

LA THÉORIE DES MÉTA-ORGANISATIONS

**À propos du livre d'Ahrne
GÖRAN & Brunsson NILS,
Meta-organizations, Cheltenham,
UK and Northampton MA, USA,
Edward Elgar Publishing, 2008.**

Ce livre analyse un phénomène qui est présent à nos yeux, sans que nous le voyions vraiment. Une méta-organisation est une organisation dont les membres sont non pas des individus, mais des organisations: ainsi, le Medef, la Fifa, l'Union postale universelle, l'Onu, l'Otan (mais aussi, pensent les auteurs, l'Union européenne) sont, en ce sens, des méta-organisations. Elles peuvent prendre des noms divers: ligue, association, fédération, confédération, club, etc. Le fait de les regrouper dans une même catégorie constitue déjà, en lui-même, un apport théorique, mais les auteurs de *Meta-organizations* vont plus loin: posant les fondations d'une véritable théorie de ces organisations, ils mettent en lumière leur spécificité et le caractère paradoxal de leur fonctionnement.

De la nature particulière des méta-organisations

Une organisation se caractérise par des membres, une hiérarchie, une forme d'autonomie et une constitution. Celle-ci précise les tâches qui sont dévolues à l'organisation, elle établit qui, en son sein, peut émettre des règles (de tel ou tel type) et qui a le pouvoir de prendre des décisions (un centre, disposant d'un pouvoir hiérarchique). L'organisation jouit nécessairement d'une autonomie, notamment d'ordre budgétaire.

Une méta-organisation a des traits communs avec les organisations habituelles, mais elle présente aussi des différences, qui tiennent au fait

que ses membres sont des organisations, et non des individus. Les organisations sont créées par une décision et elles ont une durée de vie imprévisible, à la différence des individus; on ne peut pas discuter avec une organisation, alors qu'on peut le faire avec un individu; les organisations disposent de moyens sans commune mesure avec ceux dont les individus disposent habituellement. Enfin, les organisations sont beaucoup plus diversifiées (il peut s'agir d'hôpitaux, d'associations, d'entreprises, d'États, etc.).

Face à cette diversité, les méta-organisations se créent autour de certaines catégories: ainsi, en Europe, un certain nombre de fournisseurs de service de contrôle aérien ont été corporatisés ou privatisés; une méta-organisation, la CANSO, a été créée, qui les représente (le contrôle aérien français, toujours public, ne peut en être membre). Ces catégories reposent sur des identités, qu'elles renforcent. Elles peuvent créer un statut: ainsi de la CEMS (Community of European Management Schools), qui regroupe les meilleures *business schools* européennes: l'on comprend aisément que le fait d'en faire partie, ou non, représente un véritable enjeu.

Quand une méta-organisation se crée, elle regroupe souvent près de 100 % de la catégorie d'organisations qu'elle définit. Pour celles-ci, les coûts de participation sont en général faibles, en regard de leurs ressources. De plus, il y a, pour chaque organisation, un avantage à adhérer à la méta-organisation, afin que les décisions de celle-ci lui soient favorables, ou, tout au moins, qu'elles ne lui soient pas défavorables. Toutes les organisations ont donc tendance à devenir membres d'une (ou de) méta-organisation(s) (certaines d'entre elles adhèrent même à une méta-organisation uniquement dans le but de la torpiller et de s'assurer ainsi de son inefficacité...).

Les méta-organisations sont très dépendantes de leurs membres, et surtout, parmi ceux-ci, des « poids lourds»: ainsi, si l'Allemagne déci-

dait de se retirer de l'Union européenne, celle-ci ne pourrait sans doute plus exister. Le risque serait moins grand, si c'était Malte, qui menaçait d'en sortir.

Le paradoxe des méta-organisations

Les méta-organisations sont, par nature, des organisations faibles. On l'a vu: elles sont très dépendantes de leurs membres. Leurs dirigeants ne peuvent pas imposer de décisions, comme cela peut se faire dans une organisation; ils peuvent difficilement mettre un des membres à la porte. Aucun système de vote n'y apparaît totalement légitime (généralement, un membre/une voix, quelquefois des pondérations en fonction de l'importance relative des membres). Il faut procéder par persuasion, et par consensus. Or, les conflits sont souvent très profonds: ils touchent, en effet, à l'identité et à l'autonomie des membres et il existe, souvent, une concurrence potentielle entre ce que fait la méta-organisation et ce que font ses membres (par exemple, l'Union européenne prend des décisions que prenaient traditionnellement ses États membres et elle menace ainsi, en permanence, leur identité et leur autonomie).

