les opérations. La perspective féministe d'un certain nombre de travaux mobilisés, comme ceux de Dorothy Smith, n'est pas innocente, permettant de rappeler la place éminemment centrale que les femmes occupent dans cette construction documentaire du réel.

On l'aura compris : le livre de Jérôme Denis n'est pas une somme définitive sur la place des données et les enjeux attachés à leur traitement. Il est bien plutôt une invitation à poursuivre l'enquête, considérant que leur mode de production est toujours ancré dans un contexte, organisationnel notamment, qu'il faut comprendre. L'ouvrage offre, dans ce cadre, deux atouts majeurs. Le premier est de proposer un panorama actualisé des travaux qui, de près ou de loin, explorent la question des infrastructures nécessaires à la connaissance et au travail informationnel. Qu'il s'agisse d'activités économiques, scientifiques ou administratives, les chercheurs y trouveront des ressources précieuses pour la discussion d'une vaste littérature que le livre rapporte minutieusement, empruntant ses références

à la sociologie des sciences, à l'anthropologie de l'écriture, aux *workplace studies*, aux recherches d'orientation pragmatiste, à tout un ensemble de développements de la sociologie des activités de travail, à certains travaux aux perspectives féministes, à l'histoire du management ou aux études critiques de la comptabilité. Le second avantage tient dans l'invitation à opérer, à propos des *datas*, de la quantification et des débats que suscitent ces objets, un « pas de côté », pour reprendre une formulation de l'auteur. En poursuivant la piste du travail susceptible d'éclairer les conditions de fabrication et de circulation des données, l'ouvrage restitue notamment toute l'hétérogénéité et l'importance des écrits, et centralement des papiers, au-delà de la seule focalisation sur le digital qui inspire parfois exclusivement certains travaux. Il

a, en outre, l'intérêt de restituer ce travail de l'information depuis l'histoire de l'émergence des données dans les organisations et de la place des outils numériques depuis la mécanisation.

On pourra faire remarquer que la perspective de l'auteur – restituer les conditions de félicité de la performativité des données – inviterait sûrement à davantage spécifier la nature des contextes de ce travail invisible dont les finalités pratiques peuvent considérablement varier. Ainsi, selon qu'on se trouve dans une administration publique ou une activité marchande, la production et l'entretien des données déploient des attentions pratiques et morales sûrement différentes. Si des enquêtes pourraient être poursuivies dans ce sens, d'autres pourraient également prolonger l'invitation à décrire les

coulisses qui se cachent derrière des plateformes numériques aux apparences automatisées. C'est, par exemple, le cas de ceux qui interrogent plus spécifiquement la contribution des consommateurs ou restituent l'étendue des réseaux mondialisés du travail très humain qu'on trouve liés à des plateformes, et dont le fonctionnement suppose quantité de micro-tâches réalisées par de la main-d'œuvre bon marché dans des pays émergents. Mais une chose est sûre : les données ne viennent pas de nulle part, et les opérations au moyen desquelles elles parviennent à s'imposer et à agir comme telles méritent une enquête. C'est tout l'intérêt de l'ouvrage de Jérôme Denis qui, en amont des recherches plus nombreuses qui interrogent les conséquences des *data* sur la vie sociale, propose d'en explorer les conditions mêmes d'existence.

Management : la comédie, c'est fini ?

À propos de l'ouvrage de Nicolas BOUZOU et Julia de FUNÈS, *La Comédie (in)humaine*, Paris, Éditions de l'Observatoire, 2018.

Par Antoine MASINGUE

Maître de Conférences en Sciences de Gestion (IAE de l'Université Polytechnique des Hauts-de-France et Sciences Po Paris) et chercheur à l'Institut du Développement et de la Prospective (IDP-UPHF)

C'est le best-seller, le succès éditorial de la rentrée que nous offrent Nicolas Bouzou et Julia de Funès, avec leur ouvrage *La Comédie (in)humaine*. Le management contemporain ? Une comédie dont il convient de dénoncer les faux-semblants et les dérives déshumanisantes pour mieux pouvoir se faire force de proposition et réhabiliter l'entreprise dans ce qu'elle a de plus noble et de plus utile à l'homme et à la société.

Les auteurs de cet essai remarqué sont connus. Nicolas Bouzou est essayiste et économiste médiatique, fondateur du cabinet de conseil Asterès, et proche du philosophe Luc Ferry, qu'il côtoie au sein du think tank libéral, l'Institut Montaigne ; il a publié une dizaine d'ouvrages, dont *Le travail est l'avenir de l'homme*, en 2017, aux Éditions de l'Observatoire. Julia de Funès, petite-fille du célèbre acteur du même nom est, quant à elle, docteure en philosophie et diplômée en RH ; elle est l'auteure en 2017 chez Flammarion d'un intéressant *Socrate au pays des process*.

L'intention de l'ouvrage est affichée dès l'introduction par l'économiste et la philosophe : « Nous sommes des libéraux et nous aimons la libre entreprise. C'est pourquoi nous enrageons de la voir polluée

Notre livre n'est pas contre les entreprises. Il est pour elles. » (p. 11)

Le principe de l'argumentation est donc assez clair : il va s'agir de déconstruire les idées managériales à la mode, présentées comme nuisibles à l'initiative et à la créativité entrepreneuriale, pour énoncer des propositions constructives et éclairées.



De quelles dérives managériales souffrent les entreprises ?

Bouzou et de Funès partent d'un constat déjà bien connu : le mal premier dont souffrent moult entreprises est leur fonctionnement bureaucratique, centralisé, organisé en silos étanches. Les maîtres-mots de leur management sont le contrôle et la surveillance : contrôle explicite des comportements au travers de la multiplication des *process*, des procédures à suivre, assortis d'obligation de reporting et d'objectifs chiffrés à atteindre. Contrôle implicite au travers d'une traçabilité permanente des individus, obligés de « badger », de se « loguer », d'accepter d'être repérables par la puce de leur téléphone. L'architecture même des entreprises (*open spaces*, parois transparentes...) facilite l'observa-

tion par des idées à la mode et conformistes. Nous militons pour un retour en force de l'autonomie, de la franchise et du sens [...] Nous croyons au rôle crucial des entreprises pour construire une société forte et innovante.

tion de chacun par tous. Bouzou et de Funès évoquent ainsi le célèbre « pouvoir disciplinaire » évoqué par Foucault dans *Surveiller et punir*⁽¹⁾: le pouvoir est invisible et désincarné mais s'exerce par un phénomène de visibilité permanente qui pousse les individus, qui se sentent surveillés, à se conformer aux normes implicites de l'organisation, de peur d'une « sanction normalisatrice » qui se traduirait par une exclusion.

