

G É R É R & C O M P R E N D R E

MARS 2010 • NUMÉRO 99

PRIX : 23 €

**L'ultralibéralisme
ennemi du management
moderne ?**

**Territorialité et bureaux
virtuels : un oxymore ?**

**La haute couture
aujourd'hui :
comment concilier
le luxe et la mode ?**



UNE SÉRIE DES

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

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

 Editions
ESKA

ISSN 0295.4397

ISBN 978-2-7472-1662-3



9 782747 216623

L'ambiance est à la moralisation. L'outrance de certaines pratiques financières s'est étalée au grand jour et, révélation qui glace d'effroi, le roi est nu ! Horreur, c'est l'avidité qui guidait le monde ! Taxons donc les super bonus des *traders*, interdisons aux banques de jouer au casino avec leurs fonds propres, obligeons les entreprises renflouées grâce à l'argent public à le restituer au plus vite, empêchons les bénéficiaires des aides d'État de délocaliser dès que nous avons le dos tourné ! À bas les parachutes dorés, les retraites chapeau, les administrateurs aux casquettes multiples, les managers qui poussent au suicide leurs salariés !

Le peuple est-il dans la rue ? Le drapeau rouge flotte-t-il sur la Maison Blanche, le 10 Downing Street ou l'Élysée ? Que nenni ! Et pourtant, il n'y a pas si longtemps, les mêmes qui, aujourd'hui, portent haut l'étendard de la moralisation étaient souvent les thuriféraires du libéralisme le plus débridé. État de crise oblige : il faut moraliser, et nos dirigeants politiques rivalisent donc d'ambitions louables. Le capitalisme se meurt, le capitalisme est mort, vive le capitalisme, donc !

Dans cette 99^e parution, les auteurs y figurant nous proposent une vision du monde plus nuancée que cette approche manichéenne. Quelques pratiques financières peuvent heureusement offrir un aspect plus moral que celles dénoncées ces temps-ci : certains fonds d'investissement protestants préfigurent ainsi, selon les chercheurs qui les analysent pour nous, une évolution de la responsabilité sociale des entreprises anticipant des tendances environnementales et sociales que l'on se plaît à espérer pour demain.

Mais l'essence du capitalisme moderne réside également dans des pratiques, parfois subtilement contraignantes, mais souvent plus brutales, qui amènent les acteurs qui les vivent à élaborer ruses et stratagèmes pour s'y soustraire. On voit ces pratiques à l'œuvre dans les méthodes d'évaluation des individus (aussi mondialisées qu'impersonnelles), dans la flexibilité imposée à des ressources humaines souvent fort dés-humanisées ou dans ces lieux de travail abstraits, se traduisant pour leurs occupants de passage par des frustrations aiguës et des luttes sourdes pour préserver espaces privés et symboles statutaires.

« Les choses n'existent que quand elles sont nommées », proclame Henri Vacquin, témoin vigilant et acteur privilégié des évolutions des entreprises depuis un demi-siècle, dans l'entretien roboratif qu'il a accordé à Bernard Colasse et Francis Pavé. Et c'est également à cette ambition de « bien nommer les choses », afin de les rendre intelligibles derrière le masque des apparences, que s'attache *Gérer & Comprendre* depuis déjà un quart de siècle. Et pour cela, nul besoin de moralisation !

Pascal LEFEBVRE

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397
SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 99 • mars 2010

RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil général de l'industrie,
de l'énergie et des technologies

www.annales.org

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

GÉRER & COMPRENDRE RÉALISATION

Manne HERON (†),
Maquette intérieure
Hervé LAURIOT dit PRÉVOST,
ESE, Génie Atomique
Mise en page
Studio PLESS,
Maquette de couverture
Christine de CONINCK,
Iconographie
Marise URBANO,
Réalisation

ABONNEMENTS ET VENTES

Éditions ESKA
12, rue du Quatre-Septembre
75002 Paris
Directeur de publication
Serge KEBABTCHIEFF
Tél. : 01 42 86 56 00
Fax : 01 42 60 45 35

TARIFS

Voir encart p. 95-96

FABRICATION

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

COUVERTURE

Cecchino da Verona, *Le Jugement
de Paris*, panneau, XV^e s. Florence,
Museo nazionale del Bargello
Photo © M/PLEEMAGE

PUBLICITÉ

Espace Conseil et Communication,
44-46, boulevard
Georges Clemenceau
78200 Mantes-la-Jolie
Tél. : 01 30 33 93 57
Fax : 01 30 33 93 58

TABLE DES ANNONCEURS

Annales des Mines : 2^e, 3^e
et 4^e de couverture

GÉRER & COMPRENDRE COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84
Gilles ARNAUD
ESC Toulouse
Michel BERRY
Président
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Hamid BOUCHIKHI
ESSEC
Françoise CHEVALIER
Groupe HEC
Bernard COLASSE
Université de Paris-Dauphine
Caroline ELISSEFF
Secrétaire de rédaction

Pierre COUVEINHES,
Rédacteur en chef
des Annales des Mines

Hervé DUMEZ
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Daniel FIXARI

Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris

Dominique JACQUET
Université Paris X Nanterre

Hervé LAROCHE
ESCP-EAP

Pascal LEFEBVRE
Université d'Évry-Val d'Essonne,

Éditorialiste de *Gérer & Comprendre*

Christian MOREL
Renault

Jean-Philippe NEUVILLE
INSA

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

Francis PAVÉ
Centre de sociologie
des organisations

Louis-Georges SOLER
INRA

Jérôme TUBIANA
Danone

Michel VILLETTE
ENSIA

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

**GÉRER & COMPRENDRE
RELECTEURS HORS COMITÉ**

Franck AGGERI
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris

Gilles AMADO
Groupe HEC

Rachel BEAUJOLIN
Reims Management School

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

Annabelle-Mauve BONNEFOUS
Groupe HEC

Florence CHARUE DUBOC
École polytechnique

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

Sébastien GAND
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris

Francis GINSBOURGER
École des mines de Paris

Thierry HOMMEL
Sciences Po

Benoît JOURNE
Université de Nantes

Frédéric KLETZ
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris

Catherine CHEVALIER KUZLA
Université Paris Dauphine

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

Nicolas MOTTIS
Groupe ESSEC

Jean-Philippe NEUVILLE
INSA

Thomas PARIS
CNRS

Claude RIVELINE
École des mines de Paris

Jean-Michel SAUSSOIS
ESCP-EAP

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

Bertrand VENARD
Audencia Nantes

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

G É R E R COMPRENDRE

LE CHOIX DES RAPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de *Gérer et Comprendre* qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand les rapporteurs divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

- **oui car** : l'article est **publié tel quel** et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;
- **oui mais** : l'article sera publié sous réserve de **modifications plus ou moins substantielles**, soit sur le fond, soit sur la forme ;
- **non, mais** : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des **modifications substantielles** ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;
- **non car** : l'article est **refusé** et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture.

Gérer et Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

LES CRITÈRES DE REJET

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

- **DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION** : même si *Gérer et Comprendre* déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expé-

rience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

- **DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS** : à l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;
- **DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES** : le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;

- **UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES** : on a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales sont pratiquement toujours rejetés ;

- **DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS** : considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les *Annales des mines* portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes.

Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. *Gérer & Comprendre* est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

INFORMATIONS PRATIQUES

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris.

Ils devront être adressés par l'internet (de préférence) à l'adresse suivante :

mberry@paris.ensmp.fr

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEFF
École de Paris du Management
94, boulevard du Montparnasse
75014 PARIS

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur.

Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et internet, données biographiques éventuelles, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi.

Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

TÉMOIGNAGE

4

L'ULTRALIBÉRALISME ENNEMI DU MANAGEMENT MODERNE ?

Entretien avec Henri VACQUIN
 Mené par Bernard COLASSE et Francis PAVÉ

RÉALITÉS MÉCONNUES

16

COMMENT CONCILIER MORALE PROTESTANTE ET FINANCE ?

Par Christophe INARD, Fanny VERRAX et Grégory SCHNEIDER-MAUNOURY

26

SOLIDARITÉ ET RIVALITÉ DANS L'ENTREPRISE

Par Jérôme SAULIÈRE

32

TERRITORIALITÉ ET BUREAUX VIRTUELS : UN OXYMORE ?

Par Emmanuelle LÉON

42

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE À L'HEURE DE LA FLEXIBILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES : L'EMPLOYABILITÉ EST-ELLE UN ARGUMENT VIABLE ?

Par Moez BEN YEDDER et Lotfi SLIMANE

L'ÉPREUVE DES FAITS

53

L'INCARNATION LOCALE D'UN OUTIL GLOBAL DE GESTION DES COMPÉTENCES

Par Sophie BRETESCHÉ et Michel DEVIGNE

EN QUÊTE DE THÉORIES

64

LA RÉPUTATION : UN OUTIL POUR GÉRER DES CARRIÈRES

Par Sébastien DUBOIS

74

LA HAUTE COUTURE AUJOURD'HUI : COMMENT CONCILIER LE LUXE ET LA MODE ?

Par Marine AGOGUÉ et Guillaume NAINVILLE

MOSAÏQUE

87

Christophe VIGNON CAISSIÈRE... ET APRÈS ? À propos du livre de Mathias Waelli, *Caissière... et après ?*, Paris, PUF, 2009

Michel VILLETTE
 MARIAGE, CAPITALISME ET...
 PETITS POTS POUR BÉBÉS
 À propos du livre de Elizabeth C. Dunn : *Privatizing Poland, Baby Food, Big Business and the Remaking of Labor*, Cornell University Press, 2004

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

91

ANGLAIS, ALLEMAND, ET ESPAGNOL

SOMMAIRE

L'ULTRALIBÉRALISME ENNEMI DU MANAGEMENT MODERNE ?

Du Parti communiste au conseil en entreprises :
un parcours hors du commun, une expérience
exceptionnelle des relations sociales dans
l'entreprise

Entretien avec **Henri VACQUIN** mené
par **Bernard COLASSE** et **Francis PAVÉ**

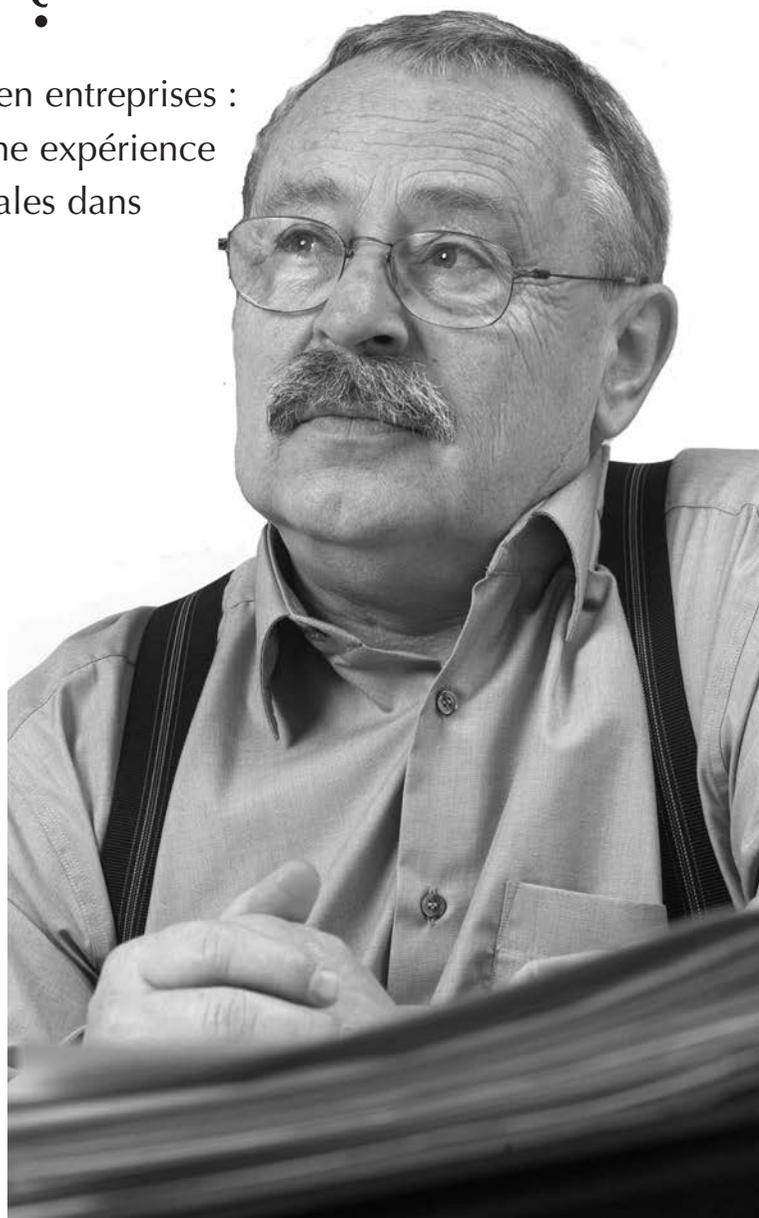
Gérer & Comprendre : *Comment, en ayant « baigné », si l'on peut dire, dans le communisme, êtes-vous devenu un consultant réputé ?*

Henri Vacquin : Je suis né en 1939 à Bezons (95 – Val d'Oise), dans la ceinture rouge, et j'ai été effectivement fortement marqué par le PC.