On pourrait alors en déduire que les méta-organisations sont totalement inefficaces, en raison de leur paralysie structurelle.

Mais les auteurs de *Meta-organizations* pensent que tel n'est pas le cas, et c'est en cela que réside tout le paradoxe. En effet, les méta-organisations prennent bel et bien des décisions, même si celles-ci sont ambiguës (chaque membre peut, en effet, les interpréter dans le sens qui lui convient) – des décisions dont la mise en œuvre est conçue «à géométrie variable» (certains membres

les appliquent davantage que d'autres) – et elles formulent des règles non contraignantes, que les auteurs appellent des *standards*. Mais, dans la pratique, ces décisions et ces règles sont, en définitive, assez bien appliquées. En effet, du fait quelles ne sont ni contraignantes ni imposées de l'extérieur, ces règles suscitent moins de rejet frontal de la part des organisations. Celles-ci se sentent davantage libres de les accepter ou non et, généralement, elles les acceptent, car cela est susceptible de leur conférer un statut enviable, par un effet de réputation.

Méta-organisations et globalisation

Ce paradoxe explique le rôle qu'ont joué et que jouent les méta-organisations dans la globalisation. En formulant des règles globales et des standards (techniques ou non-techniques), elles l'ont facilitée: ainsi, l'Iata (International Air Transport Association) a joué un rôle considérable dans le développement du transport aérien; de même, dans un autre domaine, la mise au point de standards pour les DVD ou l'échange de fichiers de musique sur Internet ont conduit à une explosion des marchés. Les méta-organisations ont souvent un objectif très étroit (par rapport à celui des États ou des multinationales) – par exemple, protéger les oiseaux sur notre planète –, mais elles peuvent être particulièrement efficaces, dans la poursuite de cet objectif. Elles peuvent, notamment, susciter la création d'organisations-membres dans tous les pays. Ainsi, le *floorball*, une sorte de hockey sur gazon se jouant en salle, s'est développé, au départ, en Suède, pour des raisons liées au climat de ce pays. Puis une organisation internationale a été créée, qui préside au développement de ce sport, suscitant la création d'organisations nationales, un peu partout dans le monde.

Par ce livre, les auteurs ouvrent un nouveau champ de recherche,

important, qui s'annonce passionnant.

Hervé DUMEZ

LEÇON DE CONDUITE ACCOMPAGNÉE: HISTOIRE ET ACTUALITÉ DU GOUVERNEMENT DE SOI EN ENTREPRISE

**À propos de l'ouvrage collectif
dirigé par Éric PEZET,
Management et conduite de soi:
Enquête sur les ascèses de la performance, Paris, Vuibert, 2007,
190 p.**

Le mot d'ordre n'est plus vraiment nouveau, mais il est toujours d'actualité: les techniques managériales ne s'appuieraient plus sur la hiérarchie bureaucratique; désormais, elles mobiliseraient la subjectivité et l'engagement des salariés. Néanmoins, les travaux permettant d'avoir accès aux pratiques de ces discours et à leur examen critique (non dogmatique) sont, malheureusement, encore trop rares. C'est l'ambition et le positionnement de l'ouvrage coordonné par Éric Pezet que d'ouvrir de nouvelles voies en la matière, en explorant la thématique de la «conduite de soi» en entreprise, dans diverses directions.

À cette fin, le directeur de l'ouvrage a rassemblé autour de lui des chercheurs d'horizons différents (gestion, histoire, philosophie), mais, tous, munis, d'une boussole intellectuelle commune: la pensée de Michel Foucault. Dans l'introduction, Éric Pezet précise que ce n'est pas la partie «disciplinaire» de l'œuvre de Foucault qui est retenue comme cadre conceptuel partagé, mais la dernière partie de son travail, qui porte sur la construction du sujet et le gouvernement des individus, autour des notions de «gouvernementalité» et de «souci de soi», moment de l'œuvre foucauldienne qui englobe la partie disciplinaire, selon l'auteur. En d'autres termes, il s'agit d'examiner de manière cri-

tique (mais non dogmatique) les effets des «techniques de conduite de soi» des individus, dans l'entreprise. Soulignons, au passage, la clarté de l'introduction sur le positionnement du sujet, et les travaux de Foucault mobilisés ici, qui ne nécessitent pas une connaissance préalable de l'œuvre du philosophe. L'ouvrage propose ensuite sept contributions, autour de la thématique des techniques de conduite de soi et du gouvernement des individus dans l'entreprise, qui sont organisées en deux parties: la première vise à éclairer l'histoire des techniques de conduite de soi en entreprise; quant à la seconde, elle est centrée sur les évolutions actuelles des dites techniques.