Cette situation de contrôle met les collaborateurs face à une injonction contradictoire : il leur est demandé d'être autonomes et créatifs, et, en même temps, tels des automates, de suivre la discipline des *process* et des normes de l'organisation.

Cette inflation procédurale a plusieurs origines, selon Bouzou et de Funès. D'une part, elle serait la manifestation d'un manque de confiance abyssal des entreprises dans leur collaborateurs, ce qui est, ici encore, une forme de paradoxe : « Nous mettons l'humain au cœur de notre activité, mais nous ne lui faisons pas confiance. » Elle traduirait aussi une aversion pour le risque et l'incertitude. Les entreprises veulent sécuriser leurs processus productifs, éliminer le risque et être capables de déterminer la personne responsable en cas d'accident. De manière générale, Bouzou et de Funès fustigent notre « époque angoissée » (p. 82) et le foisonnement réglementaire guidé par le principe de précaution, qui l'accompagne : « L'aversion pour le risque et sa déclinaison procédurale reposent sur une erreur intellectuelle qui consiste à confondre prudence et précaution. Erreur philosophique fatale, car la prudence est une qualité alors que la précaution peut s'avérer mortelle. La prudence porte sur les moyens (« faire attention ») quand la précaution porte sur les fins (« ne pas faire »). » (p. 88)

Pourtant, la prise de risque est au cœur de l'activité créative et de l'esprit d'entreprise. Une nouvelle injonction contradictoire est donc posée : « Soyons audacieux et

créatifs, mais ne prenons pas de risque. »

Bouzou et de Funès, enfin, et cela constitue un aspect particulièrement attractif de leur essai, dénoncent un certain nombre de travers du management contemporain : ce dernier serait un vivier de lâchetés, d'hypocrisies et de « discours creux », une « comédie ». Qu'est-ce qu'une comédie ? Selon le dictionnaire Larousse, « un genre littéraire, théâtral, cinématographique, dont le propos est d'amuser », « une manifestation hypocrite de sentiments qu'on n'éprouve pas réellement », « une manœuvre compliquée ou ennuyeuse, nécessitée par certaines circonstances ». Citons quelques-uns des éléments de comédie évoqués par nos deux auteurs.

Tout d'abord, le cadre de la comédie est présenté ; il est marqué par le « totem du collectif » : « Les entreprises survalorisent le collectif quand elles sousvalorisent un individu dont l'autonomie et la singularité peuvent inquiéter » (p. 74). La multiplication des réunions chronophages (qui obèrent le temps de travail utile des collaborateurs) est citée : elles permettraient à des managers peu courageux d'éviter les relations de face-à-face. Elles ne seraient pas des lieux d'intelligence collective, mais au contraire, seraient propices à des formes de consensualisme (« attitude qui consiste à chercher l'accord des autres pour ne pas se démarquer ou pour se couvrir », p. 75) peu compatibles avec la créativité et la prise de risque.

Bouzou et de Funès dénoncent ensuite les processus d'infantilisation des collaborateurs et la confusion du travail et du divertissement : au travers de formations prétendument ludiques (fondées, par exemple, sur l'utilisation de briques Lego, de pistolets à *paint balls* ou de pelotes de laine) dont ils doutent de l'intérêt ; au travers de l'aménagement des espaces de travail (baby-foots, poufs, murs peints en couleurs « bonbon ».). Il s'agit d'« amuser pour mieux fidéliser » : « bébéphilie », « juvénomanie », « management infantile »,

« pouponnière », s'écrient nos auteurs. Les collaborateurs sont assimilés à des enfants dépendants d'une entreprise maternante satisfaisant leurs besoins. Un nouveau paradoxe en découle : il est demandé aux collaborateurs d'être autonomes et responsables et ils sont placés dans un statut d'enfants qui, par essence, sont des êtres dépendants, dont la capacité critique n'est pas encore arrivée à maturité...

Bouzou et de Funès raillent également le discours « bonheuriste », fortement inspiré par la morale utilitariste anglo-saxonne : le bonheur serait une condition de la performance. Une fonction a d'ailleurs été créée à cet effet, celle de *Chief Happiness Officer*. Ineptie, nous disent nos deux auteurs. La notion de bonheur est évanescence : le bonheur est indéfinissable, il n'est pas un état stable, il dépend aussi des autres et de circonstances extérieures et la « réalité du travail n'est pas toujours rose » (p. 124), le travail étant le lieu de l'effort et parfois de la souffrance.

Les collaborateurs se trouvent ici encore dans une situation paradoxale : on leur enjoint d'être heureux pour être performants, or le bonheur n'est pas un objectif atteignable ; placés face à un déni de la réalité, ils se trouvent obligés de mimer une fausse jovialité. Tout cela crée une atmosphère factice et hypocrite.

Divertir, prétendre fournir des conditions de travail porteuses de bonheur est une façon d'annihiler la capacité réflexive et critique des collaborateurs : « Nous faisons tout pour que vous soyez heureux, donc vous ne pouvez pas nous faire de reproches ou de critiques. ».

Enfin et surtout, et il s'agit du grief le plus important formulé par Bouzou et de Funès : celui de la « définition » de l'entreprise : « Les entreprises ont perdu le sens du projet et, ainsi, la principale source de motivation de leurs salariés » (p. 125). Si leur seul projet est la survie et le profit, cela n'est pas créateur de sens. L'objectif de l'entreprise doit être un projet d'amélioration et de transformation du monde, facilement compréhensible

⁽¹⁾ FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.

sible et assimilable par les collaborateurs. À cet égard, Bouzou et de Funès plaident « pour un retour du sens et de ce que les philosophes à partir d'Aristote appellent *praxis*. La *praxis* est l'action qui transforme d'un même mouvement le monde et celui qui l'accomplit. Aristote distingue la *praxis* de la *poiesis* qui n'est qu'une opération quasi mécanique de production, c'est-à-dire un simple *faire*. Le travail comme *praxis* permet l'épanouissement des facultés de celui qui travaille » (p.134). Bouzou et de Funès évoquent aussi la distinction opérée par Hannah Arendt⁽²⁾ entre l'animal laborans, qui travaille de manière mécanique pour satisfaire ses besoins, et l'*Homo Faber*, qui « s'humanise en transformant le monde, quand il est capable de penser sa pratique, de réfléchir à ce qu'il fait et à la façon dont il le fait » (p. 134).