Je suis fils d'immigrés italiens. Mon père était militant syndical CGT, communiste encarté. Ma mère n'était pas aussi engagée que mon père et elle m'a appris qu'il ne fallait pas confondre Dieu et l'Église, ce qui est très important pour votre équilibre quand vous avez été élevé et avez progressé dans le sérail d'un parti comme le parti communiste.

ENVOÛTÉ PAR LE
PARTI COMMUNISTE,
DÉSENVOÛTÉ GRÂCE
À MA MÈRE

À 11 ans, j'étais secrétaire national des Vaillants, qui étaient l'équivalent des Cœurs Vaillants d'à côté. En 1951, j'ai représenté la France au Festival mondial de la jeunesse à Berlin-Est. J'ai été nourri au biberon de la militance. J'ai pris très vite des responsabilités. Par exemple, pendant la guerre d'Algérie, j'étais secrétaire national de l'Union des étudiants communistes, avec des gens comme Kouchner et quelques autres. La guerre d'Algérie aidant, nous avons mis à profit



Henri Vacquin

© D.R.

une période de sensibilisation de la jeunesse pour créer le premier grand mouvement des étudiants communistes, dit de masse, qui s'est opposé au parti pendant près de cinq ans. Ce qui m'a beaucoup marqué. Mais la distinction que faisait ma mère entre Dieu et l'Église m'a permis de ne pas confondre l'idéal géné-

reux dans lequel je m'inscrivais avec le PC et ses pratiques du centralisme démocratique, de ne pas confondre Moïse et Staline.

Ma mère a été véritablement à l'origine de mon processus intellectuel de désenvoûtement. Pour vous dire à quel point j'étais envoûté, j'ai découvert, un jour, dans des papiers que je rangeais, ce que j'écrivais à l'âge de 11 ans, quand, dans les rues de Berlin-Est, je

milieu bourgeois étudiant, j'étais un militant rare. De fait, le Parti misait beaucoup sur moi. Heureusement, ma mère m'avait souvent répété que « les autres n'avaient pas deux têtes », qu'il n'y avait aucune raison de faire des complexes et de refouler les questions qu'on se posait même à l'égard des dirigeants, fussent-ils membres du Parti. Autodidacte, j'avais préparé les Arts et Métiers mais, assez vite, la politique m'avait



« À 11 ans, j'étais secrétaire national des Vaillants, qui étaient l'équivalent des Cœurs Vaillants d'à côté. En 1951, j'ai représenté la France au Festival mondial de la jeunesse à Berlin-Est. » *Affichette publicitaire pour le journal Vaillant, vers 1946-1950.*

voyais des gens faire la queue devant des magasins fermant à vingt-trois heures : j'écrivais dans mon petit carnet que l'instauration du régime socialiste en RDA avait radicalement transformé la relation au travail, et que l'ampleur des tâches à accomplir était telle que les gens faisaient leurs courses la nuit pour avoir plus de temps pour travailler le jour ! Se retrouver, dix ans après, à découvrir le regard que l'on portait sur les réalités quand on était enfermé dans un postulat qui interdisait la question, c'est phénoménal.

Et puis, en plus, deuxième avantage, étant d'origine italienne, nous soutenions Togliatti, patron du PC italien, contre Thorez, Gramsci contre Staline et les autres, et j'étais l'objet de la part du parti d'une pression colossale : j'étais fils de « prolo », j'avais donc toutes les caractéristiques qui permettent d'avoir la science infuse de la « conscience de classe » ; en

emmené ailleurs. Mais je ne regrette rien de cette période, quant au formidable apprentissage du management que cela a été pour moi.

Un apprentissage du management ?

Oui, car j'ai eu affaire au centralisme démocratique dans sa plus belle expression : le bureau politique du Parti, les débats, les congrès, etc. ; c'est une forme de management. Mais en 1965, trois ans après la guerre d'Algérie, le PC avait repris la direction de l'Union des Étudiants Communistes et, dans le langage qui lui est propre, nous avait ainsi « renvoyés aux poubelles de l'Histoire » avec l'aide des révolutionnaires trotskistes et maoïstes. Le réformisme était, à l'époque, encore plus difficile à porter que pour la CFDT aujourd'hui. Avec pour tout bagage le fait d'être un

LE CENTRALISME
DÉMOCRATIQUE
EST UNE FORME
DE MANAGEMENT

spécialiste du centralisme démocratique, il a bien fallu que j'aie cherché du travail. Et un fou m'a embauché dans une boîte de conseil parce que sa cartomancienne – c'est la stricte vérité – lui avait dit qu'il allait rencontrer un jeune italien qui allait sauver sa boîte. Je n'ai rien compris de ce qui m'arrivait, mais je suis passé dans le monde de Taylor.

C'est alors que vous avez commencé votre apprentissage de consultant ?

J'ai fait une première intervention dans une grosse boîte, dont le nouveau président voulait un diagnostic du management. Mon patron m'a dit : « Écoute, on va aller voir ces types, on va les interviewer et, après, on va faire un rapport que l'on rendra au président ». Je comprenais vaguement qu'il allait s'agir de voir comment s'élaboraient la prise de décision et sa mise en œuvre par des patrons, donc des capitalistes, et vous vous doutez bien que cela n'était pas sans m'intéresser. J'allais devoir me confronter à la population des « tas de vous autres », comme les désignait ma mère. « Ces tas de vous autres », ce sont tous ceux, qui, de près ou de loin, sont investis dans l'exercice d'un pouvoir, quel qu'il soit, et qui, de ce fait, ont une fâcheuse tendance « à mépriser les humbles et honnêtes gens ». J'avais en la matière déjà découvert le bien-fondé de cette thèse avec les dirigeants du PC. J'allais pouvoir apprécier ce qu'il en était du côté des patrons. Et, qui sait, fort d'une expérience versant contre-pouvoir et versant pouvoir, je pourrais peut-être apporter ma pierre à l'invention d'un management où l'exercice du pouvoir intégrerait la prise en compte de la dignité des humbles et honnêtes subordonnés. Aussi ridicule que cela puisse paraître, cette ambition ne m'a jamais quittée. Elle m'avait guidé dans mon investissement militant, elle se perpétue très bien en sociologie des organisations. Il y suffit d'une petite dose de folie, mais aussi d'être à la hauteur de l'ambition quand vous vous dites sociologue en ignorant tout de ce qu'est la sociologie. Cela est certes quelque peu angoissant, encore que ce ne soit pas aussi dramatique que cela en a l'air. L'autodidacte sait qu'il a une multitude de trous à combler, et il est en permanence dans une course aux concepts pour boucher ses manques. Qui plus est, confronté aux réalités, il est continuellement soumis à la question : il n'a pas le choix, et il en acquiert une aptitude à rendre très vite opérationnel tout concept bouche-trou dès qu'il en trouve un. Il

en est ainsi des dirigeants syndicaux, dont c'est l'apanage de n'avoir pas fait, en général, une grande école. Voilà l'état dans lequel j'étais lors de mon premier emploi et de ma première intervention dans l'entreprise.

C'était dans un petit cabinet de conseil ?

Oui, c'était un petit cabinet dirigé par un très brave type, un ancien de la Cegos et de Planus. Il était curieux, plein de bon sens, et il avait envie de gagner de l'argent d'une manière propre. Il avait six gosses, trois maîtresses, il avait des contraintes financières. J'ai eu en cela une chance exceptionnelle d'intégrer le métier de consultant, opportunité que jamais un grand cabinet ne m'aurait offerte.

STAKHANOV
ET TAYLOR,
C'EST LA MÊME
CHOSE !

Cette première intervention dans l'entreprise allait être pour moi une véritable révélation. L'ayant abordée avec une trouille colossale, je me suis découvert savoir une masse de choses que je ne savais pas savoir. Stakhanov et Taylor, c'est la même chose ! Le centralisme démocratique tel que pratiqué dans un comité de direction m'était transparent et j'ai retrouvé là les fonctionnements du bureau politique du PC. J'ai donc présenté mon rapport. Cela a été un festival parce qu'en matière de prise de décision, le centralisme démocratique était à l'œuvre partout. Ce que j'avais observé dans ce comité de direction était banal pour moi. À partir de là, je suis devenu, malgré moi, un spécialiste du management des boîtes, parce que cette réussite-là a rayonné d'une manière qui m'a beaucoup étonné.

Vous avez alors abandonné la politique ?

Mon militantisme m'avait dégoûté de tout investissement politique. Quand à 20-25 ans, vous êtes propulsé trop vite, trop haut, dans la hiérarchie et que vous êtes ainsi en relation avec les dirigeants politiques, vous ne mettez plus jamais au pinacle quiconque dirige quelque chose quelque part. Cela vous donne une capacité d'interrogation curieuse à l'égard de tous ces gens. Dégoûté du politique, je n'avais qu'une envie, c'était de me demander quel était le contre-pouvoir qui, à la limite, pouvait pallier les carences politiques, occuper l'espace et sauver les meubles. Ce contre-pouvoir, c'était naturellement le syndicalisme. C'est ce qui m'a amené à m'intéresser aux conflits du travail.

Et vous allez inventer l'analyse a posteriori des conflits du travail ?

Oui. Quelle était mon ambition derrière cette affaire ? J'en avais marre de voir des grèves qui se terminaient presque toujours par l'achat de la reprise du travail sans que l'on recherche les causes des dysfonctionnements. Conscient de mon autodidaxie, je m'étais entouré d'un certain nombre de copains philosophes et scientifiques à qui j'essayais de présenter mes réflexions afin qu'ils me conseillent sur ce que je devais lire ou sur ce qu'ils pouvaient m'en dire. Petit à petit, j'en suis venu à l'idée suivante : le conflit est un moment-clé de la libération de la parole, c'est là que les choses se nomment, il ne faut surtout pas les oublier. Le conflit est une opportunité pour comprendre : il faut donc faire systématiquement l'analyse a posteriori des causes qui l'ont suscité afin de cesser de continuer d'en être les objets. C'était mon ambition, avec mon « analyse a posteriori des conflits », que de doter directions et syndicats de cette matière.

En général, on considère plutôt le conflit comme quelque chose de négatif, un peu comme un échec.

Oui, surtout à l'époque dont je vous parle, dans les années 1970-1971 : le conflit, particulièrement s'il débouchait sur une grève, était considéré comme une maladie honteuse, dont il était préférable de ne pas parler. Côté syndical, l'ouverture d'une analyse des causes d'un conflit se réduisait aux revendications non satisfaites. Et qui plus est, à faire cela, j'apparaissais aux yeux de mes amis syndicalistes comme celui qui avait retourné sa veste et, pour les patronats, comme le cheval de Troie du syndicalisme ; vous avez raison, la tâche s'avérait complexe. Mais je vais avoir une chance assez inespérée. Un soir, je dîne avec le patron d'une boîte de la métallurgie et, à table, sa femme, une caricature de la petite bourgeoise, me dit : « Vous vous rendez compte, nous n'avons pas de syndicaliste, nous sommes allés voir l'évêque et nous avons embauché un militant CFDT. Eh bien, savez-vous ce qu'il nous a fait trois ans après ? Une grève ! » Cela tombait on ne peut mieux, justement, ils avaient à table, avec ma personne, un spécialiste de l'analyse des conflits du travail et, le vin aidant, je ne sais pas comment, mais toujours est-il que le président m'a dit : « J'ai un conflit ; venez nous régler ça ! ».

Ce sera votre première analyse a posteriori d'un conflit du travail ?