La première partie, intitulée «Se conduire soi-même pour produire plus», propose trois contributions. Celle d'Annick Ohayon porte sur l'arrivée et la montée en puissance des techniques psychologiques (dans les années 1920 et 1930, en France), qui prennent de l'ampleur et gagnent en popularité malgré l'opposition des psychologues académiques. Ces formes de vulgarisation, expressément tournées vers la performance individuelle, s'appuient sur une représentation de l'entreprise envisageant une «harmonie possible entre les intérêts des dirigeants d'entreprise et ceux des travailleurs» (p. 29). Le lecteur est alors frappé par la similitude avec le contenu des méthodes de développement personnel et de coaching, florissantes depuis une bonne dizaine d'années. Cette première impression est renforcée par la contribution d'Yves Cohen à l'étude de la littérature consacrée aux «chefs» dans la première moitié du XX^e siècle. L'auteur nous y montre les difficultés et les questionnements que pose la formation des «chefs» dans le contexte de l'apparition des grandes entreprises et de la montée en puissance des hiérarchies. À partir d'échanges épistolaires d'Ernest Mattern, un responsable technique chez Peugeot, dans l'entre-deux guerres, Y. Cohen nous donne à voir la construction collective de cette

catégorie d'acteurs dans l'entreprise; il montre également la place prise par le plaisir et la reconnaissance dans la construction de l'identité du chef.

Le troisième chapitre de cette partie, écrit par Josette Bouvard, propose un décentrage et un matériau de recherche très original. L'auteure explore la question de la conduite de soi, à partir de l'expérience des journaux tenus par les ouvriers ayant participé à la construction du métro de Moscou (1931-1935). Ce projet, conçu par l'écrivain Maxime Gorki et fortement soutenu par Staline, revêtait plusieurs fonctions: principalement, une fonction d'écriture et d'archivage de l'histoire officielle du métro de Moscou; mais aussi, un mode complémentaire de management d'une nouvelle classe d'ouvriers fraîchement déracinés des campagnes russes, à travers la production d'une littérature sur la culture du travail, ainsi que par la mobilisation de la réflexivité des individus. Au final, même si ce chapitre donne peu à voir sur les effets d'ensemble de ces méthodes sur la population ouvrière concernée, cet exemple de technique de conduite de soi est un témoignage historique absolument fascinant.

Après cette première partie, historique, la focale est déplacée, dans la seconde, sur une analyse contemporaine des techniques de la conduite de soi, dont le but devient de «se transformer soi-même, pour donner corps au changement».

Les deux premières contributions de cette partie font directement écho aux travaux sur les outils psychologiques et la formation des chefs évoqués dans la première partie. En effet, au 4^e chapitre, Éric Pezet rend compte d'un travail d'analyse des pratiques de coaching effectué dans six entreprises et avec quatre coaches, qui lui permet de mettre en avant les ambivalences de pratiques de coaching pouvant aller du développe-

ment des individus à leur disciplinarisation. Selon l'auteur, ceci s'explique par la nature même du coaching, car cette «technique de soi» est difficile à «surveiller», la relation entre le coach et le «coaché» constituant, dans une assez large mesure, une «boîte noire».

Dans le chapitre suivant, le spécialiste de la philosophie de Foucault



Frédéric Gros établit une comparaison entre le souci de soi chez Foucault (une notion travaillée à partir de l'antiquité gréco-romaine) et le coaching contemporain. Ce travail est très utile, car il situe bien la spécificité du souci de soi stoïcien, dont l'objectif est éthique et cherche à rendre «plus fort», mais n'est pas axé sur la découverte de soi-même à laquelle nous invite la psychologie. D'autre part, la recherche de productivité et de gestion de soi est, selon l'auteur, totalement absente de la pensée stoïcienne. En revanche, c'est bien l'engagement dans l'action quotidienne qui rapproche entre elles ces différentes techniques du travail sur soi.

Les trois derniers chapitres sont consacrés à l'analyse de dispositifs contemporains de la conduite de soi, dans des univers variés. Claire Dambrin et Caroline Lambert étudient tout d'abord les modes de contrôle des comportements individuels à l'œuvre dans une grande firme internationale de cosmétiques. Elles mettent en évidence le fait qu'un certain autocontrôle des individus est très présent, du fait de pressions sociales, et que cet autocontrôle porte tant sur les corps (minceur, coiffure) que sur l'apparat (habillement) et la maîtrise du langage.