Que proposent Bouzou et de Funès ?

L'ouvrage de Bouzou et de Funès se veut pragmatique et s'achève par quinze propositions, gouvernées par trois idées fondamentales :

- Les entreprises doivent fonder leur activité sur un projet qui fasse sens et qui motive leurs collaborateurs.
- Le management doit reposer sur le principe de confiance (et non celui de contrôle). Mais aussi, et à l'inverse de ce que prône le « management libéré », sur le principe d'autorité : l'autorité est incarnée par des leaders, qui sont des ressources pour leurs subordonnés ; ils sont présents pour lever les obstacles et mettre en lien les différents acteurs au sein de l'organisation. L'autorité implique un rapport hiérarchique incontestable : celui qui est en état de subordination accepte d'obéir car il reconnaît et accepte la légitimité de l'instance qui gouverne. Cette légitimité du leader repose

⁽²⁾ ARENDT H. (1961), *Condition de l'Homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy.

sur son charisme, son exemplarité. Le leadership ne s'enseigne pas mais « se diffuse par capillarité » (p. 97), par mimétisme. Il est capable de créer du consensus (et non du consensualisme) : créer une convergence vers un sens commun, un projet, déterminé à partir de la confrontation des divergences.

- Il faut réhabiliter les grands principes énoncés par Michel Crozier en 1989 dans *L'Entreprise à l'écoute* : la simplicité, l'autonomie et la culture. Simplicité de la structure de l'organisation ; autonomie des collaborateurs, fondée sur la confiance et la responsabilisation ; partage d'une culture permettant de donner de la cohésion au collectif.

Partant de ces trois idées fondamentales, Bouzou et de Funès déclinent une quinzaine de propositions pratiques, telles que : détruire les silos organisationnels, rendre les intitulés de poste compréhensibles, ne pas considérer les fonctions managériales comme des promotions mais comme des compétences, définir un mantra et l'afficher partout dans l'entreprise, développer le télétravail, jeter les pointeuses, diminuer de 50 % le temps passé en réunions ou en *brainstormings*, supprimer les tours de table lors des réunions, réduire les présentations Powerpoint, remplacer les formations inutiles par des formations en humanités, supprimer la charte éthique, supprimer les activités ludiques des séminaires d'entreprise, prohiber les e-mails inutiles, dire les choses directement à l'interlocuteur concerné avec des mots francs, « penser par soi-même ».

Que penser de l'ouvrage de Bouzou et de Funès ?

Il s'agit d'un ouvrage qui, à l'évidence, « fait mouche » car il renvoie à des réalités vécues souvent douloureusement par des salariés, et ce, au prix parfois de leur désengagement,

accompagné dans les cas les plus graves de troubles dépressifs sévères tels que les *burn-out* (épuisement), *bore-out* (ennui) et *brown-out* (perte de sens du travail).

Le mérite de l'ouvrage est de ne pas confondre critique des dérives managériales et critique du capitalisme. On peut néanmoins lui opposer quelques griefs, qui n'échapperont pas aux chercheurs en sciences de gestion. Tout d'abord, les deux auteurs dénoncent, comme s'il s'agissait d'une découverte, les effets pervers des systèmes d'indicateurs et des mécanismes de contrôle des comportements, qui ont depuis longtemps été mis en évidence par la littérature académique, et souvent dénoncés, par exemple en tant que « technologie invisible »⁽³⁾. Par ailleurs, on peut déplorer que le rôle de la gouvernance financière des entreprises cotées en Bourse (et impliquant une focalisation sur la structure des coûts et le déploiement de dispositifs de contrôle visant à empêcher tout comportement « opportuniste » et défavorable à la création de valeur actionnariale, en vertu de la célèbre théorie de l'Agence développée par Jensen et Meckling en 1976⁽⁴⁾) soit un peu rapidement évacué : il s'agit pourtant d'un aspect fondamental du capitalisme contemporain. Fait révélateur : la plupart des entreprises citées par les auteurs comme exemples de réussite managériale (p. 28) sont ceux de sociétés non financées par le marché boursier (OVH, Décathlon, Leroy Merlin...).

Certaines des propositions pratiques énoncées peuvent paraître comme des solutions un peu simples et rapides aux problèmes soulevés et d'aucuns les trouveront sans doute décevantes. Elles ne sont pas particulièrement novatrices, ni toujours susceptibles

⁽³⁾ BERRY M. (1983), *Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. CRG-1133 ; (485). Cahier du laboratoire, classification JEL : L20.

⁽⁴⁾ JENSEN M., MECKLING W. (1976), "Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, octobre, p. 308.

de produire du changement car s'attaquant à des « symptômes » plutôt qu'au fond du problème (qui est celui de la gouvernance des entreprises).

Il peut être également intéressant de rapprocher les propositions des auteurs (qui prônent le centrage de l'entreprise sur un projet qui fasse sens) de la notion d'« entreprise à mission », mise en avant par la récente loi Pacte en France, et dont l'avenir dira si elle est productrice d'effets.

Au final, Bouzou et de Funès, en libéraux convaincus, sont soucieux de réhabiliter l'entreprise en revenant aux fondements mêmes de l'esprit d'entreprendre, tel que l'avait défini Schumpeter : il s'agit d'une démarche salubre et bienvenue. Leur enthousiasme et leurs convictions les amènent néanmoins à occulter certains éléments cruciaux du contexte économique et financier des entreprises, qui, eux, ne relèvent pas à proprement parler du management mais dont ce dernier est fortement tributaire, comme les théoriciens de la contingence l'ont montré depuis longtemps...

L'entreprise à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation

À propos du livre de Kevin LEVILLAIN, *Les Entreprises à mission - Un modèle de gouvernance pour l'innovation*, Paris, Vuibert, 2017.

Par Matthieu BATTISTELLI

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

Les *B Corp* veulent changer le monde. Plus exactement, ce label américain, créé en 2006, souhaite faire de l'entreprise « une force du bien ». Cette communauté entend rassembler toutes les entreprises à but lucratif qui souhaitent inscrire et porter une mission d'intérêt général au sein de leur activité. Grâce à son lobbying actif, la forme juridique de *Benefit Corporation* a force de loi dans trente-quatre États américains. Ce label réunirait à l'heure actuelle plus de deux mille cinq cents entreprises dans cinquante pays. En France, c'est environ une soixantaine d'entreprises qui seraient étiquetées *B Corp*. Parallèlement émerge au début des années 2010, en Californie, une autre forme de société à but lucratif, la *Flexible Purpose Corporation* (FPC), qui introduit également *de jure* l'inscription d'un objectif social ou environnemental dans les statuts de l'entreprise.