Oui, et cela en 1972, et dans la métallurgie ; ce qui n'est pas rien, parce que c'est là, dans la métallurgie, que vous avez à la fois une présence syndicale solide et un patronat qui tient la route, ce qui n'est pas toujours le cas ailleurs. Je vais donc, pour la première fois, présenter à l'ensemble des syndicats mon processus

d'analyse *a posteriori* du conflit, de recherche des causes du conflit au regard du personnel *via* la constitution d'un échantillon significatif, construit avec eux et l'encadrement, la rédaction d'un rapport et sa restitution à la direction, aux syndicats et à l'ensemble du personnel interviewé pour s'assurer qu'il s'y reconnaît. Tout ceci pour éclairer la concertation des problèmes avant la négociation ultérieure destinée à les résoudre. L'ensemble des organisations syndicales (CFDT, CGT et FO) représentées dans l'entreprise se déclarèrent partantes comme d'ailleurs du côté de la direction de l'usine (elle n'avait pas le choix, la demande émanant du PDG). Cette première analyse *a posteriori* apporta effectivement une réelle amélioration des relations sociales, mais pas seulement.

DE L'« ANALYSE
A POSTERIORI
DES CONFLITS
DU TRAVAIL »

Effectivement *via* les syndicats, j'avais découvert qu'il y avait deux camions de cette boîte qui partaient toutes les semaines sans être enregistrés. Je m'inquiétais donc de savoir de quoi il s'agissait, et comme je n'étais ni flic, ni inspecteur des impôts, je téléphonai au président pour lui dire que je voulais le voir pour lui poser deux ou trois questions : « Peut-être faites-vous un peu de chiffre d'affaires au noir ? Moi, ce n'est pas ma tasse de thé, mais si jamais ce n'est pas le cas... ». Et ce n'était pas le cas : le second bénéfice de l'analyse du conflit, non négligeable pour le président fut de découvrir, et ceci, grâce aux syndicats, que son directeur général et son directeur d'usine étaient en train de voler son entreprise. Je ne sais pas si ce fut l'amélioration des relations sociales ou la défense du patrimoine du patron qui y participa le plus, mais cette analyse *a posteriori* des conflits allait me crédibiliser d'une manière non négligeable et, comme par hasard, dans la métallurgie, laquelle exerce un *leadership* de fait au CNPF (devenu aujourd'hui le MEDEF). Côté syndical, les fédérations de la métallurgie exercent aussi un poids non négligeable au sein de leurs confédérations respectives. Je m'étais construit une première référence très utile.

Pourriez-vous nous préciser davantage le déroulement de vos interventions ?

Ce déroulement est extrêmement banal. Ce qui compte, ce qui est le plus important, c'est de faire légitimer la finalité poursuivie aussi bien par les syndicats que par la direction. Une fois que j'ai obtenu de la direction de rentrer dans un processus de cet ordre, j'exige toujours de faire un diagnostic du fonctionnement de l'équipe de direction.

Vous êtes donc toujours mandé par la direction ?

Il arrive que ce ne soit pas le cas, mais la plupart du temps je suis effectivement mandé par la direction, c'est-à-dire par des patrons susceptibles de se dire qu'il vaut mieux connaître les dysfonctionnements de la maison que de les subir, et que le syndicalisme a un rôle à jouer dans la négociation de la résolution de ces dysfonctionnements. Ce qui réduit d'une manière non négligeable le marché. Par ailleurs, vous ne pouvez pas engager une analyse de conflit sans risque pour la direction de l'entreprise, même si elle est demandeuse. La restitution du rapport aux syndicats comme au personnel peut non moins questionner le management que la pratique syndicale. Il faut donc s'assurer *a priori* de la capacité de la direction à assumer. Pour cela, il n'y a pas d'autres choix que d'examiner la tolérance au conflit dans le management des instances de direction. Une intolérance marquée, en ces lieux, augure mal de celle que ne manquera pas de faire apparaître l'analyse du conflit. Et comme cette dernière a pour fonction de mettre à jour des questions, une éventuelle incapacité de la direction à y répondre peut lourdement nuire à sa crédibilité. L'analyse d'un conflit ne peut pas apparaître comme un outil de décrédibilisation des directions. Il y a donc des cas où, après l'examen du management de la direction, il vaut mieux renoncer à une analyse.

J'ai refusé plus d'analyses *a posteriori* que je n'en ai faites. Mais je ne suis pas sûr que le fait d'avoir dit non à certains ait été totalement sans effet.

Quand vous parlez de la finalité, à quoi pensez-vous ?

Pour moi, c'est simple : le propre des dysfonctionnements qui secrètent une conflictualité est de ne pas être nommés. Or, les choses n'existent que si elles le sont. La finalité, c'est de les faire nommer. Donc il s'agit de relater des faits vus par les interlocuteurs syndicaux et la direction, mais aussi par un échantillon significatif du personnel.

Cet échantillon significatif du personnel, je le constitue avec une contribution demandée aussi bien à la hiérarchie qu'aux acteurs syndicaux, à partir desquelles je tranche en fonction des opportunités de saisie des faits qui me semblent nécessaires. Je ne ferme jamais la porte aux sollicitations spontanées qui pourraient intervenir. Mais avant d'en arriver là, je prends connaissance de l'histoire de l'entreprise, c'est-à-dire, en gros, des grands faits structurants qui sont intervenus tant en termes managériaux que sociaux, pour savoir un peu d'où elle vient et où elle en est. Une prise de connaissance de l'histoire qui sera aussi pratiquée lors des interviews, pour essayer de m'appropriier la mémoire collective, pour être ainsi à même d'interpréter ce en quoi elle influence la lecture de l'actualité.

Vous dites qu'ensuite vous allez voir des acteurs lambda. Vous allez en voir une dizaine ? Une cinquantaine ?

C'est variable. Par exemple, la première analyse que j'ai faite, c'était dans une boîte où il y avait deux cent cinquante personnes ; il n'y avait qu'une seule usine, et là, j'ai dû voir une soixantaine de personnes parce que, comme je vous l'ai dit, j'avais levé un lièvre qui n'était pas prévu. Par contre, dans ma dernière analyse, réalisée cette année dans une grande entreprise de transport, l'unité concernée par le conflit comptait six mille personnes et l'échantillon n'en a comporté que quatre-vingt-neuf.

LES CHOSES
N'EXISTENT
QUE SI ELLES SONT
NOMMÉES

Mais je vais vous dire... : on fait souvent des entretiens allant bien au-delà de ce dont on a besoin, afin de ne pas marginaliser des acteurs qui seraient offusqués de ne pas avoir été « dans le coup... » Mais la plupart du temps, on n'a pas besoin de tout ça. D'ailleurs, bon nombre de fois, je pourrais écrire le rapport bien avant d'avoir fait le tour de toutes les interviews, ce que me reprochent beaucoup mes collaborateurs, d'ailleurs. Les dysfonctionnements managériaux et sociaux fondamentaux se retrouvent en effet dans la plupart des entreprises quelle qu'en soit leur singularité. Cela dit, comme je ne voudrais pas donner l'image d'un dilettante, je me suis bordé en m'entourant de sociologues « normaux » (je veux dire normalement diplômés), pour ne pas m'exposer et risquer de voir ainsi remise en cause ma démarche en raison d'une rigueur méthodologique douteuse. Mais l'essentiel de notre apport se réduit à formuler les perceptions des dysfonctionnements en les enrichissant des mécanismes organisationnels et managériaux qui les génèrent.

Ceci est écrit et restitué, conformément à l'engagement de départ, à la direction et aux acteurs syndicaux, avec l'idée, rarement concrétisée, de faire une restitution commune.

Vous avez réussi à faire des restitutions communes ?

Oui, bien évidemment, parce que cela est souvent demandé explicitement dans le cahier des charges, et qu'il est dès lors difficile d'y renoncer, encore qu'il arrive que le courage ne soit pas toujours là au dernier moment. Pour faciliter ce courage, il m'arrive parfois, lorsque je perçois une situation particulièrement difficile et peu gratifiante pour la direction ou les syndicats, d'annoncer d'emblée que la restitution sera faite exclusivement par voie orale, afin d'éviter d'éventuelles utilisations du rapport hors de l'entreprise, qui

vulnérabilisaient son image ou celle des organisations syndicales

Voilà, c'est ça mon métier et c'est de cette place-là que je peux parler comme observateur de ce qui s'est passé depuis la fin des années 1960, de ce qu'a été, depuis, l'énorme mutation du travail, de l'emploi et du management ; cette mutation qui, par exemple, débouche sur les suicides à France Télécom.

Vous vous êtes aussi doté d'un observatoire social ?

Oui, j'ai créé au début des années 1980 un groupe constitué des DRH de vingt boîtes publiques et privées, chacune d'une branche différente, pour avoir une vision des rapports sociaux au-delà des entreprises où j'intervenais.

Une fois par trimestre, j'ai une heure d'entretien avec chacun des participants sur l'impact des phénomènes sociétaux sur sa boîte et sur les événements significatifs, managériaux ou sociaux, qui ont eu lieu chez lui. Je recense les quelques questions sociétales qui se posent selon moi à ce moment-là : j'interpelle mes interlocuteurs pour qu'ils m'en donnent leur perception, la prise en compte qu'ils en font ou non et, après, on rentre dans des problèmes plus précis. Où en êtes-vous de vos négociations sur les NAO (Négociations Annuelles Obligatoires) ? Vous êtes dans un processus de fusion, comment vous en sortez-vous ? Votre restructuration ? Votre PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) ? Je les écoute, puis je fais une analyse de ce qu'ils ont dit et je leur livre en débat la synthèse des tendances qui se dégagent. Cela se passe tous les trimestres, et ce depuis vingt-cinq ans.

Est-ce que vous financez vous-même cet observatoire ou est-ce que ce sont les entreprises des DRH qui le font ?

C'est une très bonne question, parce que c'est pour moi une véritable mine d'or pour saisir les problèmes managériaux et sociaux des entreprises, mais il semble que c'en soit également une pour les entreprises ; elles payent donc leur participation. Les premiers qui sont venus là étaient des gens avec qui j'avais travaillé, après ils en ont parlé à d'autres, etc.

Vous aviez commencé à évoquer les suicides à France Télécom. Pourrions-nous y revenir ?

Oui, parce qu'ils sont un véritable coup de Trafalgar pour la crédibilité de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise, c'est-à-dire du management ; ceci en raison de souffrances au travail qui atteignent le seuil de l'intolérable. C'est la prise de conscience de cela dans l'opinion qui constitue la nouveauté, j'y reviendrai. Étymologiquement, le travail et la souffrance sont étroitement liés depuis toujours, c'est son acceptation sociale, selon les valeurs en cours dans la société, qui en est le thermomètre. Et cela n'a pas toujours été ce

qu'il en est aujourd'hui. J'ai connu - c'est le privilège de l'âge - les entreprises d'avant les années 1980, à l'époque où l'entreprise constituait un tout.

En premier lieu, elle était supposée être immortelle : on a cru ça jusqu'à la restructuration de la sidérurgie. Elle était structurée et « procédurée » d'une manière figée, tous les acteurs avaient des référents pour se positionner en son sein. On était dans une appartenance dont on connaissait les termes. C'était l'époque où le balayeur était en CDI et faisait partie de la famille, il n'était pas sous-traité. C'était l'époque où la souffrance au travail se traduisait, dans la revendication, par la critique des cadences infernales. Les cadences infernales, cela représentait, pour le collectif, la manière de nommer ce qui était la cause quasi exclusive de la souffrance au travail. À cette époque, l'appartenance collective jouait un rôle décisif parce que, dès qu'il y avait de près ou de loin un excès dans la pratique du pouvoir, tout le monde se sentait atteint et cela mobilisait l'ensemble du collectif. Donc, à cette époque, on ne se suicidait pas, on ne retournait pas son agressivité contre soi, mais vers quelque chose que l'on connaissait : l'entreprise, dont le périmètre était balisé et où le patron était un manager à part entière. On savait à qui s'en prendre. Cela dit, la souffrance avait le mérite de s'arrêter avec la sirène annonçant la fin de poste, on en gardait quelques courbatures musculo-squelettiques, mais, quand on disait qu'on en avait plein le dos, on ne parlait que de ça.

SOUFFRANCES ET SUICIDES AU TRAVAIL

Il faut avoir connu ça pour comprendre ce qui se passe aujourd'hui et mesurer l'ampleur de la rupture qui s'est opérée avec la manière dont on a mené au forceps la mutation drastique du travail et de l'emploi trente ans durant. Mais revenons aux suicides.

Nous avons abordé, dans l'observatoire, des cas de suicides parmi le personnel bien avant que ceux d'EDF, de Thalès, de PSA et de Renault ne soient médiatisés. Le suicide constituait déjà un fort traumatisme, mais qui restait confiné au service ou à l'unité.