Nelarine Cornelius et Pauline Gleadle proposent, pour leur part, deux études de cas longitudinales portant sur des entreprises cherchant à rendre leurs salariés «entrepreneurs». La première montre la manière dont l'introduction de la méthode d'évaluation de la performance financière EVA® produit un impact sur le comportement des individus, tandis que la seconde porte sur l'évolution des modes de management d'un laboratoire de R & D, ainsi que sur leur contestation par les ingénieurs concernés. Toutefois, ce chapitre apparaît davantage éloigné du cœur de l'ouvrage, en raison de l'absence de références tant à Foucault ou aux techniques de soi qu'aux travaux consacrés au rôle des outils de gestion dans l'organisation.

Enfin, la dernière contribution, d'Amina Béji-Bécheur, analyse cinq récits de personnes à l'origine d'innovations sociales (comme, par exemple, des réseaux ville-hôpital, une banque solidaire, etc.). L'auteure montre en quoi le processus d'innovation passe par la conduite d'un retour sur soi qui permet de canaliser les volontés de révolte et de rupture sociale, au profit d'un projet entrepreneurial.

Comme nous avons tenu à l'indiquer ici, la richesse des matériaux et des angles d'analyse de l'ouvrage est à double tranchant. Elle frise parfois le foisonnement de textes, dont l'ar-

ticulation n'est pas toujours évidente: les rapports entre les multiples techniques de conduite de soi sont peu synthétisés, alors que l'on cherche des lignes de fracture et des lignes de continuité, explicitées, entre des méthodes de gouvernement des individus plus ou moins contraignantes, mais dont certaines peuvent également favoriser le développement professionnel et personnel des individus. Les synthèses, en introduction et en conclusion, sont de ce point de vue éclairantes. Mais les notions foucaaldiennes sont parfois très peu utilisées par les auteurs, dans leurs chapitres respectifs. Néanmoins, dans la perspective des nouvelles voies d'analyse recherchées, cette richesse permet d'indéniables apports, en particulier le lien entre développement de la psychologie et besoin de formation d'une hiérarchie pour la grande entreprise, ou encore la démonstration des ambivalences des techniques de conduite de soi dans l'entreprise. Le lecteur, tant le chercheur en gestion que le praticien de la gestion des ressources humaines en quête de mises en perspective, trouvera dans ces apports stimulants une réflexion sur les sources et les formes actuelles de rationalisation des pratiques de management des entreprises.

**Par Sébastien GAND,
CGS – Mines Paristech**

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

À propos de l'ouvrage de Thierry WEIL, *Stratégie d'entreprise, Les Presses Mines ParisTech, 2008, 226 p.*

L'ouvrage de Thierry Weil n'est pas ordinaire. Il ne s'agit pas de l'énigme de ces manuels de stratégie de l'entreprise, dont le marché de l'édition universitaire est déjà encombré. Ce n'est pas, non plus, un ouvrage conceptuel de sciences comportementales et économiques appliquées à l'entreprise. Avec ce livre, l'auteur

réalise un véritable tour de force, mêlant les approches classiques que l'on retrouve dans tous les manuels et des réflexions qui s'appuient sur les avancées théoriques dans l'art de décider et de diriger. Plus qu'un recueil de notes publié à l'intention des étudiants de l'École des Mines de Paris, dans la «Collection des cours de l'École», nous avons là une œuvre personnelle, ce qui la place en-dehors des canons classiques de l'édition universitaire destinée à un public d'étudiants. Thierry Weil sait de quoi il parle: X-Mines, Docteur en physique, licencié en philosophie et en logique, il a non seulement une excellente connaissance de l'entreprise et des cabinets ministériels, mais aussi une expérience académique. Cela, tant en France, à l'École des Mines, où il est professeur et où il a dirigé la recherche, qu'aux États-Unis, à l'Université de Stanford, où il a travaillé avec le sociologue des organisations James March. L'ouvrage qu'il publie aujourd'hui n'aurait pu être écrit sans ce riche parcours, qui lui a permis de développer une posture unique.