Malgré quelques différences, clairement relatées dans le livre, entre ces deux formes juridiques, leurs finalités restent très proches : permettre à des dirigeants vertueux de poursuivre plus aisément des objectifs à caractère social, environnemental, caritatif, en leur permettant d'échapper théoriquement à

l'obligation de maximisation du *Return of Investment* pour les actionnaires.

Pourquoi, à l'heure où la notion de Responsabilité sociale des Entreprises (RSE) est de plus en plus critiquée, observe-t-on,

propose un ouvrage extrêmement riche, tant du point de vue théorique qu'empirique, autour de la notion d'entreprise à mission et de ses apports aux théories de la gouvernance.

Ce livre est ainsi structuré en trois parties. La première explore la généalogie du phénomène juridique d'entreprise à mission aux États-Unis et le replace dans son contexte historique. En effet, l'essor des entreprises à mission s'inscrit dans un ensemble d'initiatives réglementaires américaines, remontant aux années 1970, qui ont pour objet la recherche d'un contrepoint face au pouvoir actionnarial, en faisant alterner l'utilisation d'arsenaux juridiques (*anti-takeover statutes*, *constituency statutes*) et extra-juridiques (RSE). Dans cette lignée, la voie empruntée par la FPC ou la *Benefit Corporation* marque son originalité dans la mesure où l'accent mis sur la notion de mission vise non pas à s'immiscer dans les relations entre managers et actionnaires mais à préciser, collectivement, l'exercice de ce contrôle autour de la définition d'objectifs partagés, généraux et extra-économiques. Du point de vue théorique, la notion de mission conduit à repenser la gouvernance des firmes en s'extirpant de la dichotomie des approches actionnariales et partenariales, et en actant juridiquement que ni la maximisation du profit ni l'octroi de nouveaux droits à des parties prenantes



© Éditions Vuibert

en Californie, l'émergence de nouvelles formes juridiques entérinant la notion de *purpose* dans les statuts des sociétés ? Est-ce, en outre, réellement une nouveauté ?

Partant de cette innovation juridique, Kevin Levillain nous

externes ne sont les horizons indépassables de la gouvernance.

Vis-à-vis de la RSE, dont la mise en mouvement est soumise aux initiatives volontaires, la mission, directement inscrite dans les statuts de la société, entend stabiliser les engagements RSE en les rendant opposables et contrôlables, en complément de l'objectif de lucrativité. De cette manière, la distinction entre intérêt de la société et intérêt des actionnaires est actée. Enfin, vis-à-vis des théories de la gouvernance d'entreprise, la mission vise à définir une logique d'innovation au cœur du fonctionnement juridique de la firme entre les principaux contributeurs de l'entreprise, comme nous le verrons juste après.

La deuxième partie propose une plongée singulière dans l'histoire du droit anglo-saxon des sociétés pour en extraire l'usage de la mission d'intérêt général dans les premières *business corporation* anglaises. En proposant une telle relecture historique de la *corporation*, l'ouvrage nous livre la teneur des chartes royales conditionnant la création de telles organisations. Toute charte incluait effectivement des objectifs d'intérêt public. L'une des premières *business corporations* modernes, la puissante *East India Company*, en 1600, avait essentiellement pour mission celle d'une exploration pour le progrès de la navigation et du commerce de la Couronne britannique, par le biais de la découverte de nouvelles routes maritimes et de nouveaux biens à échanger. Néanmoins, l'importance de ces missions publiques s'estompa à partir du XIX^e siècle, en même temps que les sociétés se multiplièrent, sous l'effet de la généralisation du commerce mondial et de l'accroissement des intérêts privés. Ces évolutions conduiront d'ailleurs à une polarisation des organisations entre celles à but lucratif et celles à but non lucratif.

De cette relecture historique, l'on retire l'idée que la notion de mission dans le vocabulaire des sociétés est en fait un dispositif stratégique de premier ordre ayant pour but l'encadrement

de l'action collective dans des contextes d'incertitude extrême, voire d'exploration de l'inconnu. De la même manière que les chartes royales du XVII^e siècle donnaient une direction commune aux explorations maritimes britanniques, la *Benefit Corporation* ou la *Flexible Purpose Corporation* entendent élaborer un engagement partagé, ayant force juridique, permettant à un collectif donné de sonder l'inconnu.

Néanmoins, il ne faudrait pas réduire la mission à un simple outil aux mains des managers pour susciter une adhésion *a posteriori*, comme pouvait déjà le préconiser Chester Barnard (1938). La mission, parce qu'elle produit des effets juridiques, engendre des conséquences sur les droits des actionnaires et des dirigeants. En ce sens, elle fait non seulement office d'outil de communication, mais aussi de « filtre » permettant de discriminer et d'évaluer des stratégies aux effets largement méconnus lors de sa conception. Dès lors, la mission devient un dispositif questionnant les théories de la gouvernance et leur adaptation au contexte d'innovation.

Bien plus qu'un projet stratégique, bénéficiant de ressources allouées et d'un résultat attendu, la mission se situe en amont. Elle est, en fait, un concept de stratégie, dans le sens où elle contient un certain nombre de propriétés générales qui sont « désirables » pour la stratégie. En effet, l'inscription d'une mission dans les statuts de la société engage les actionnaires, en même temps qu'elle dégage dirigeants et managers de l'obligation de répondre aux intérêts purement financiers des associés. Deux dimensions majeures seraient constitutives de la mission : la première se rattache aux objets que le collectif, dans son ensemble, entend développer, tandis que la deuxième a trait aux relations et aux échanges que le collectif et les parties prenantes extérieures souhaitent construire. Selon le caractère expansif ou restrictif de ces deux dimensions constitutives des missions des entreprises, Kevin Levillain propose une typologie de la mission, nous

permettant d'appréhender plus finement la notion, ainsi que les implications managériales associées. Ainsi, lorsqu'une entreprise ambitionne de préserver des capacités connues avec un collectif identifié, on parlera de « mission restrictive ». Si la firme souhaite néanmoins étendre cette mission vers des collectifs inconnus, la mission sera qualifiée de « distributive ». C'est le cas, par exemple, lorsqu'une menuiserie industrielle vise à « sauver la forêt » en proposant du mobilier issu de forêts gérées durablement à l'ensemble de ses clients futurs. En outre, lorsque l'entreprise vise davantage une expansion de ses savoirs, mais que le collectif ciblé est stable, la mission sera dite « générative » car elle ne développera que des capacités correspondant aux intérêts du collectif ainsi désigné. Mais si cette expansion de savoir entend affecter des intérêts encore inconnus, la mission sera « générique », les usages qui seront développés par la firme n'étant pas prédéterminés. C'est notamment le cas d'une entreprise qui envisagerait d'encourager des modes innovants de consommation zéro déchet pour bouleverser le secteur de la distribution alimentaire et non alimentaire.