Dès que l'on a commencé à médiatiser les suicides au sein du personnel, ils sont devenus dans l'opinion publique « des suicides du travail », ce qui changeait tout du point de vue de la responsabilité de l'entreprise. L'écho du traumatisme rayonnait désormais dans toute l'entreprise, il n'était plus confiné au service, en interne, et l'image de l'entreprise pouvait en être atteinte. Le premier réflexe a été de minorer les choses. On s'est subitement intéressé, dans l'entreprise, au taux de suicide dans la Cité pour relativiser les siens. On en a fait une affaire de « fragiles », et l'on a envoyé des psychologues pour traiter les symptômes,

afin de montrer qu'on ne restait pas inerte. Et, bien évidemment, on pestait contre la presse d'avoir créé le problème. Cette stratégie d'évitement a été rompue par le patron de Renault qui, le premier, a, de fait, reconnu une responsabilité effective du management dans les suicides au travail. On a supprimé les réunions avant 7 h 30 et après 19 h 30, on a recommandé aux chefs de projet de ne pas négliger le lien avec leurs collaborateurs. On a fait de la thérapie collective en offrant une libération de parole au personnel, et on a requis les organisations syndicales comme il se doit. On n'avait, ce faisant, qu'abordé les nuisances du travail, mais en rien ce qui est aux sources de tous les maux et qui tient à la nature de l'exercice du pouvoir, chez Renault comme partout ailleurs. Mais en procédant de la sorte, Renault

est parvenu à sauver un peu de son image dans l'opinion. Il en ira tout autrement pour France-Télécom qui, précisons-le, n'a pas le record des suicides au travail, mais seulement une direction qui a un énorme retard à l'allumage sur ce qui se passe dans l'opinion. Les suicides de Renault n'ont, en effet, pas eu lieu à la même époque ; ils ont eu lieu un peu avant septembre 2008 et à chaud sur l'événement. Ceux de France-Télécom ont eu lieu après un an de maturation dans l'opinion du suicide du capitalisme ultralibéral, et cela change tout. La crise a été comme une gifle reçue dans un sommeil profond dont il a bien fallu réaliser qu'il ne s'agissait pas d'un cauchemar, mais bel et bien d'une réalité. L'apocalypse de 2008 a d'abord sidéré : comment avait-on pu en arriver là ? Une question pleine de bon sens, tant il est vrai que l'on ne sait jamais où l'on en est sans savoir d'où l'on vient. En second lieu, et cela, à chaud sur l'événement, l'idée s'est imposée que c'était scandaleux, immoral. On

pouvait entendre moult explications des économistes, n'y rien comprendre, mais avoir la certitude que tous ces gens nous avaient menés en bateau en se remplissant copieusement

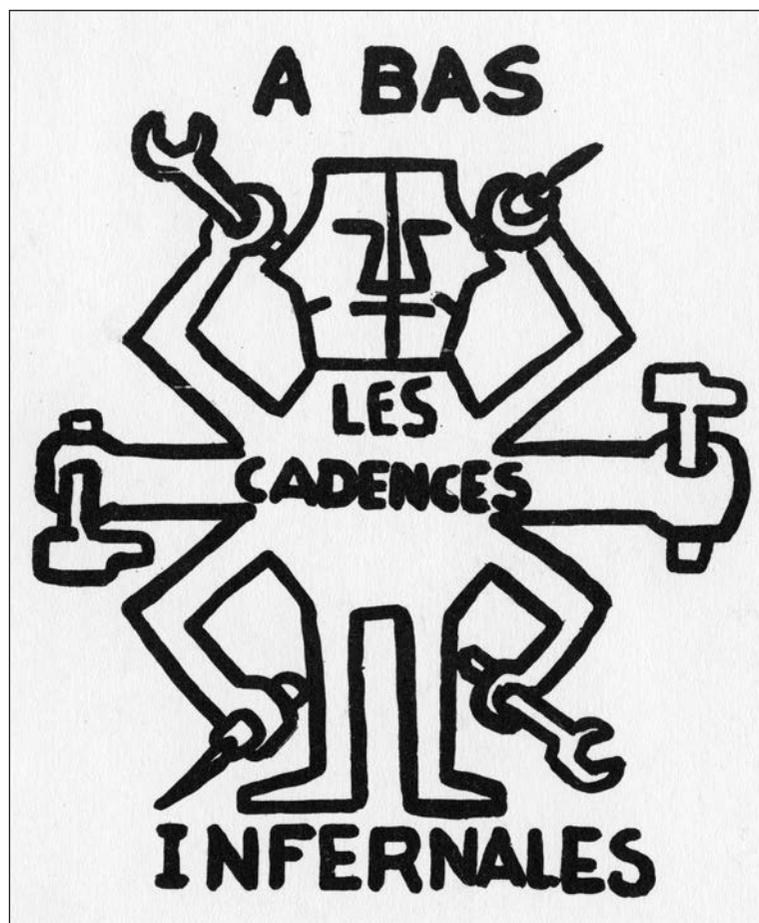
les poches et que tout cela avait été une énorme manipulation parfaitement, répétons le, immorale. Un sentiment pour lequel il n'y a nul besoin d'avoir fait Harvard pour être à même de le comprendre. Enfin, comment cette immoralité qui, trente ans durant, a guidé les finalités, n'aurait-elle pas pu, au même titre, guider l'exercice du pouvoir et, partant, la hiérarchie dans la relation de travail au quotidien ? Comment la relation de travail avait-elle pu atteindre le seuil d'une ingérence dans l'identité même de l'individu, tel qu'on le conçoit en ultralibéralisme, pour finir par faire qu'un échec au

travail aboutisse à la négation de soi et au suicide ?

Comment l'opinion en est-elle venue à se demander pourquoi nous en étions arrivés là ?

Pour moi, cela tient à la résurgence des valeurs ultralibérales. Le noyau dur de ces valeurs se réduit à la rapacité au gain comme moteur de l'histoire ; le « tout à l'individu » au détriment de l'appartenance collective, dans la société comme au travail ; et la relation hiérarchique réduite à un contrat marchand où le subordonné serait à égalité de dignité avec le dirigeant.

Nos démocraties occidentales se sont montrées accueillantes à cette résurgence de l'ultralibéralisme et ses valeurs s'y sont développées d'autant mieux qu'avec l'écroulement du Mur de Berlin, le non-marché, indissociable de la tyrannie, a propulsé le marché au pinacle, jusqu'à ce qu'il devienne un « tout-aumarché » tout-puissant.



« C'était l'époque où la souffrance au travail se traduisait dans la revendication par la critique des cadences infernales. Les cadences infernales, cela représentait, pour le collectif, la manière de nommer ce qui était la cause quasi exclusive de la souffrance au travail ». *Affiche anonyme du 22 mai 1968.*

© COIL KHARBINE-TAPABOR



Il aura fallu que le système se suicide, en 2008, pour dévoiler sa perversion. Mais cela n'aura pas été l'œuvre d'une quelconque remise en question portée par des contre-pouvoirs. C'est même en cela que rien n'indique que ce suicide du capitalisme ne pas soit pas de ceux dont on renaît très vite de ses cendres. Si vite que la mise en question des valeurs du postulat ne permette pas l'instauration de valeurs alternatives.

Comment cela s'est-il concrètement traduit dans le management de l'entreprise ?

Pour répondre à cette question, il faut refaire le parcours des années 1970 à aujourd'hui. Nous étions, au début des années 1970, à la fin de l'expansion et le chômage montait, mais personne n'imaginait ce qui nous attendait en la matière. C'était le temps du travail prescrit, tayloro-stakhanoviste, avec un exercice du pouvoir fondé sur la maîtrise *a priori* du dirigé et tout l'attirail des règles organisationnelles, des procédures, des structures appropriées pour l'exercer comme tel. On ne demandait à l'individu que d'être un exécutant cadré *a priori*. Le contrôle *a posteriori* individuel était, de ce fait, faiblement nécessaire. Il s'exerçait quasi exclusivement par l'étroit contrôle de conformité aux procédures des directions opérationnelles, effectué par des fonctionnels qui en exerçaient un gardiennage rigoureux.

Tout cela était figé depuis une éternité, l'organisation était devenue une fin en soi.

Cette immuabilité de l'organisation finira par être mortelle pour beaucoup d'entreprises, mais elle était claire et légitime tant aux yeux des dirigeants que des syndicalistes et du salariat. Du manoeuvre au cadre dirigeant, en passant par les agents de maîtrise, tout le monde pouvait s'y positionner et y trouver les repères de son appartenance à l'entreprise. On était positionné dans son poste par les classifications. Pour un franchissement de qualification, les règles étaient totalement légitimes. On passait par exemple de P1 à P2, quand on était ajusteur, par un essai : un plan, un bout de ferraille, des tolérances sur les cotes, un délai temps, et c'était le pied à coulisse ou le palmer (1) qui tranchait. La tête du client n'y jouait qu'un rôle dérisoire. Il y avait de la souffrance dans le travail, mais on en disposait à vie.

C'était là l'état des lieux quand, déjà, le travail prescrit atteignait ses limites. Les premiers signes de la mutation du travail apparaissaient. On avait désormais besoin dans l'entreprise de mobiliser d'une tout autre manière l'énergie des salariés, et cela passait manifestement par une autonomie de l'individu dans son espace de travail. Le salarié ne pouvait pas rester ligoté dans le travail prescrit, et mettre de son désir dans ses tâches sans qu'il ait un espace de liberté où il puisse faire à sa manière.

(1) Instrument de mesure de dimensions.

Comment a-t-on donné aux salariés des espaces de liberté ?

Sont alors nées les démarches d'élargissement puis d'enrichissement des tâches, les groupes de gestion autonomes... et le concept d'organisation qualifiante. Ce dernier concept d'organisation étant une forme d'aveu des nuisances de l'organisation précédente, comme du rôle-clé de l'organisation dans la relation de travail.

MANAGER
« PAR ET AVEC »
LES SALARIÉS

Tout cela était très pertinent, mais exigeait de faire, comme le disait Antoine Riboud dès 1972, « par et avec » les salariés ; mais il fallait aussi être au clair sur les finalités de l'entreprise et les valeurs qui lui donnent sens. Le patron de BSN n'hésitait pas à être très précis en matière d'affirmation des valeurs qu'il voulait voir porter dans l'entreprise. Concernant l'individualisation, il indiquait on ne peut plus clairement que, si celle-ci devait permettre la libération de la performance individuelle, c'était à la condition première qu'elle s'inscrive dans l'« exclusive optimisation » de la performance collective.

Ainsi naquit le « double projet économique et social » avec le « par et avec », une manière de manager, selon des valeurs partagées, par les finalités, où les nécessaires adaptations des moyens deviennent sensées et tout autrement acceptées. L'évaluation de la performance individuelle inscrite dans le primat de la performance collective, tisse une appartenance à l'entreprise et un lien tout autre que la solitude dans la course de fond à la performance individuelle, qui fait d'un échec au travail un échec identitaire.

Les idées d'Antoine Riboud étaient-elles partagées par les autres patrons ?

Hélas, Antoine Riboud ne fit école que dans quelques rares entreprises. Très majoritairement, cette émancipation de la relation de travail, par ce qu'elle exigeait de remise en cause de l'exercice du pouvoir, fut estimée par les décideurs des entreprises privées, publiques et des administrations d'un prix à payer par trop exorbitant.

L'accouchement des changements qui s'imposaient se mena selon le management antérieur, c'est-à-dire carrément à contre-pied des finalités visées, et donc au forceps. Pour employer une métaphore de l'époque : on a affiché une finalité d'émancipation du salariat de type Gorbatchev que l'on a menée à la manière de Staline, en la justifiant, déjà à cette époque, par les





© Bruno Barbey/MAGNUM PHOTOS

« Tout cela était très pertinent, mais exigeait de faire, comme le disait Antoine Riboud dès 1972, “par et avec” les salariés ». *Antoine Riboud en 1969.*

rigueurs du temps. Ainsi de la restructuration de la sidérurgie au milieu des années 1970 qui allait inaugurer toutes celles qui suivraient, fondées exclusivement sur l’ajustement des effectifs en contrepartie de préretraites, et ultérieurement de PSE. C’est dans ce contexte que l’on est passé à un tout autre travail qui n’exigeait plus simplement, comme le travail prescrit, de mobiliser les capacités d’exécution du dirigé, mais de le solliciter dans sa subjectivité même. Un processus d’individualisation dans lequel, contrairement à ce qui se faisait chez BSN, le syndicalisme fut marginalisé par les directions ; le très faible investissement du syndicalisme laissa le subordonné individualisé dans un tête-à-tête avec le dirigeant où, sans la présence du contre-pouvoir syndical, l’égalité de dignité de l’un et de l’autre avait peu de chance d’être maintenue. En loupant ce coche de l’individualisation, le syndicalisme s’est montré incapable de défendre l’individu au travail dans le cadre collectif. Il le réalise très bien aujourd’hui, mais avec trente ans de retard.