Le livre est composé de deux grandes parties: à une première partie, classique, que l'on pourrait appeler «la boîte à outils du stratège d'entreprise», en succède une deuxième, paradoxalement plus contemporaine. Paradoxalement, car elle s'inspire de travaux déjà anciens, mais peu mobilisés jusqu'à ce jour dans des manuels d'enseignement. Cette deuxième partie relativise (non sans pertinence) les approches normatives présentées au début du livre, abordant des thèmes liés à la décision et au dirigeant. Entre ces deux grandes parties, un chapitre est consacré aux modes, en matière d'approches de la stratégie. Dans la première partie, l'auteur présente ce que l'on entend par stratégie d'entreprise. Il décrit la manière dont celle-ci est construite. Pour ce faire, il distingue les stratégies développées en vue d'une activité unique de celles qui sont davantage adaptées à des organisations aux activités multiples. Ce faisant, il apporte les outils et décrit les

concepts clés mobilisés à ces occasions. Il donne également de nombreux exemples, à titre d'illustration. Tout ceci est bien fait, bien écrit, complet, vivant. On retrouve ici – la sobriété en plus – ce que l'on peut lire dans les meilleurs manuels de stratégie.

Dans la deuxième partie, que l'auteur avait évoquée dans son introduction, nous changeons de rythme et de ton en prenant de la distance par rapport aux approches normatives de la «boîte à outils» du stratège d'entreprise. Nous ne sommes plus dans la norme d'une rationalité artificielle, bien que nécessaire: nous entrons dans le domaine du réel et dans la manière dont on peut appréhender celui-ci plus finement. Dans cette deuxième partie, plus originale, dont les thèmes sont rarement abordés dans ce type d'ouvrage, l'auteur prend de la distance par rapport aux approches quelque peu simplificatrices généralement admises – des approches qu'il est facile, et de bon ton, de critiquer et de réfuter. Thierry Weil, lui, n'emprunte pas cette voie de la facilité: avec beaucoup d'intelligence, il reconnaît que, dans un monde imparfait, caractérisé par sa complexité et l'impossibilité de prévoir au-delà du très court terme, le stratège a besoin d'une carte, quand bien même celle-ci serait fautive, qui l'aide dans sa réflexion et dans sa prise de décision. Une fois cette carte imparfaite lue avec des outils inappropriés, elle devient fonctionnelle. C'est ce que l'auteur rappelle, dans sa première partie. Fonctionnelle, elle l'est, car elle permet au stratège de se poser les bonnes questions et d'avancer. Mais cela est loin d'être suffisant pour comprendre comment les décisions sont façonnées et prises, dans la réalité humaine, avec ses limites, ses biais et ses multiples facettes. Aussi l'auteur change-t-il de registre: il nous invite à passer du monde simplifié de l'économie et des outils de gestion à celui du réel comportemental, psychologique, sociologique. C'est ainsi que, dans cette deuxième partie, plus fondamentale, l'auteur aborde, avec un

regard critique, des thèmes tels que la rationalité limitée, les préférences et le cadrage de situations, la décision (avec ses dimensions processuelles et sociopolitiques), les créations émergentes, l'apprentissage organisationnel, la confiance et ses implications, la coévolution symbiotique, le leadership. Tout ceci est particulièrement important, pour qui veut comprendre le comment des choix individuels et de l'action collective. Le stratège, désormais, sait qu'il ne sait pas, et il sait pourquoi il ne sait pas; ce qui marque un progrès, dans le monde des manuels universitaires! L'entreprise n'est pas ramenée à une entité anonyme, qui serait pilotée par un dirigeant omniscient. Non, l'entreprise, désormais, est un ensemble complexe d'acteurs en interaction, et elle est elle-même en lien avec un contexte plus vaste, incertain, changeant, avec lequel il faut négocier et composer, selon des rythmes de temps non choisis. La tâche serait alors immense, voire impossible, sans les simplifications indispensables, que le stratège doit apporter, dans un premier temps.

Dans son livre, Thierry Weil trouve un équilibre entre ce qui est du domaine du possible et ce qui ressortit au réel. À chacun, il donne les clés permettant d'adopter l'attitude critique qui convient et de comprendre les fondements de ses choix. Cela est bien : il ne se contente pas d'adopter l'attitude naïve consistant à boudier un existant imparfait. Il propose aux lecteurs, en les éclairant, une puissante grille de lecture qui leur permet d'être plus intelligents, face aux choix stratégiques des entreprises. Et il le fait avec brio.

Par Raymond-Alain THIETART,
Professeur éminent
de Management, Directeur
du PhD Program ESSEC
Business School,
Professeur émérite,
Université Paris-Dauphine

(1) Philippe D'IRIBARNE, *La Logique de l'honneur*, Paris, Éditions du Seuil, 1989.

UN OBJET SOCIOLOGIQUE NOUVEAU

À propos du livre de Philippe D'IRIBARNE, *Penser la diversité du monde*, Paris, Ed. du Seuil, 2008.