La troisième et dernière partie de l'ouvrage correspond à la mise en application du modèle proposé et à sa traduction en mécanismes concrets. L'étude du cas Nutriset, entreprise de production de produits alimentaires de lutte contre la malnutrition, est particulièrement intéressante pour saisir les intérêts du modèle, notamment dans les cas d'alliances stratégiques. En effet, les dispositifs de gouvernance associés aux entreprises à mission, en proposant une formalisation de l'engagement vers l'inconnu, tendent à engager l'actionariat vers une expansion souhaitée tout en laissant à la fonction managériale une indépendance d'action vis-à-vis des parties non engagées dans la mission, et assurent un contrôle conjoint au regard de la mission définie, entre actionnaires et dirigeants. Cette entente entre actionnaires et managers, qui se joue conjointement sur le degré

d'expansion souhaitée pour la firme (ou l'ensemble de firmes dans le cas d'une alliance) mais aussi sur les mécanismes de solidarité imaginés, encadre les explorations stratégiques communes en rendant acceptables, par chacune des parties impliquées, les actions des uns et des autres. Ces dispositifs de gestion peuvent prendre des formes diverses (brevets, *memorandum of understanding*, cahiers des charges), mais leur pertinence dépend d'une part, de la façon dont ils permettent de contrôler le respect des engagements réciproques tout en assurant une exploration stratégique audacieuse et, d'autre part, des modes de rééquilibrage qu'ils proposent en cas d'évolutions manifestement inévitables du partenariat. Il s'agit en fait de gérer le risque d'opportunisme de la part des acteurs en assurant que l'intérêt à coopérer reste intact.

En définitive, ce livre est un appel à la construction de nouveaux modèles de gestion pour l'innovation. Constatant que l'entreprise est, depuis plus d'un siècle, l'un des creusets de l'action collective structurant les évolutions économiques, sociales et culturelles de nos sociétés, il s'agit désormais de proposer des modèles de développement permettant aux firmes d'élaborer des solutions originales qui répondent aux enjeux actuels, sociaux et environnementaux. La RSE témoignait d'ailleurs de la prise de conscience

de la dimension sociale de l'entreprise. Aujourd'hui, la (re)pénétration de la notion de mission dans le droit américain, ainsi que son développement en Europe, marquent très certainement une nouvelle étape dans ce processus, organisant progressivement les conditions juridiques de la mise en œuvre des engagements RSE.

Cette prise en compte du juridique comme paramètre de contingence de la gouvernance des entreprises est d'ailleurs la spécificité majeure de cet ouvrage. C'est notamment ce qui distingue le concept de mission de ses avatars les plus proches, telle que la valeur partagée (Porter et Kramer, 2011). Ce concept sous-entend que la réponse aux dérèglements de l'entreprise et au court-termisme des actionnaires demeurerait une question de perspective stratégique dont le moyen majeur reste le décroisement de l'entreprise par l'intégration de clusters. La mission est davantage une proposition de modification du cadre juridique actuel afin de renouer avec la nature de la firme en tant que force de création collective.

Le Parlement a récemment voté en première lecture la possibilité pour les entreprises d'ajouter à leurs statuts une « raison d'être ». Cette innovation devrait permettre aux entreprises, notamment aux instances de contrôle et de pilotage, de « déterminer les orientations de l'activité de la

société conformément à son intérêt social et en prenant en considération ses enjeux sociaux et environnementaux » (Projet de la loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises - PACTE). Si c'est un premier pas vers la reconnaissance des entreprises à mission en droit français, certaines entreprises nationales certifiées *B Corp* ne cachent pas leur déception. Elles critiquent l'absence de régime juridique spécifique et, par ricochet, le manque d'impact significatif sur la gouvernance. C'est le risque de « *mission-washing* » qui est ici pointé. En effet, dans la récente loi, le droit français ne prévoit ni obligations légales, ni règles spécifiques de transparence relatives à la prise en compte de la raison d'être dans la stratégie d'entreprise.

En proposant un concept de gouvernance original, la mission, et en questionnant la capacité du cadre juridique actuel à proposer des modes de gouvernance adaptés aux spécificités de l'entreprise, l'ouvrage de Kevin Levillain est ainsi d'un grand intérêt et résonne particulièrement avec l'actualité.

Référence

PORTER M. E. & KRAMER M. R. (2011), "Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, January-February.

Peut-on réussir des réformes en France ? La méthode Bailly

À propos de l'essai de Jean-Paul BAILLY, *Réformez ! par le dialogue et la confiance*, Paris, éditions Descartes & Cie, 2016.

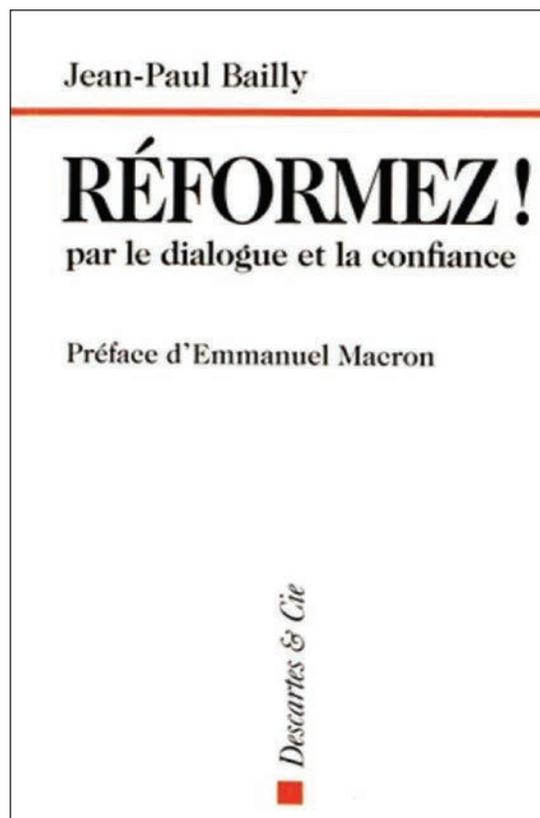
Par Jacques SARRAZIN

Affiliate Partner, Lindsay Goldberg

L'ouvrage de Jean-Paul Bailly *Réformez ! par le dialogue et la confiance* est paru il y a déjà plus de deux ans. Mais sa lecture est particulièrement d'actualité aujourd'hui, pour au moins deux raisons : 1) les difficultés que rencontrent toujours plus de dirigeants d'entreprise lorsqu'ils veulent mettre en place des changements organisationnels, et Air France l'an dernier en a été une parfaite illustration ; et 2) les réactions violentes d'une partie des Français depuis quelques mois face aux réformes lancées par l'État et le rôle de garant du Grand Débat confié par Emmanuel Macron à Jean-Paul Bailly.