On va sortir de l’organisation taylorienne.

Petit à petit, on sort effectivement de l’organisation taylorienne par des biais multiples, mais sans vraiment réinterroger l’exercice du pouvoir qui la porte. Ainsi en a-t-il été de la grande mode de la « qualité ». Mais elle sera menée le plus souvent selon une démarche plus mécanique que participative. La « qualité » n’en jouera

pas moins un rôle non négligeable dans les modifications de l’organisation et de la relation de travail. Le syndicalisme sera, là encore, marginalisé et s’investira peu, et bien à tort, dans l’étude de l’incidence du changement de l’organisation sur la relation de travail. L’organisation relève effectivement du domaine par trop réservé de la direction, alors qu’elle n’est pas sans influence sur la nature de l’exercice du pouvoir, ce qui aurait dû intéresser les contre-pouvoirs syndicaux. Ainsi, par exemple, de la gestion des stocks, qui donne naissance aux flux tendus, du repli sur le cœur du métier, qui fait se libérer des activités non directement stratégiques et donne son plein essor à la sous-traitance. Le périmètre de l’entreprise devient de plus en plus flou. Après les nationalisations du début des années 1980, les ouvertures du capital vont bon train au début des années 1990. On est passé, chez France Télécom, du grade à la fonction sans l’acculturation préalable qui aurait été nécessaire : toujours la pratique managériale du forceps...

Tout cela a été marqué, du début des années 1970 à aujourd’hui, par ce qu’on nomma d’abord le malaise des agents de maîtrise, pour, au fil du temps, le prêter aux cadres, et finalement réaliser, aujourd’hui, qu’il s’agit d’un malaise du type de maîtrise, c’est-à-dire du type de pouvoir que l’on exerce.

À la fin des années 1980 tout était joué, rien ne s’opposait plus au mode d’exercice du pouvoir qui fonde le management ultralibéral. S’auto-évaluant, les déci-

deurs distillaient en cascade l'individualisation de l'encadrement jusqu'à ne plus en faire que l'exclusive augmentation des rémunérations. Tout cela était entré dans les us et coutumes, y compris pour l'ensemble du salariat, à l'exclusion du secteur public où, à l'éducation nationale, dans la police, dans la justice... les valeurs ultralibérales avaient le plus grand mal à se légitimer comme telles.

C'était déjà l'époque où, dans l'entreprise, l'on en avait plein la bouche des valeurs. Les directions de la communication devenaient de petites reines, aux côtés des PDG, chargées de soigner l'image de ces derniers et celle de l'entreprise, en interne comme en externe.

C'était la grande mode de la « culture » de l'entreprise fondée sur « les valeurs ». Il était commun d'afficher dix valeurs du type « le client est roi », « zéro défaut », « l'épanouissement de soi », etc., pour qu'on les assimile à dix commandements divins mis en page sous forme d'une « table de la loi » devant la photo du PDG, afin qu'on le prenne pour Moïse, avec le postulat ultralibéral pour parole de Dieu.

Dans la pratique concrète de l'individualisation, on était à l'aise pour tout justifier. Il faudrait désormais changer n fois de métiers dans sa vie et m fois d'entreprises, la mobilité professionnelle comme géographique devenait une nécessité absolue avec l'épée de Damoclès du chômage suspendue au-dessus de la tête du salarié et la même sur l'entreprise, si la rétribution du capital ne tournait pas aux alentours de 10 à 15 %.

Le « postulat ultralibéral » n'est-il pas déstabilisateur ?

Oui, parce que dans le monde du travail, fabriquer des gens qui croient dans le postulat ultralibéral ne suffit pas. Il faut que la pratique du pouvoir ne soit pas trop en rupture avec les finalités d'émancipation de l'individu que le pouvoir affiche. Même en étant très isolé, on peut réaliser être l'objet d'un « *double-bind* », c'est-à-dire d'une pratique de la direction radicalement contradictoire avec la finalité qu'elle est censée poursuivre, une situation qui rend fou.

C'était là l'apparente quadrature du cercle du management ultralibéral. La mobilisation subjective de l'individu au travail supposait un exercice du pouvoir délibérément construit sur une part d'amaîtrise du subordonné, afin qu'il puisse mobiliser son désir, faire à sa manière, mettre du sien dans son travail ; une amaîtrise quelque peu déstabilisatrice de la conception du pouvoir la plus répandue depuis toujours, conception qui se fonde sur l'emprise *a priori*. Une déstabilisation dont les agents de maîtrise, tout d'abord, puis l'encadrement n'ont pas cessé de donner le spectacle depuis les années 1970. L'établissement de cette nouvelle conception du pouvoir ne s'est jamais vraiment concrétisé, mais, quand bien même aurait-il eu lieu, cela n'aurait pas suffi, il fallait aussi que le

contenu du travail puisse être un objet désirable. L'individu, aussi individualiste puisse-t-il être, a besoin de donner sens à son propre travail en l'intégrant à la finalité globale de l'entreprise, ne serait-ce que pour s'y faire reconnaître par les autres.

QUAND LE POUVOIR
SE CONSTRUIT SUR
L'« AMAÎTRISE »
DU SUBORDONNÉ

On avait réussi, en à peine vingt ans, à accréditer la mobilisation subjective de l'individu au travail comme le fin du fin de son émancipation, évaluée à l'aune d'une performance prescrite et légitimée par un postulat de valeurs quasi divin, délivrant à chacun la manne d'un nouveau concept : « la compétence ». En langage d'entreprise, il s'agit des potentialités de l'individu qui se libèrent en « situation », c'est-à-dire dans l'organisation du travail, les structures, les procédures, les indicateurs, les définitions de fonctions, les modalités d'élaboration des objectifs, de l'attribution des moyens et de l'évaluation de la « compétence-performance », lesquelles cadrent insidieusement la réalité du type d'exercice du pouvoir et la compatibilité avec une « situation » qui catalyse réellement la mobilisation de la subjectivité de l'individu.

Déjà, et bien avant la médiatisation des suicides au travail, le management branlait dans le manche ; il fallait trouver un moyen supplémentaire pour, tout en conservant la finalité supposée émancipatrice de l'individu au travail, le mettre sans qu'il s'en rende compte, sous une nouvelle emprise qui emporte son assentiment. La recette a été trouvée : la « situation » est incarnée par l'organisation en conformité avec le management qui lui est nécessaire.

L'organisation est devenue une fin en soi, variable d'ajustement à la seule main de la direction, accréditant la permanence du changement pour masquer la pérennité de l'exercice du pouvoir qu'elle porte. Avec la permanence des changements organisationnels, qui fait perdre les repères, l'autonomie allouée est devenue sans bornes, elle n'est plus de celles qu'on peut s'approprier, mais s'apparente à un désert où l'on est perdu sous la pire des emprises qui soit. Autre bénéfice de la rapidité des changements organisationnels : au rythme où ils s'opèrent, ils laissent en chemin les instances de représentation du personnel en retard d'un ou de plusieurs changements. L'exercice du pouvoir légitimé par le postulat ultralibéral aura réussi ce que Hannah Arendt décrivait comme « une tyrannie sans tyran », où le pouvoir véritable serait devenu anonyme. Il aura fallu que cet exercice du pouvoir s'avère assassin pour qu'il fasse l'objet d'une mise en question.

Ce sont les croyants dans le postulat qui en meurent, en voyant dans leur échec au travail un échec identitaire, en lieu et place de la perversion de la « situa-

tion » qui les pousse à la négation d'eux-mêmes. Les demi-croyants ou les non-croyants n'en sont pas moins touchés et, s'ils n'en meurent pas, ils le font payer en transformant leur agressivité en délinquance passive qui, même si elle ne se voit pas, n'en est pas moins coûteuse pour l'entreprise ; présentéisme-absent, véritable absentéisme, maladie réelle ou de confort, manipulation des indicateurs : tout cela fait florès, de l'agent d'exécution aux cadres supérieurs.

L'INSTALLATION
DANS L'ENTREPRISE
D'UNE « TYRANNIE
SANS TYRAN »

Ce que vous nous avez expliqué vaut pour la France, mais ne semble pas avoir le même écho en Europe. Pour ne parler que de nos voisins, quelle spécificité avons-nous dans nos relations sociales, comme vous le dites, pour en être arrivés là ?

Nous avons en effet quelques spécificités en France, mais, apparemment, en Europe, les Grecs en ont aussi. Depuis toujours nous bénéficions, si l'on peut dire, d'un cycle de rapports sociaux se décomposant ainsi : Conflit – Revendication – Négociation ; fruit d'une reconnaissance mutuelle dérisoire entre interlocuteurs sociaux. Vous noterez au passage que je ne parle pas de partenaires, mot pervers inventé pour nier les antagonismes entre capital et travail. Notre tradition syndicale doit un peu au christianisme social, plutôt réformiste, mais pour beaucoup aux différentes écoles marxistes plutôt révolutionnaires et à l'anarchisme ; ceci doublé de l'allergie organique de nos patronats à tout contre-pouvoir. Vous avez là l'explication de ce qui a entretenu le cycle évoqué précédemment.

Quand bien même ce cycle aurait un peu évolué, il n'a pas encore muté. Ainsi, Bernard Thibault en est encore à faire des cours à chaque congrès pour qu'une part de ses militants ne confondent pas compromis et compromission. Nos patronats, quant à eux, ne sont pour l'essentiel que des lobbyistes auprès des pouvoirs publics, quel que soit le rôle de négociateur qu'ils affectent de remplir. Par exemple, en 1968, le CNPF n'était pas représentatif de ses mandants. Il n'avait pas la latitude de signer un accord interprofessionnel : ce sont les événements qui le lui ont imposé.

Traditionnellement, la représentativité des syndicats patronaux a toujours été faible, même si elle est beaucoup moins évoquée que celle des syndicats de salariés. C'était antérieurement l'UIMM, la fédération de la métallurgie, qui masquait le vide, avant que d'autres types de branches professionnelles n'émergent, du fait, entre autres, du développement des services, dont la fédération était beaucoup moins aguerrie en matière de connaissance des interlocu-

teurs sociaux. La fluidité des relations sociales y a beaucoup perdu.

Globalement, nous disposions de patronats très archéos et d'un syndicalisme divisé qui, sauf à l'occasion de grandes crises comme en 1936 ou en 1968, étaient de piètres négociateurs. Traditionnellement, en France, l'échec des négociations a fait des pouvoirs publics la voiture-balai qui concluait en leur lieu et place. Ceci n'ajoutait rien à leur crédit et, qui plus est, a entretenu au sein du politique, de gauche comme de droite, une propension naturelle à négliger le rôle des corps intermédiaires patronaux et syndicaux.

Exonérez-vous pour autant les responsabilités patronales et syndicales dans la manière dont l'action a été conduite tout au long de la mutation du travail et de l'emploi ?

À l'évidence, non. Même si la responsabilité n'est pas la même, côté patronal et côté syndical. Par exemple, partons du début de la mutation du travail et de l'emploi qui commence en France avec la restructuration de la sidérurgie, laquelle donnera le ton pour toutes celles qui suivront. On va inventer à chaud, sur l'événement, la mise en place de la préretraite, qui deviendra ensuite systématique : la réduction des effectifs comme variable exclusive d'ajustement, accompagnée de la préretraite à 56 ans. Réduction des effectifs et acquis social vont constituer, dans leur systématisation, la plaie des trente ans qui suivront. On venait de mettre en place toutes les conditions, labellisées « acquis social », qui allaient fabriquer par la suite le statut des seniors d'aujourd'hui, avec 60% d'inactifs chez les plus de 55 ans. Cet acquis social allait démontrer qu'il pouvait devenir mortifère. Ce n'était pas le premier, ni d'ailleurs le dernier.

Dans cette affaire, le syndicalisme a une réelle responsabilité, même si les rigidités politiques et patronales y sont aussi pour quelque chose.

Parmi les autres grandes vulnérabilités, il faudrait aussi noter la faiblesse de la représentativité patronale dans les PME et les TPE, ainsi que la désertification syndicale de ces lieux qui représentent 50% du salariat.

Mais aujourd'hui, en est-on encore là ?