Est-il possible de caractériser les cultures, qu'en chaque contrée du monde on perçoit à la fois insaisissables et si tenaces? Et cela, sans dérapier systématiquement dans la répétition de clichés pesants?

Les « descriptions de voyages » laissées par des auteurs anciens ont tenté d'approcher, parfois avec subtilité, cet « esprit des peuples ». Mais la plupart de ces récits n'ont pas échappé au fantasme du bon sauvage ou, à l'inverse, à l'apologie des peuples supérieurs. À l'exception d'un Tocqueville, dont – étonnant consensus – les écrits semblent indemnes des critiques anti-culturalistes. Aujourd'hui, on est assailli par une vaste littérature pour touristes (ou pour managers), qui ressasse les clichés naïfs et les tautologies inutiles (la solidarité africaine, le consensus japonais, le confucianisme vietnamien, la discipline allemande, le carésianisme français, etc.).

Rares sont les auteurs, qui, comme Philippe d'Iribarne, ont tenté depuis vingt ans une description du monde moderne, en veillant – quoiqu'on en dise – à éviter les écueils culturalistes. Après l'étude d'une quarantaine de pays, situés sur les divers continents, son dernier livre a pour objet de fixer le cadre théorique de sa démarche. Ce faisant, l'auteur pose les fondements d'une thèse radicalement neuve. Et il apporte des éléments de réponses aux critiques qui lui ont été régulièrement adressées de tous bords.

Sans résumer les quatre chapitres, limpides et denses, qui composent sa démonstration, nous en retracons ici le parcours et l'argument principal.

(2) Alexis de TOCQUEVILLE, *L'Ancien Régime et la Révolution*.

Le premier chapitre se présente comme une sorte d'image en miniature des travaux précédents. À partir d'une enquête récente, effectuée pour l'Agence Française de Développement, l'auteur offre de nouvelles illustrations de la manière dont les mêmes situations donnent lieu, selon les pays, à des interprétations très différentes, voire opposées. Ainsi, chez les clients français de l'Agence, on retrouve cet attachement constant à ce que « l'on doit attendre d'un partenaire », en fonction de « ce qu'il est » (son statut, son rôle, son métier...). Sorte d'évidence, qui les relie à la galerie de portraits des livres antérieurs, tels ces ouvriers métallurgistes français qui revendiquent un droit à l'autodéfinition de leurs tâches, au nom de leur statut (1). Conception qui les rattache, encore, de façon plus distante, à ces bourgeois français décrits par Tocqueville, auxquels leur « condition interdisait certains emplois », qu'ils jugeaient impropres à leur rang (2). Parcourant ensuite différents pays, l'auteur montre, à chaque fois, qu'au-delà d'une attente d'efficacité en effet universelle, les exigences des clients diffèrent selon qu'ils sont sud-africains, vietnamiens ou encore tchadiens. L'ambition de l'auteur est de proposer un cadre théorique qui rende compte de la manière dont les logiques traditionnelles s'articulent « au plus intime » de ce que nos sociétés ont de plus moderne – le management des entreprises, ou encore les discours des réformateurs politiques.

Le second chapitre présente le cœur de la thèse. Il pose l'idée, jusqu'alors inédite, d'une « scène de référence », propre à chaque société, qui condenserait la double image d'un « péril craint entre tous » et d'un chemin de salut, une double image par laquelle chaque société se représente les stigmates d'une déshumanisation totale: aux États-Unis, l'intrusion de la volonté d'autrui dans le contrôle de son propre destin; en France, en être réduit, par peur ou par intérêt, à courber l'échine devant plus puissant que soi; à Bali,

être livré au chaos engendré par la résurgence d'émotions habituellement contenues; au Cameroun, être la victime de l'action orchestrée par quelque appétit caché autour de soi... La peur associée à ce péril et la nécessité de le conjurer influencent secrètement la façon dont les acteurs orientent leur vie quotidienne et celle dont ils conçoivent la vie en société.

Mais il ne faut pas s'y tromper: cette «scène» n'agit pas à la manière d'un rouage unique; elle constitue un noyau, autour duquel une grande variété de formes s'engendrerait. Elle forge tant des structures mentales que des notions (par exemple, dans le contexte français, l'opposition entre «noble» et «petit», ou bien la force du mot «statut»). La «scène de référence» sert de bâti à un ensemble, jamais achevé, «de chaînes signifiantes» et de «récits plus ou moins mythiques». Par ce biais, elle structure un imaginaire social, qui, lui, reste mouvant. Elle offre aux acteurs des manières de se représenter les situations ordinaires, arrivant à occulter certains aspects de la vie sociale ou, au contraire, à en magnifier d'autres (par exemple, en France, la grandeur de certaines activités mal rémunérées). Elle organise la logique du tolérable et de l'intolérable. Ces représentations jouent notamment un grand rôle dans la façon dont les acteurs conçoivent leurs institutions.