Des huit années passées par Jean-Paul Bailly à la tête de la RATP (de 1994 à 2002) et des onze années suivantes à la tête de La Poste, nombre d'observateurs ont retenu l'image du « pacificateur » : en 1994, les grèves à la RATP étaient incessantes (« Les syndicats déposaient alors plus d'un préavis de grève par jour » !). En 2002, le système dit « d'alarme sociale » avait permis de réduire considérablement le nombre de grèves. Quant à la Poste, elle était en 2002 face à une décrue pérenne de son activité courrier mais toutes les tentatives de réforme se heurtaient aux réactions souvent violentes de la

coalition implicite des syndicats et des élus locaux. En 2013, l'essentiel de la transformation de La Poste était réalisé, et notamment 7000 bureaux de poste avaient été supprimés, en concertation avec le personnel et les maires des petites communes rurales.



Le livre de Jean-Paul Bailly fourmille d'anecdotes sur ce rôle de pacificateur. Et même s'il s'en défend, il fournit au lecteur des recettes très concrètes et qui semblent aisément applicables à d'autres organisations. Mais, et c'est ce

qui est le plus nouveau et le plus intéressant dans cet ouvrage, pour Jean-Paul Bailly, pacification ne veut pas dire abdication devant les objectifs individuels des uns et des autres. Au contraire, pacification et changement organisationnel pour s'adapter à l'évolution de l'environnement vont de pair et même se confortent l'un l'autre. La pacification de l'organisation et de ses liens avec son environnement permet d'engager avec succès des réformes mais réciproquement, c'est la compréhension par le plus grand nombre possible d'acteurs des objectifs de l'entreprise et du plan pour les atteindre qui va permettre de gagner leur adhésion à ces objectifs et à ce plan et, ainsi, créer un climat de travail pacifié.

Faire adhérer tous les acteurs de l'entreprise aux objectifs et aux plans d'action suppose une vision, des processus d'écoute et de dialogue décentralisés et organisés et enfin une forte implication de toute la hiérarchie. Si ces préconisations figurent en bonne place dans tous les manuels de management depuis longtemps, l'intérêt du livre de Jean-Paul Bailly est qu'il rentre dans le détail et n'esquive pas les difficultés qu'il a rencontrées mais en tire ce qu'il appelle des « principes », fondements de ce que, modestement, il se refuse à appeler sa théorie des organisations :

- La vision : « Aucune conduite du changement n'est possible s'il n'existe pas un diagnostic et un

projet partagé », avec les employés, les actionnaires, les *stakeholders*.

- Un dialogue confiant avec toutes les parties prenantes : « Le dialogue ne consiste pas à argumenter ni à chercher à tout prix à convaincre les autres de la justesse de son point de vue. C'est créer une atmosphère d'écoute réciproque tournée vers la coopération et la construction partagée ».

- La forte implication de la hiérarchie : la hiérarchie « a trop souvent un fonctionnement mécanique et mécaniste, telle une horloge » alors qu'elle doit relayer et expliquer la vision et le projet puis animer le dialogue décentralisé.

Les succès de Jean-Paul Bailly à la tête de la RATP puis de La Poste ont été unanimement salués. Mais le lecteur s'interroge sur la répliquabilité de son approche dans d'autres entreprises :

- La RATP et la Poste étaient en situation de crise aigüe, les employés et les différentes parties prenantes comprenaient qu'il fallait bouger. Sans cette impérieuse nécessité, la méthode Bailly aurait-elle fonctionné ? N'y aurait-il pas eu de fortes pressions pour repousser sans fin les réformes ou les mener à tout petits pas ?

- L'appui financier de l'État et des collectivités locales a été très important. Combien d'entreprises du CAC 40 rêveraient d'une augmentation de capital de près de 3 milliards d'euros comme celle

qu'a obtenue La Poste en 2005 !

- Tant la RATP que La Poste ont été « à l'abri » des pressions court-termistes des marchés financiers.

Certes ces différentes caractéristiques se retrouvent aujourd'hui dans d'autres entreprises, telles que PSA et Accor. Et l'on trouve bien des similitudes dans l'approche de Carlos Tavarès chez PSA avec celle de Jean-Paul Bailly. Quant à Accor, son PDG, Sébastien Bazin, bien qu'ancien dirigeant du fonds Colony Capital, a demandé à Jean-Paul Bailly d'être administrateur de son groupe. Mais peut-on dupliquer la « méthode Bailly » à la SNCF, dans les banques françaises ou la grande distribution, des secteurs confrontés à de très importantes mutations ?

Le lecteur s'interroge également sur la pertinence d'autres modèles de gestion du changement organisationnel qui ont eux aussi fait leurs preuves. Par exemple le redressement de Renault par Carlos Gohn, celui de Valeo par Noël Goutard ou bien celui de Saint Gobain par Jean-Louis Beffa, tous trois fondés sur un management très centralisé, une focalisation sur le chiffre, une recherche forcenée de la réduction des coûts et un pari sur l'innovation, soit des concepts assez éloignés de l'approche humaniste de Jean-Louis Bailly, même si ce dernier a su mener à bien l'automatisation du métro et celle du tri du courrier.

Jean-Paul Bailly ne cherche pas à comparer son approche du changement organisationnel dans les entreprises avec d'autres méthodes. Fidèle à sa modestie bien connue, il laisse à des chercheurs en gestion le soin de théoriser et de comparer et se contente de faire partager sa propre expérience au lecteur. C'est sans doute là la raison du succès de son ouvrage : l'Académie des Sciences morales et politiques lui a décerné en 2018 son prix Olivier Leclercq.