Du côté patronal, hélas oui. Pour les syndicats, par contre, si cela ne bouge pas au rythme que l'on pourrait espérer, il y a quand même des évolutions. Les deux secrétaires généraux de la CGT et de la CFDT ont déclaré l'un et l'autre que le syndicalisme était mortel. C'est très bon signe. Ils n'en sont pas encore à déclarer « notre syndicalisme est mort ! Vive le syndicalisme à construire », mais ils s'y évertuent. Ainsi peut-on relever de nouvelles synergies entre la CGT et la CFDT, les nouvelles formes de représentativité en cours, la dimension européenne qui gagne du terrain et, qui sait, l'unification mondiale du syndicalisme, jusqu'à présent beaucoup trop absent dans la mondia-

lisation. Il n'en reste pas moins que, dans l'entreprise comme dans le Service public, tout un lien est à reconstruire avec les mandants, ce qui va exiger une réforme drastique de l'organisation et du management du syndicalisme.

Vous faites là des analyses qui ne doivent pas plaire dans le milieu patronal, mais pas beaucoup plus dans le milieu syndical. Quels sont vos liens avec les uns et les autres ?

D'abord, je ne suis qu'un bouchon sur l'eau, ce qui évite d'être trop exposé, sinon *via* la presse, mais le risque pris à questionner les uns et les autres, quand on ne représente que soi-même, ne coûte que très peu de chose. J'ai été sur les listes noires des institutions patronales, mais cela ne m'a pas vraiment nuis avec mes clients ; eux, ce qui les intéresse, c'est l'efficacité chez eux. Il y a même eu une période où être considéré comme un homme de gauche m'a amené beaucoup de demandes, en particulier au moment de la victoire électorale de la Gauche, en 1981. Le patronat vivait l'élection de la Gauche comme une usurpation du pouvoir. J'ai dû faire, cette année-là, la moitié de mon chiffre d'affaires en conférences, déjeuners, dîners et moult présentations entre des dirigeants d'entreprises et des dirigeants syndicaux qui, normalement, auraient déjà dû se connaître.

J'ai même gagné, malgré moi, une première marque de reconnaissance internationale, au titre d'une consultation pour une envoyée spéciale du président des États-Unis, faite au cours d'un dîner organisé par un grand chef d'entreprise, avant que François Mitterrand ne nomme les membres du Gouvernement. Cette dame s'inquiétait de savoir si le Président était susceptible de nommer un communiste à l'Intérieur. Je n'ai pas pu retenir un éclat de rire, avant de la rassurer. Je n'en ai pas moins quitté ce dîner très perplexe au sujet des services de renseignements américains.

Quant aux syndicalistes, comme aucun d'entre eux n'a de doutes sur la reconnaissance que je leur porte, dans les confédérations et jusqu'au terrain, dans les

entreprises ou les administrations, ils m'autorisent des questions qu'ils toléreraient beaucoup moins venant d'autres que moi. Alors, certes, avec les dirigeants confédéraux et en public, il faut mettre les formes, mais *off the record*, c'est avec tous très ouvert. Comme c'est le cas dans l'entreprise, l'étiquette confédérale n'a ici que peu d'importance. Ce sont les réalités qui comptent. Souvent, il faut du temps pour déterminer l'appartenance syndicale ; il n'est en effet pas rare de rencontrer une étiquette révolutionnaire avec un discours tout ce qu'il y a de réformiste.

Vous avez dit que les suicides à France Télécom constituaient pour vous un basculement historique à travers la remise en cause du « management ultralibéral ». Alors, on bascule vers quoi ?

Je n'en sais évidemment rien, ni en France, ni sur la planète. Je vois mal s'installer un désenvoûtement des dirigeants politiques aux affaires et des entreprises à l'égard du postulat ultralibéral, et l'opposition de gauche est en capilotade. La droite fait dans l'activisme : d'ici à fin février, il faudra avoir signé dans les entreprises quelque chose en matière de risques psychosociaux pour montrer qu'on ne reste pas inerte à l'égard des suicides au travail. Le monde du travail vient de vivre une fuite en avant sans perspectives, qui se révèle catastrophique. Il a vécu tout cela avec fatalisme, une colère rentrée, un sentiment d'injustice, et le tout, qui plus est, dans la plus totale impuissance. Rien n'est à exclure : entre l'envie qui pourrait naître dans l'opinion d'un grand conflit supposé être résolutoire et l'installation dans le fatalisme (cette dernière hypothèse n'étant pas la moins dangereuse). On a des chances de découvrir l'extrême besoin que l'on a, en démocratie, du syndicalisme pour la régulation sociale. Le syndicalisme français a su offrir, au printemps 2009, un exutoire à l'opinion qui a pu ainsi faire entendre sa colère. Aux affaires, on s'est félicité de l'essoufflement des manifestations, et la presse en a fait, bien à tort, un échec syndical. Compte tenu de l'état du monde politique, on a une fâcheuse tendance à beaucoup trop demander au syndicalisme... ■

COMMENT CONCILIER MORALE PROTESTANTE ET FINANCE ?

Nous nous proposons d'analyser dans cet article les pratiques de gestion des fonds d'investissement socialement responsables (ISR) créés par des communautés protestantes. Après une mise en perspective historique et sociologique, nous observerons les pratiques actuelles de quatre fonds ISR et nous ferons le constat qu'au-delà des éventuelles ambiguïtés (portant sur leurs justifications théologiques) de ces fonds, le pragmatisme qui les caractérise est fort éloigné du dogmatisme qui leur est prêté. Ces fonds, dont les pratiques transcendent leurs origines religieuses, posent des questions pertinentes sur le renouveau de la finance et sur l'avenir du concept de responsabilité sociale de l'entreprise.

Par **Christophe INARD***, **Fanny VERRAX*** et **Grégory SCHNEIDER-MAUNOURY****

Comment concilier entre elles la morale, la religion et la finance ? C'est la tâche, complexe et ambiguë, que s'est assignée un fonds financier créé par les Quakers en 1928. Depuis lors, l'idée s'est fortement modifiée, et ce concept a contribué à l'émergence de l'investissement socialement responsable (ISR).

En 2008, les encours des fonds américains (principalement protestants) de ce type ont été dépassés par ceux de leurs homologues européens : il nous semble donc tout à fait pertinent d'étudier quelles sont les pratiques d'investissement de l'ISR religieux (notamment protestant) : quels en sont les objectifs et les pratiques de gestion ? Quelles en sont les justifications ? L'approche protestante de l'ISR diffère-t-elle de l'approche catholique ? L'ISR « protestant » se distingue-t-il de l'ISR non confessionnel ?

Après avoir retracé l'historique des fonds protestants, cet article proposera des éléments de compréhension sociologique du phénomène, à la lumière (notamment des travaux de Max Weber). Cette perspective théorique nous conduira à une analyse des politiques

d'investissement propres à quatre fonds ou fondations protestantes. Enfin, après avoir procédé à une comparaison entre fonds d'investissement protestants et fonds d'investissement catholiques, nous concluons cet article par quelques remarques portant sur le concept de responsabilité sociale de l'entreprise.

DU FONDS D'INVESTISSEMENT DES QUAKERS À L'ISR

Les fonds d'investissement protestants appliquent au domaine de l'investissement la pratique quotidienne prônée par l'éthique protestante. Ainsi, ce type d'investissement poursuit deux objectifs : un objectif de

* Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.

** Responsable de l'ISR, Inter Expansion, APRIONIS, Chercheur associé CERMAD / ESCEM Tours-Poitiers.
gregory.schneidermaunoury@aprionis.fr

rendement financier et un objectif d'amélioration comportementale guidée par des préceptes moraux. Les premières pratiques d'investissement socialement responsable sont nées dans des communautés religieuses (pour leur usage propre), toutes animées par la foi protestante. Au XIX^e siècle, avec le mouvement philanthropique des quakers et les sectes méthodistes, ces communautés religieuses interdisaient à leurs membres d'investir dans des activités considérées comme « pécheresses », comme celles liées à l'armement, à l'alcool ou au tabac.

En 1928, aux États-Unis, est créé le premier fonds d'investissement socialement responsable : le *Pioneer Fund*, institué par Philip L. Carret. C'est le premier fonds à recourir de façon systématique à un *sin screen* [litt. : « écran anti-péché »], qui prohibe tout investissement lié aux industries du tabac et de l'alcool.

En 1971, deux pasteurs de l'église méthodiste, Luther Tyson et Jack Corbett, lancent le *Pax World Fund*, dont les différentes missions sont de promouvoir la paix (en veillant à ne pas investir dans des entreprises liées à l'industrie de l'armement ; historiquement, il s'agissait, pour ces fondateurs, de ne pas cautionner la guerre du Viêt-Nam, de réduire les inégalités sociales, de protéger l'environnement et d'œuvrer

en faveur du développement durable (nous aurons l'occasion de reparler, dans la suite de cet article, des activités de ce fonds d'investissement).

Par ailleurs, un des principaux succès de l'ISR est la publication (en 1977) et la diffusion des Principes Sullivan (1). Ces principes, édictés par le révérend Leon Sullivan, un pasteur protestant, incitaient les investisseurs à ne pas investir dans les entreprises présentes en Afrique du Sud, à l'époque du régime de

l'apartheid. Cette pression financière a eu un effet significatif sur les entreprises et les élites blanches sud-africaines, en contribuant à les convaincre d'abandonner ce système fondé sur la ségrégation ethnique.

Aujourd'hui, l'investissement socialement responsable (ISR) représente 20 % des fonds investis en Europe, soit 2 665 milliards d'euros en 2008 (2) : le montant des encours de l'ISR européen est désormais supérieur à celui des encours de l'ISR américain.

L'ISR poursuit un double objectif : exercer concrètement

la responsabilité sociale de l'investisseur et mettre en valeur les coûts et bénéfices futurs liés aux questions environnementales, sociales et de gouvernance. Cette définition, tant par les objectifs que par les moyens, n'est pas dépourvue d'ambiguïté : elle autorise une diversité des pratiques. Face à cette ambiguïté, Eurosif, association européenne de l'investissement socialement responsable, a proposé, dès 2005, une définition et une typologie des moyens utilisés. Cette association regroupe ainsi les investissements selon trois types de pratiques : une sélection des projets fondée sur des critères non financiers (ce qui revient à une sélection fondée sur les meilleures pratiques environnementales ou sociales), la qualité du dialogue entre l'entre-

prise et son actionnariat (questions soumises à la direction de l'entreprise lors des assemblées générales d'actionnaires) et, enfin, sur une analyse financière approfondie (avec, notamment, l'intégration du coût des rejets de carbone au compte de résultat ou au bilan).

Dans ce contexte, il s'avère pertinent d'analyser le positionnement particulier de l'ISR religieux et de nous interroger sur les divergences éventuelles entre



« En 1928, aux États-Unis, est créé le premier fonds d'investissement socialement responsable : le *Pioneer Fund*, institué par Philip L. Carret. C'est le premier fonds à recourir de façon systématique à un *sin screen* [litt. : « écran anti-péché »], qui prohibe tout investissement lié aux industries du tabac et de l'alcool ». *L'ivresse de Noé*, mosaïque du XIV^e siècle, bibliothèque Saint-Marc, Venise

(1) Principes de SULLIVAN ; <http://www.sullivanprinciples.org>

(2) Eurosif : *Socially Responsible Investment in Europe*, 2008 ; <http://www.eurosif.org>

ces fonds, selon que les promoteurs s'appuient ou non sur des fondements religieux. Pour les fonds religieux, l'objectif de l'ISR est d'instiller de la morale dans l'économie. Pour de nombreux fonds ISR non religieux, la question de l'évaluation morale des entreprises a été tranchée depuis Kant (3), qui a montré qu'une telle évaluation est impossible, car une décision d'entreprise est toujours liée à son intérêt à plus ou moins long terme. Dès lors, c'est la compréhension par l'entreprise de son intérêt à long terme, c'est-à-dire sa stratégie de long terme, qui peut être analysée.

ÉLÉMENTS POUR UNE SOCIOLOGIE DE L'INVESTISSEMENT RELIGIEUX

La première nouveauté apportée par *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (de Max Weber) réside dans le fait de ne pas réduire le fait religieux à un irrationnel et d'étudier l'articulation des motifs religieux avec les pratiques sociales. En regroupant en trois étapes (au travers des ruptures initiées par Luther, Calvin et les sectes protestantes – Méthodistes et Baptistes) le raisonnement de Weber, nous montrons comment l'éthique protestante peut contribuer à l'élaboration de pratiques d'investissement socialement responsables.