Le troisième chapitre de l'ouvrage entend montrer de quelle manière la diversité des cultures rejoint «l'unité de l'humanité». D'un côté, un être-au-monde angoissant – la peur, la violence –, face auquel chaque société tente de réduire les incertitudes. De l'autre, la manière dont chacune peut combiner son propre regard avec les grands messages communs à toute l'humanité (religieux, politiques ou idéologiques). L'auteur montre, en particulier, la façon dont les traditions d'origine

européenne (française, allemande, anglaise, puis américaine) ont perçu le message d'émancipation démocratique inspiré par les Lumières. Leurs propres «scènes de référence» ont servi à donner sens, et chair, à différentes visions de la modernité. Le dernier chapitre, enfin, s'applique à situer ce «nouvel objet

avec vigueur, même chez les adversaires les plus résolus de la tradition. L'auteur rouvre ainsi, sur une base nouvelle, le débat sur les «cultures». Ce livre est de ceux, rares, qui introduisent une rupture théorique. Le cadre proposé par Philippe d'Iribarne vise à rendre compte de faits jusqu'alors mal expliqués, portant sur la singularité et la permanence des sociétés. L'auteur prend notamment soin d'intégrer les critiques anti-culturalistes et de montrer la place d'un «historico-culturel». Loin de tout esprit de système, il montre comment la difficulté qu'il y a à faire coller la réalité aux images de référence peut conduire les acteurs à nier le réel. Parfois, au contraire, les contradictions du regard ouvrent la voie à d'autres changements. Si la «scène de référence» apparaît comme une loi unificatrice, elle n'en est pas, pour autant, la cause unique de tout mouvement. Pour bien en comprendre les effets, il faut les combiner avec ceux des autres ressorts sociaux. Mais, faute de les prendre en compte, on n'obtient qu'une vue amputée des constructions sociales et des mouvements de l'Histoire. L'exigence scientifique de l'auteur est tout entière contenue dans une note, où il rappelle que les facteurs explicatifs de la durée du jour (la latitude et la position de la Terre par rapport

au Soleil) peuvent, en se combinant, conduire à des résultats très variés. La démarche culturelle ressemble, à première vue, à celle de l'enquête sociologique: elle s'intéresse aux valeurs et aux intérêts qui parcourent une société. Toutefois elle s'en différencie profondément, en ce qu'elle cherche les linéaments d'un imaginaire social, en parcourant des groupes et des situations variés, voire opposés. La découverte des scènes fondatrices ne demande pas des temps d'enquête importants. Mais elle suppose un long travail de décantation de l'imaginaire social, en suivant ses variations historiques et en les comparant à d'autres aires



sociologique» par rapport aux courants de pensée des sciences sociales. L'auteur mène le débat avec l'ensemble des auteurs, qui – en sociologie, en anthropologie ou en linguistique – ont cherché à clarifier les rapports entre le reçu et le construit, entre ce qui, dans les sociétés, est soumis au changement ou à une certaine permanence. La vue proposée demeurerait cachée, jusqu'à ce jour, derrière une opposition convenue entre «culture» et «modernité» (faisant écho aux oppositions tradition/mouvement, communauté/société, ordre/liberté, etc.). Pour la découvrir, il fallait changer l'angle d'attaque et observer ce qui survivait

culturelles. Ainsi, chaque culture ressemblerait à un énorme livre inachevé, qui réunirait des genres littéraires variés (récits, documents historiques, essais politiques...). Chaque texte vaudrait par lui-même. Toutefois, à force de s'y plonger, le lecteur finirait par discerner des thèmes familiers, des repères récurrents, et même la présence de « démons » obsédants. De courts passages y seraient comme une mise en abyme de l'ensemble, des sortes de formules mémorisables rappelant les voies du salut. Pour celui qui distingue ces courts récits, l'ensemble du livre n'en prend que plus d'intensité et de relief. Mais pour en percevoir la consistance, il faut s'être familiarisé avec l'ensemble; le résumé ne se livre pas d'emblée. L'objet nouveau présenté par Philippe d'Iribarne ouvre la voie à un vaste champ d'investigations nouvelles.