La dernière partie du livre, sous forme de questions-réponses avec un journaliste, traite de la transposition des « principes Bailly » à la réforme de l'État et de la France. Tournée vers la haute fonction publique et le gouvernement, elle ébauche une transformation de l'action publique en France qui n'est pas dénuée d'intérêt mais qui laisse largement de côté le jeu des politiques. C'est cette dernière partie qu'a retenue Emmanuel Macron dans la préface qu'il signe pour cet ouvrage : « Pour rénover l'action publique, il faut passer d'une logique de haut vers le bas à une logique de bas vers le haut. Les réformes seront à la fois plus pertinentes et mieux tolérées lorsqu'elles émergeront de ceux qui auront à les appliquer », et en conclusion de la préface : « Le changement ne se décrète pas. Pour qu'il advienne, il faut se fonder sur la confiance et le dialogue ».

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

OVERLOOKED...

[“Intermediate places” between creation and diffusion in French theater: A theatrical stunt or a tenable model?](#)

Julia Parigot, Institut Supérieur de Gestion.

Diffusion predominates over creation in the value chain of French theater. To redress this situation, a new type of organization is emerging: “intermediate places”, which cut creation free from diffusion and its constraints. What are the characteristics of this new model for theater? What issues must it address? By assembling all means around creation, these places modify the sources of funding and related practices. However the difficulties they encounter raise the question of whether they will last.

TRIAL BY FACT

[Enabling firms to develop in a corrupting environment: The cases of China and India](#)

Paul Labic & Pierre Memheld, Strasbourg University.

A new approach is proposed to this phenomenon for Western firms that want to move into the Chinese and Indian markets. After a review of the literature, the factors abetting corruption, despite its many forms, are classified as internal/external or organizational/individual. Although several studies have concentrated on internal factors, the external ones have often been underestimated. External factors — shown to be dominant in China and India — are described, in particular their effects on decision-making processes in these two countries. Focus is then shifted to the cultural and sociological constituents of the organization of each of these two societies: how to take them into account? By analyzing how corruption operates, this phenomenon can be described as a method for siphoning value. The solutions proposed (specific to the country) open the possibility of siphoning value by developing activities that are secondary to the firm’s core business but that comply with ethics and the law and that protect work teams.

IN QUEST OF A THEORY

[Research in finance: When performativity leads to reflexivity](#)

Hélène Rainelli-Weiss, IGR-IAE, Rennes 1 University.

To assess the impact of research in finance over the past sixty years, how to measure the effect of theories on practices, on the financial industry’s growth and,

too, on the social norms and institutional arrangements that organize the realm of finance? This article’s principal contribution is to insist on the role of theory in the social construction of finance and on the necessity for financial theory to stop neglecting its performative effects. Research will thus have a more ambitious position in debates on the social utility of finance and will suggest novel perspectives, in particular for regulations in this realm.

OTHER TIMES, OTHER PLACES

[Is there a Hawthorne effect?](#)

François Geoffroy, CRIISEA (EA 4286), IAE Amiens.

The experiments conducted by Elton Mayo and his team from Harvard at Western Electric’s Hawthorne factory led to the formulation of the well-known “Hawthorne effect”: the attentive attitude of the staff motivated wage-earners’ behaviors. However more and more studies have questioned these findings and conclusions. This critical, historical reinterpretation of these experiments is based on a review of the literature in several disciplines.

[From paternalism to “patronhumanism”](#)

Amélie Villeger, CEREGE (Centre de Recherche en Gestion), Poitiers University

Whether in the popular press or academic literature, paternalism is often presented like a pernicious, backward form of governance. On the basis of two antagonisms that underlie it, a less Manichean approach is proposed. In the original form of paternalism, traditionalism turned out to be at the service of progressivism. Afterwards, torn between the need to organize the relationship of subordination in work and the fair recognition of the rights and freedoms of everyone, paternalism evolved toward a new equilibrium, a neopaternalism that, described as “patronhumanism”, was strongly influenced by humanist values.

↳ [For a genealogy of paternalism](#)

Reply from **Pierre Messulam**.

↳ [On paternalism: A small critique of an approach that is too doctrinal and culturalistic](#)

Reply from **Hervé Dumez**.

MOSAICS

Pierre Messulam: On Elizabeth Currid-Halkett's *The Sum of Small Things, a Theory of the Aspirational Class* (Princeton: Princeton Press, 2017).

Jean-Marc Weller: On Jérôme Denis' *Le travail invisible des données. Éléments pour une sociologie des infrastructures scripturales* (Paris: Presses des Mines, 2018).

Antoine Masingue: Management — Is the comedy over? On Nicolas Bouzou & Julia de Funès's *La Comédie (in)humaine* (Paris: Éditions de l'Observatoire, 2018).

Matthieu Battistelli: A firm with a mission: A model of governance for innovation. On Kevin Levillain' *Les entreprises à mission – un modèle de gouvernance pour l'innovation* (Paris: Vuibert, 2017).

Jacques Sarrazin: On Jean-Paul Bailly's *Réformez! Par le dialogue et la confiance* (Paris: Éditions Descartes & Cie, 2016)



D.R.

Hervé DUMEZ

est directeur d'i3 (UMR 9217) et du Centre de Recherche en Gestion (École polytechnique). Directeur de recherche au CNRS, il a été *visiting professor* au M.I.T. et à la Stockholm School of Economics (SCORE) et il est *associate editor* de la *European Management*

Review. Ses recherches portent sur les interactions entre stratégies, structures de marché et organisation. Il est l'auteur ou coauteur de plus d'une soixantaine d'articles dans des revues à comité de lecture (dont *Academy of Management Review*, *Journal of Business Ethics*, *European Management Review*, *M@n@gement*) et d'une dizaine de livres, dont *Méthodologie de la recherche qualitative* (prix FNEGE 2015) paru en version anglaise en 2016, *Comprehensive Research. A methodological and epistemological introduction to qualitative research*, Copenhagen Business School Press.



D.R.

François GEOFFROY

est maître de conférences en sciences de gestion à l'IAE d'Amiens. Responsable de la Licence professionnelle GRH de l'IAE d'Amiens, il est membre du Conseil d'Administration de l'IAE Amiens et du Conseil

d'Administration de l'AGRH. Chercheur au CRIISEA (EA 4286), ses recherches portent sur l'informel et l'hypocrisie dans les organisations bancaires. En ce sens, l'axe de recherche de l'auteur est à l'intersection du comportement organisationnel et du management bancaire.



D.R.