Éthique de la « besogne » luthérienne

La première étape est la rupture de Luther avec la religion catholique. En lieu et place de la contemplation (et surtout de ses formalisations dans les sacrements), Luther propose une éthique de la besogne, consacrée à sa vocation (en allemand : *Beruf*), au sens de fonction exercée durant toute la vie, de domaine de travail délimité. Idée clé de la Réforme, l'accomplissement du devoir au sein des métiers temporels devient la forme la plus élevée que puisse revêtir la morale de l'homme en action.

Néanmoins, il ne faut pas voir chez Luther une quelconque affinité avec l'esprit capitaliste. Notamment parce qu'il défend l'argument de la non productivité de l'argent. Le métier est vu comme un « destin » auquel l'homme doit se plier, comme sa mission qui lui est imposée par Dieu. Weber réduit ainsi, dans un premier temps, le seul apport du luthérianisme au domaine éthique à un apport négatif : « l'abandon du projet de dépassement des devoirs intramondains dans les devoirs ascétiques » (4). Certes, Luther réhabilite le travail quotidien, mais son éthique de la besogne correspond également à la volonté qui est la sienne de ne pas procu-

rer à ses disciples de voie facile et « garantie » d'accès à Dieu.

L'éthique du travail quotidien (signe d'une élévation future) chez Calvin

Deuxième rupture, le dogme de la double prédestination professé par Calvin affirme, quant à lui, que Dieu ne veut pas le salut de tous les hommes et que tous les textes bibliques, en parlant de la grâce universelle de Dieu, ou du Christ mort sur la croix pour tous les pécheurs, ne font en réalité référence qu'aux seuls élus. L'impossibilité, pour le croyant, de savoir s'il est élu ou non serait à la source, d'après Weber, d'une angoisse terrible le poussant à rechercher partout des signes de son élection. Ne pouvant se sauver ni par la foi, ni par les œuvres, le croyant calviniste en sera réduit à chercher des indices de son salut dans ses succès matériels, d'où un intérêt accru pour les préoccupations intramondaines et pour les professions susceptibles de lui permettre d'amasser des richesses. Le croyant calviniste va donc chercher à multiplier les bonnes actions dans son travail, issues de cette pratique quotidienne déduite de la vocation luthérienne.

L'éthique des communautés Méthodistes, Baptistes et Quakers

Troisième rupture, pour les Méthodistes, la religion est une méthode d'accession « garantie » à la vie éternelle. Ils prolongent le raisonnement de Calvin. Le croyant méthodiste est conduit à voir dans ses succès matériels un indicateur de son salut. La mauvaise action peut être compensée par une bonne action. Parmi ces bonnes actions, on trouve le travail quotidien : c'est là une idée directement issue de l'éthique de la besogne.

Dernière rupture, les « Baptistes » (incluant Mennonites et Quakers) ne se considèrent plus comme une « Église », c'est-à-dire comme un rassemblement de fidèles croyant en une vie future meilleure, mais comme une « secte », c'est-à-dire comme une communauté de croyants recherchant une amélioration de leurs conditions de vie présente.

Éthique protestante, profit et investissement

Face à la doctrine catholique de l'époque qui condamnait l'argent, les protestants ont des positions différentes et divergentes sur ce sujet.

Luther défend, en effet, l'argument de la non-productivité de l'argent. Hormis une application stricte des principes de bonne gestion, la doctrine luthérienne a peu de portée sur l'investissement lui-même.

Calvin ne condamne pas la richesse en tant que telle, ce qu'il condamne, c'est le fait que la richesse « dorme ». Il

(3) KANT (Emmanuel) : *Fondements de la métaphysique des mœurs*, trad. V. DELBOS, Le livre de Poche, 1993.

(4) WEBER (Max), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, trad. KALINOWSKI, (Isabelle), Champs Flammarion, 2002, p. 146.

encourage donc clairement l'investissement. L'investissement financier peut donc atteindre les mêmes objectifs que le travail quotidien.

Pour les Méthodistes, l'investissement est un moyen d'accéder au salut comme tout autre travail, à condition que soient respectées les règles d'investissement conformes à la croyance méthodiste. Enfin, les Baptistes considèrent l'investissement à l'égal d'un apostolat : on multiplie l'argent comme on multiplie les fidèles. On retrouve cette ambiguïté dans l'exemple ci-après :



Le logo de la *Louisiana Baptist Foundation*

Le logo de la *Louisiana Baptist Foundation* reprend le signe évangélique : il représente deux pains et un poisson, faisant référence à l'épisode biblique de la multiplication des pains lors du ministère de Jésus (voir, entre autres : Matthieu, 14, 14-21 ; Jean, 6, 2-13). On peut interpréter cette allusion de deux manières différentes : premièrement, en prenant en compte leur slogan « *multiplying ministries* », il s'agirait simplement d'une façon d'agrandir la communauté baptiste, grâce notamment à l'investissement communautaire, pour nourrir à la fois spirituellement et charnellement un nombre de fidèles de plus en plus important. Une autre interprétation possible serait que cette image représenterait l'argent déposé à la *Louisiana Baptist Foundation* par les investisseurs, qui va croître de façon miraculeuse, comme le firent les pains. Le fonds d'investissement ne ferait dès lors que répéter le miracle christique, d'une façon que Dieu, par conséquent, ne saurait condamner.

ANALYSE DES PRATIQUES DE QUELQUES FONDS

Par-delà l'exemple précédent, il est intéressant, à partir du canevas wébérien, d'observer les pratiques actuelles de quelques-uns de ces fonds religieux à travers trois choix stratégiques : allocation d'actifs, exclusion (et sa justification), *stewardship*.

La suite de cette recherche consistera à observer les pratiques de quatre fonds : *Louisiana Baptist Foundation* (Baptiste), *Pax World* (Méthodiste), Lydia B. Stokes et Earlham (Quaker), *Mennonite Mutual Aid* (Mennonite).

Nous ne pouvons analyser les performances de ces fonds, car l'information indispensable pour cela n'est pas disponible. On peut seulement savoir si une fondation est investie dans un actif particulier, un secteur ou une entreprise qui aurait perdu de sa valeur, en raison de mauvaise gestion (*subprimes*, Dubai World) ou d'escroquerie (Madoff). On constate, à travers ces exemples, que l'inspiration religieuse de l'investisseur ne le protège en rien de la faillite ou de la sous-performance et ce, quelle que soit sa religion...

Une réflexion sur l'allocation d'actifs

La politique d'investissement de la *Louisiana Baptist Foundation* définit quels sont les supports d'investissement interdits et, *a contrario*, les produits recommandés (Voir le tableau 1 de la page suivante).

Le premier constat est la technicité de cette liste : avant d'analyser les secteurs d'activité en tant que tels, cette liste précise les types de produits financiers interdits et recommandés. Les produits dérivés sont interdits, alors que les produits de couverture des risques sont recommandés. Cela fait preuve d'un certain pragmatisme et d'une certaine prudence (pas d'achat d'actions en direct, achat de produits de couverture de risques). On retrouve là le pragmatisme des sectes protestantes, telles que décrites par Weber, qui mettaient en avant l'efficacité terrestre plutôt que le dogme céleste.

Deuxième constat, cette prudence est toute relative. En effet, si les *residential mortgage back securities* se retrouvent interdits, ce n'est pas le cas des *commercial mortgage back securities* (qui font partie des *Collateralized Mortgage Obligations* – CMO). Les premiers, dénomination technique des *subprimes* de particuliers, ont déjà montré leur dangerosité. Mais on peut se poser la même question au sujet des *subprimes* liées à l'immobilier commercial (5).

Cette politique d'investissement donne aussi l'impression que certains profits sont « naturels » (autorisés par Dieu) et que d'autres seraient contre-nature, *comme si la loi du marché s'était substituée à celle de Dieu*. Prenons l'exemple des taux variables, dans lesquels la *Louisiana Baptist Foundation* permet d'investir : il est bon de faire du profit avec le marché. À l'extrême limite, on pourrait l'interpréter comme un dérivé de la « théologie de la prospérité ». Le profit ainsi réalisé ne serait que la confirmation de la grâce de l'investisseur. À l'opposé, les taux variables inversés, qui permettent de s'enrichir dans le sens inverse du marché, sont un secteur d'investissement interdit par la *Louisiana Baptist Foundation*. En d'autres termes, on peut profiter de la croissance du marché et y investir, mais on ne saurait retirer un profit du malheur d'autrui.

(5) *The Economist*, 7 août 2009.

Investissements interdits	Investissements recommandés
<p>La plupart des produits dérivés :</p> <ul style="list-style-type: none"> – swaps : contrats d'échanges de flux financiers (devises, taux d'intérêt) entre deux parties, généralement des banques ; – structured notes : produits structurés, sur actions ou dérivés, à revenu fixe, qui peuvent toutefois comporter un risque de défaillance. <p>Certains types d'obligations telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> – taux variables inversés : obligations « dont le coupon est une fonction inverse d'un taux de référence, c'est-à-dire augmente lorsque le taux diminue et diminue lorsque le taux augmente. » (6) – Interest-Only (IO) et Principal-Only (PO) : produits structurés sur obligation, utilisés en gestion de trésorerie, assimilables à de la spéculation. <p>Produits de « luxe » :</p> <ul style="list-style-type: none"> – les métaux précieux – les objets de collection 	<ul style="list-style-type: none"> – produits de couverture : couverture de risque, notamment lié à la fluctuation des devises. – produits cash equivalent : des actifs toujours prêts à être convertis en liquidités. – certificats de dépôt : titres de créance négociables, émis par les banques (moins de 3 mois). – obligations bancaires : titres de créance négociables, émis par les banques (plus de 3 mois). – fonds de placement : organismes de détention collective d'actifs financiers (en France, SICAV et FCP). – CMO (Collateralized Mortgage Obligations) : obligations à taux variable adossées à un pool de prêts hypothécaires commerciaux.

Tableau 1: Investissements interdits / Investissements recommandés.

La logique des exclusions en matière de politique d'investissement : constat empirique et justifications théologiques

Dans un monde financier où l'on préfère parler d'objectif et de performance plutôt que de contrainte et d'interdiction, la notion d'exclusion dans les politiques d'investissement est clairement un trait distinctif des fonds ISR religieux. Cette logique d'exclusion sera analysée ici à partir du cas de l'alcool.

L'alcool fait l'objet d'une exclusion dans la plupart des fonds d'investissement d'inspiration protestante.

La Fondation Earham justifie cette exclusion par l'argument de la « simplicité », central dans l'enseignement des Quakers.

La *Lydia B. Stokes Foundation* n'émet pas, quant à elle, d'interdiction absolue, mais propose un quota : elle s'engage à ne pas investir dans des entreprises retirant plus de 5 % de leurs revenus de la production ou de la distribution d'alcool.

Commençons par explorer le texte biblique (7), afin de comprendre les justifications théologiques de ce filtrage négatif. De fait, la Bible n'interdit de manière explicite ni l'alcool, ni le tabac. Les passages auxquels se réfèrent les fidèles pour justifier leur volonté de ne pas consommer ces produits sont généralement les suivants.

(6) Pour cette traduction, nous nous référons à : ANTOINE (Joseph) et CAPIAU-HUART (Marie-Claire), *Dictionnaires des marchés financiers*, Bruxelles, De Boeck Université, 2008.

(7) Toutes les citations sont extraites de la *Bible Segond* de 1910, consultable en ligne : <http://www.info-bible.org/lsg/INDEX.html>

(8) Proverbes, 20,1.

Comme le dit un proverbe : « le vin est moqueur, les boissons fortes sont tumultueuses ; quiconque en fait excès n'est pas sage. » (8).

Ou encore, dans les Épîtres de Paul : « Purifions-nous de toute souillure de la chair et de l'esprit, en achevant notre sanctification dans la crainte de Dieu. » (9).

Ce verset est souvent cité pour justifier le filtrage négatif à l'encontre, tout à la fois, de l'alcool, du tabac et de la pornographie. L'ironie inhérente à ce texte réside dans le fait que le verset suivant ajoute, leur donnant la parole : « Donnez-nous une place dans vos cœurs ! Nous n'avons fait tort à personne, nous n'avons ruiné personne, nous n'avons tiré du profit de personne. » (10).

Dans le livre de Timothée, seuls les hommes d'église sont concernés par une restriction liée à l'alcool : « Il faut donc que l'évêque soit irréprochable, mari d'une seule femme, sobre, modéré, réglé dans sa conduite, hospitalier, propre à l'enseignement. Il faut qu'il ne soit ni adonné au vin, ni violent, mais indulgent, pacifique, désintéressé. » (11).

Mieux, même : l'alcool est conseillé pour soulager certaines indispositions : « Ne continue pas à ne boire que de l'eau, mais fais usage d'un peu de vin, à cause de ton estomac et de tes fréquentes indispositions. » (12).