D'un côté, il reste à entreprendre un inventaire des cultures et de ce qui, pour chacune d'elles, constitue le péril majeur et les voies de salut. Un lecteur critique ne manquera pas de remarquer que si la « scène de référence » française paraît étayée – elle résulte d'une longue familiarisation de l'auteur avec son matériau –, il n'en va pas de même pour l'Inde ou Bali. Le traitement des aires culturelles est inégal. Ce cadre conceptuel devrait permettre d'accélérer les recherches; au fur et à mesure de l'avancée des travaux, les modalités de la scène de référence en seront modifiées.

D'un autre côté, un autre champ de recherche pourra éclairer la manière dont s'organisent les constructions institutionnelles dans les « pays du Sud ». L'auteur rappelle la critique adressée jadis par Rousseau à Pierre le Grand, qui voulait faire de ses sujets « des Allemands, des Anglais,

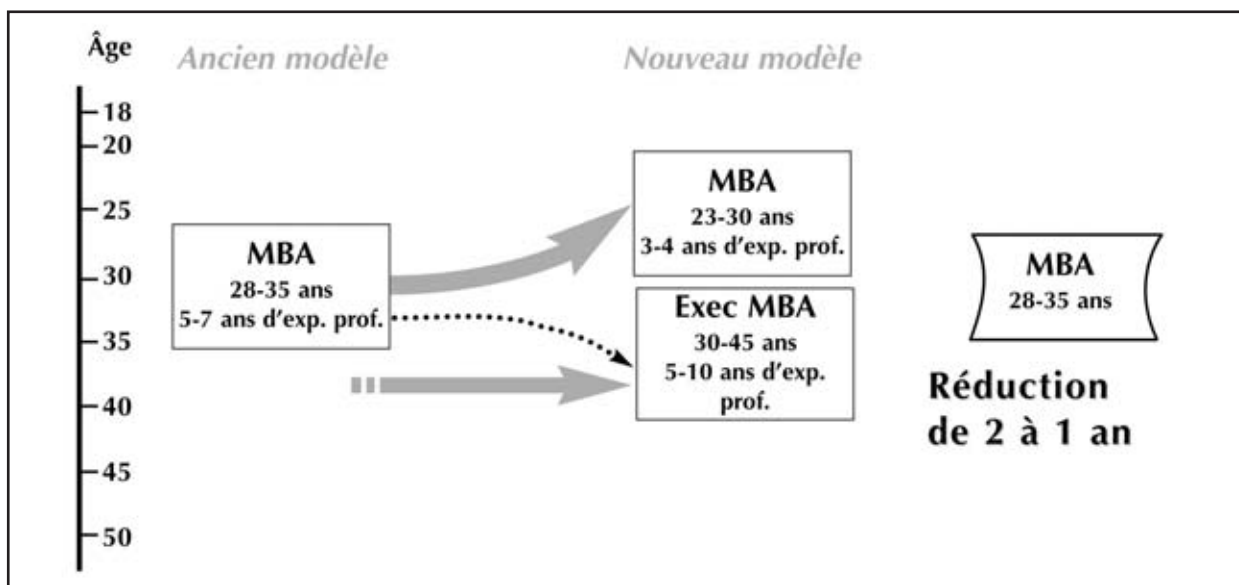
quand il fallait commencer par en faire des Russes ». Ce conseil est resté lettre morte, faute, probablement, d'avoir compris comment la spécificité culturelle et les modernisations institutionnelles s'articulaient entre elles. Aujourd'hui, au-delà d'une affirmation de principe, très vague, et sous couvert de « bonne gouvernance », les Nations développées et les Institutions internationales se font, partout, les promotrices d'un modèle anglo-saxon, ce qui entraîne plus d'errements que de succès. Au-delà du monde des sciences sociales, ce livre mériterait une large diffusion et une mise en débat au sein d'institutions internationales telles que la Banque Mondiale.

Par Alain HENRY, Agence Française de Développement

CORRIGENDUM au *Gérer & Comprendre* n° 94 de décembre 2008

Par suite d'une erreur matérielle, un graphique erroné a été introduit dans l'article de Nicolas Mottis sur « L'Europe des masters en formation », publié dans le dernier numéro de *Gérer & Comprendre*. La Rédaction des Annales des mines prie l'auteur et les lecteurs d'accepter ses excuses.

La version correcte du graphique 1 est présentée ci-dessous. Il convient de souligner que l'évolution du paysage international des MBA décrite dans l'article conduit à distinguer dorénavant deux appellations : le « MBA » pour les participants de 23 à 30 ans et « l'Executive MBA » pour les participants de 30 à 45 ans.



Graphique 1 : Évolution des MBAs dans les institutions leaders