Paul LABIC

travaille en Allemagne depuis une trentaine d'années, entrecoupées de prises de responsabilités en Chine et aux États-Unis, et exerce depuis plus de 10 ans les fonctions de directeur des ventes et des programmes pour des leaders industriels

européens ou nord-américains. En 1992, il est muté par Valeo en Allemagne et participe à la création de la première antenne client du groupe dans ce pays. Il rejoint en 1998 SJM une PME sud-coréenne. Il cofonde la première filiale étrangère en Allemagne. A partir de

2004, membre d'équipes de négociation en Europe, aux Amériques et en Asie pour le groupe Tenneco, il dirige des projets industriels multi-continents. De 2007 à 2008, à Shanghai, intégré dans une équipe exclusivement chinoise, il est chargé de restructurer les activités commerciales et l'organisation des projets dispersées jusqu'alors entre 5 joint-ventures. L'intelligence du marché tant par le siège aux États-Unis que par son patron en Chine jouera un grand rôle. À son retour en Europe en 2009, il devient responsable du développement en Asie pour le groupe allemand Neumayer-Tekfor. Il fonde sa filiale japonaise et, par partenariat, intègre l'entreprise dans le Keiretsu de Honda. Son passage de deux ans dans le groupe Faurecia confirme sa vision de la culture de l'entreprise comme élément essentiel d'adaptabilité au marché et ultimement comme contributeur majeur aux résultats. Paul Labic est actuellement directeur commercial Europe et Asie d'une entreprise industrielle nord-américaine. Son expérience de l'analyse des processus de décision est à la convergence entre le management de projets et l'Intelligence Économique. En 2015, il reprend contact avec l'université pour enrichir sa pratique du terrain par les apports de la recherche universitaire. Diplômé d'un Master 2 en Intelligence Économique et d'un Master 2 en Management international des projets et des organisations de l'Université de Strasbourg, Paul Labic intervient depuis régulièrement dans ces deux Masters. Il intervient ponctuellement dans des universités allemandes. Ses objectifs universitaires sont de définir des méthodes de management et d'étude des marchés permettant la détection des risques et des réponses compatibles avec le développement de l'entreprise. Il se focalise particulièrement sur la corruption dans les économies hostiles ainsi que sur les organisations auto-apprenantes.



D.R.

Pierre MEMHELD

est diplômé de l'executive MBA de l'ESSEC Business School Paris, titulaire du DEA Veille Technologique du Centre de Recherches Rétrospectives de Marseille (Université d'Aix Marseille) et du DESS Information & Sécurité du Centre d'Etudes Scientifiques

de Défense (Université de Marne la Vallée). Il est également auditeur de l'IHEDN en Intelligence Économique. Depuis 2000, il soutient les entreprises françaises dans leur approche des marchés internationaux dans le secteur de l'aéronautique et de la défense, mais également dans ceux de l'énergie (nucléaire, pétrole, gaz, solaire), du ferroviaire (LGV et transport public), de l'automobile, de l'hôtellerie ou de la distribution, en Europe, en Russie, au Japon, en Corée, au Brésil, dans le Golfe Persique et en Inde. Il a travaillé de 2004 à 2012 sur le développe-

ment du marché de la défense en Inde, où il a accompagné des entreprises souhaitant se développer sur ce marché. Responsable du Master Intelligence Économique et Gestion du Développement International de l'Institut de Traducteurs, d'Interprètes et de Relations Internationales, il intervient également dans les domaines de la lutte anti-corruption et de l'anticriminalité financière en France et à l'international dans le cadre de l'Observatoire du Crime Organisé (Suisse). Depuis 2012, il représente en France Global Risk Profile, entreprise suisse spécialisée dans le domaine de la conformité légale, et des investigations, pour accompagner les entreprises dans la mise en place de procédures internes afin de lutter contre la corruption, les organisations criminelles et les fraudes, par la formation ou le déploiement d'outils d'exploitation de l'information. Ses travaux portent sur les enjeux industriels et sécuritaires de l'Inde, dans le cadre de ses relations avec ses voisins et alliés (France, Russie, Iran, USA, Israël) mais également sur les enjeux informationnels et organisationnels de ses domaines d'intervention, basés sur son expérience de l'analyse des marchés, des jeux d'influences, des réseaux de décision et d'analyse du renseignement.



D.R.

Pierre MESSULAM

est ingénieur en chef du corps des Mines, ancien élève de l'École Normale Supérieure (de 1978 à 1982), titulaire d'un doctorat de Théorie du contrôle des systèmes (1983). Il est,

depuis le 1^{er} février 2014, directeur général adjoint de Transilien SNCF (BU Mass Transit de SNCF en Île-de-France). Il est également membre du conseil d'administration du CERRE (Centre européen d'études sur la régulation), à Bruxelles, depuis juillet 2013.



D.R.

Julia PARIGOT

est professeur assistant en Stratégie à l'Institut Supérieur de Gestion (ISG) à Paris. Elle a obtenu son Doctorat en 2016 à l'Université Paris-Dauphine et est lauréate du prix Solennel Aguirre-Basualdo de la Chancellerie des Universités de Paris. Sa thèse porte sur la manière

dont les organisations culturelles utilisent l'espace comme une ressource identitaire pour se développer. Ses recherches s'intéressent à l'appropriation de l'espace par les organisations d'une part et aux évolutions des modèles organisationnels des organisations culturelles d'autre part.



D.R.

Hélène RAINELLI-WEISS

est professeur de finance à l'IGR-IAE de l'université de Rennes 1. Elle a été professeur à l'École de Management de l'Université de Strasbourg et à l'IAE

de Paris, Université Paris 1, Panthéon Sorbonne. Ses recherches adoptent une perspective organisationnelle pour analyser le secteur de la finance. Elle a publié plusieurs articles sur la création et l'organisation des marchés financiers et la résistance institutionnelle à la régulation financière, notamment dans la revue *Organization Studies*. Elle poursuit actuellement ses travaux sur l'organisation des marchés financiers, le travail institutionnel dans l'industrie financière et des relations entre droit et finance. Ses enseignements portent majoritairement sur les principaux domaines de la finance d'entreprise en contexte international. Hélène Rainelli-Weiss préside le Collège de Labellisation des ouvrages de la FNEGE. Elle a été vice-présidente du CNU et membre du comité de direction de l'IAE de Paris. Elle a siégé au conseil d'école et au comité de direction de l'EM Strasbourg, et exercé les fonctions de doyenne élue en charge du management du corps professoral à l'EM Strasbourg.



D.R.

Amélie VILLÉGER

est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Poitiers et chercheur au CEREGE (Centre de REcherche en GEstion). Elle est aussi chercheur associée à l'IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations) de l'Université de Bordeaux.

Ses recherches portent sur la gouvernance des entreprises, et notamment des entreprises familiales.