(9) 2 Corinthiens, 7,1.

(10) 2 Corinthiens, 7,2.

(11) 1 Timothée, 3,2-3.

(12) 1 Timothée 5,23.

On peut donc conclure qu'il n'y a rien, dans le texte biblique, qui justifiait explicitement un filtrage négatif de toutes les entreprises impliquées dans la production ou la vente d'alcool. Sauf à ce que les protestants, dans leur ensemble, ne considèrent, à l'instar des adeptes de l'Opus Dei, qu'il est possible pour chaque croyant de servir Dieu dans un univers laïc, en se soumettant, toutefois, à des contraintes valables usuellement pour les seuls membres du clergé.

public », la *Lydia B. Stokes Foundation*, ou encore, bien sûr, le « *Quakers Fund* », un service de conseil pour investisseurs, fondé en 1996. Tous les fonds d'investissement quakers accordent une attention particulière à la question des armes. L'interdiction d'investir dans l'industrie de l'armement est à mettre en relation avec l'histoire de ce mouvement. La « Société des Amis » a été fondée au XVI^e siècle par George Fox, qui prit parti contre toute forme de violence, incluant bien sûr la



« La « Société des Amis » a été fondée au XVI^e siècle par George Fox, qui prit parti contre toute forme de violence, incluant bien sûr la guerre mais également la peine de mort ». *Mariage de George Fox, fondateur du Quakerisme, avec Margaret Askew Fell Fox (1614-1702), œuvre de John Jewell (1935-1895), Newport Museum & Art Gallery, South Wales.*

Le même raisonnement peut être plus ou moins tenu dans le cas des autres produits cibles du *sin screening* que sont le tabac, les produits de luxe, les matériaux précieux, la pornographie, le jeu ou l'armement. La détermination des activités pécheresses est donc à chercher ailleurs, sans doute bien davantage dans le puritanisme que dans une éthique protestante fondée sur la lecture de la Bible.

Il existe, toutefois, un cas particulier : celui des Quakers, dont le témoignage (*testimony*) est à l'origine de nombreuses organisations : le FCNL (*Friends Committee on Natural Legislation*), un « lobby quaker d'intérêt

guerre, mais également la peine de mort. La justification théologique de ce choix se trouve dans la croyance en la « lumière intérieure » de chacun, véritable étincelle divine qui ne doit en aucun cas être violentée. Le *sin screening* s'exerçant à l'égard de l'industrie de l'armement, dans les fonds d'investissement quakers, doit par conséquent être directement relié à leur pacifisme, qui est une forme de respect du divin en tout-un-chacun. Aujourd'hui, les fonds d'investissement d'inspiration protestante opèrent-ils « seulement » une activité de filtrage négatif, ou bien préconisent-ils aussi des formes d'action plus larges, telles que l'investissement

à vocation communautaire (en faveur de leurs propres communautés religieuses, par exemple) ou encore le militantisme actionnarial ?

Au-delà du *sin screening* : le *stewardship* dans les fonds d'investissement protestants

Certains en ont même fait leur slogan, comme le fonds mennonite *Mutual Aid*, qui a pour devise *Stewardship Solutions*. On peut distinguer quatre types de pratiques dans la notion de *stewardship* :

– **le filtrage (négatif ou positif)** : « Ils ciblent les entreprises qui, par exemple, contribuent à la durabilité sociale, économique ou environnementale, ou encore les secteurs d'activité qui ont des pratiques exemplaires en matière de gestion des ressources humaines. Les portefeuilles qui intègrent ces filtres positifs rechercheront les entreprises répondant à ces critères. » (13) ;

– **le *screening best in class* (les meilleures pratiques sectorielles)** : cette pratique consiste à sélectionner les entreprises ayant les meilleures performances dans leur secteur d'activité ou cœur de métier ;

– **l'activisme (ou le dialogue) actionnarial** : « Il s'agit d'un processus qui consiste à se servir de l'influence des actionnaires pour contribuer à améliorer les entreprises, du point de vue social ou environnemental. » (14) ;

– **l'investissement à vocation communautaire** : « Avec ce type de placement, l'argent est investi dans des projets de développement communautaire ou dans des micro-entreprises qui contribuent à la croissance et au bien-être de communautés particulières. Le principe consiste à enrayer la saignée de capitaux et de revenus qui affaiblit les communautés les plus pauvres. » (15).

Ces pratiques, qui constituent un véritable *stewardship*, vont permettre de sortir de la gestion rigoureuse et un peu simpliste du *sin screening*. Nous allons maintenant examiner de manière plus détaillée deux d'entre elles : l'activisme actionnarial et l'investissement communautaire.

L'activisme actionnarial

Les deux fondateurs du *Pax World Mutual Fund* avaient deux objectifs en tête : d'une part, bien sûr, fournir un investissement cohérent avec leurs valeurs, mais aussi, d'autre part, encourager les entreprises à s'adapter aux nouveaux standards de la responsabilité sociale et environnementale. En regroupant plusieurs types de fonds, ils ont fait du militantisme actionnarial leur fer de lance :

(13) AIR, Association canadienne pour l'investissement responsable (<http://www.socialinvestment.ca/French/DefinitionFrench.htm>).

(14) *Idem*.

« Chez *Pax World*, nous prenons nos responsabilités en tant qu'actionnaires au sérieux, et nous croyons que des actionnaires engagés peuvent jouer un rôle important dans l'amélioration de la performance financière, environnementale, sociale et collégiale des entreprises dans lesquelles nous investissons. C'est pourquoi :

– nous élisons des représentants d'actionnaires (*proxies*) en accord avec nos critères environnementaux, sociaux, et de gouvernance ;

– nous engageons le dialogue avec la direction de l'entreprise sur les sujets qui nous importent ;

– nous encourageons les résolutions des actionnaires, lors des réunions annuelles des actionnaires, visant à convaincre les entreprises d'adopter des standards de responsabilité plus exigeants ;

– nous soutenons les initiatives de politique publique promouvant une plus grande transparence de l'entreprise et visant à en accroître la responsabilité sociale. » (16)

C'est ainsi que *Pax World* a défini une politique de vote, en indiquant à chaque *proxy* quelle attitude adopter lors de la soumission des résolutions au vote des actionnaires en assemblée générale, que ces dernières émanent de la direction ou des actionnaires, sur les différents thèmes habituels (composition du conseil, droits des actionnaires, audit et contrôle, rémunérations). En ce qui concerne, par exemple, la capacité des actionnaires à agir par consentement écrit ou à organiser des réunions, les *proxies* doivent voter « pour » toute décision visant à faciliter ce procédé, et « contre » tout instrument visant à limiter la capacité de décision des actionnaires. Mais sur les questions financières (comme les autorisations d'endettement ou de restructurations de dettes), il est conseillé aux *proxies* d'agir « au cas par cas ».

L'investissement communautaire

Le but est d'aider des communautés défavorisées à se développer. La *Foundation Partnership on Corporate Responsibility* distingue quatre types d'institutions qui permettent de venir en aide à ces communautés, que celles-ci se situent aux États-Unis ou dans les pays en voie de développement :

– les banques de développement communautaires : elles opèrent de la même façon que les banques « normales », mais en ciblant les populations aux revenus faibles et modérés ;

– les coopératives de crédit communautaires (*Credit Unions*) : là encore, elles fonctionnent comme les coopératives de crédit habituelles, mais elles se concentrent sur le développement économique de certains

(15) *Idem*.

(16) <http://paxworld.com/investment-approach/shareholder-activities/>

secteurs. Ce sont des institutions à but non lucratif, qui sont la propriété de leurs membres ;

– les fonds d'emprunt communautaires : ils cherchent à protéger les particuliers aux revenus modestes, qui investissent sur le long terme à un taux très faible, permettant ainsi un développement économique local à fort impact ;

– les prêts aux micro-entreprises : ils visent à atteindre des personnes qui n'auraient pas pu obtenir un prêt de manière conventionnelle pour leur permettre d'acheter une maison ou de développer une petite activité (commerciale ou artisanale).

Quant au *Pax World Fund*, il comporte des fonds spécifiques consacrés à des communautés particulièrement défavorisées économiquement, comme le *Women's Equity Fund*, destiné aux femmes. En mars 2009, dans cette perspective, il a également conçu le premier indice boursier tenant compte de l'égalité homme-femme (17).

Que ce soit à travers l'activisme actionnarial ou l'investissement communautaire, les pratiques des fonds d'investissement apparaissent donc beaucoup plus

ouvertes que ce que le donnait à croire le seul *sin screening*, et la notion de *stewardship* apparaît centrale dans la plupart des fonds d'investissement d'inspiration protestante.

PROTESTANTS/CATHOLIQUES : RESPONSABILITÉ SOCIALE OU RESPONSABILITÉ GLOBALE ?

Pour mieux cerner la spécificité de l'investissement socialement responsable pratiqué dans les sphères protestantes, nous prendrons en considération les activités de l'association catholique « Éthique et Investissement ». Cette association a développé une charte se déclinant en vingt points, qui constituent les vingt critères du bon placement. Après les avoir regroupés en six catégories, nous les comparerons aux recommandations des différentes églises et sectes baptistes étudiées.

Sur les quatorze points de la charte non spécifiques aux pays en voie de développement, onze sont directement

<p>Une entreprise utile à la société</p> <p>1. Politique d'innovation et de développement, créatrice d'emploi. 13. Utilité sociale des biens et services produits.</p>
<p>... qui traite ses salariés avec respect...</p> <p>2. Participation des salariés à la valeur ajoutée de l'entreprise. 3. Importance donnée à la formation des salariés. 4. Responsabilité des salariés dans l'organisation du travail. 5. Possibilité d'expression au sein de l'entreprise. 6. Conditions de travail et de sécurité.</p>
<p>... sans discrimination...</p> <p>7. Emploi de personnes handicapées et adaptation à leur poste de travail. 8. Emploi de jeunes ou de personnes peu qualifiées avec contrat d'apprentissage ou stages de qualification. 11. Contribution à des actions pour l'insertion des personnes défavorisées. 12. Politique d'intégration des personnes d'origine étrangère.</p>
<p>... en les accompagnant jusqu'au bout...</p> <p>9. Accompagnement des personnes licenciées avec aide au reclassement. 10. Accompagnement des mises en retraite ou préretraite.</p>
<p>... et qui respecte l'environnement...</p> <p>14. Participation active à la protection de l'environnement.</p>
<p>Des critères spécifiques pour les entreprises implantées dans les pays en développement :</p> <p>15. Formation des cadres autochtones. 16. Transfert de la maîtrise technologique. 17. Création d'entreprises locales. 18. Coopération avec l'enseignement professionnel du pays. 19. Réponse aux besoins économiques réels du pays. 20. Part de la valeur ajoutée sous forme d'intéressement ou d'aménagement des infrastructures.</p>

Tableau 2 : L'entreprise idéale, selon « Éthique et investissement » (association catholique)

(17) <http://paxworld.com/newsmedia/2009/03/08/pax-world-kld-construct-first-gender-index-series-for-international-finance-corporation/>

en lien avec le rôle des salariés : le traitement et la considération apportés à ceux qui produisent la valeur ajoutée de l'entreprise apparaissent donc comme primordiaux, dans une perspective catholique.

Certes, on retrouve certains points dans les guides d'investissement des fonds protestants :

– **le respect de l'environnement** : quoique pris en compte récemment, il est maintenant à l'ordre du jour dans la plupart des fonds : la *Earlham Foundation*, sous la forme d'un *screening* négatif envers les entreprises qui ne respecteraient pas l'environnement (dans le cadre des critères pour « améliorer la société humaine »), la *Lydia B. Stokes Foundation*, ou la *Pax World Foundation*, par l'intermédiaire du *Global Green Fund* ;

– **l'utilité sociale des biens et des services produits** : à travers la condamnation des produits de luxe, à la *Louisiana Baptist Foundation*, ou encore la recherche de la simplicité dans les fonds quakers, on retrouve bien l'idéal d'utilité sociale.

Cependant, les fonds d'investissement d'inspiration protestante apparaissent comme beaucoup plus concernés par leur responsabilité globale.

Ainsi, la Fondation Earlham, fondée par des Quakers, affirme œuvrer en faveur de valeurs très globales : le respect de la vie et de la dignité de chaque être humain, la paix, l'égalité, l'intégrité, la simplicité et la bonne entente entre les peuples et les nations (18). De la même manière, la Fondation MEDA, d'inspiration mennonite, a pour slogan « *alleviating poverty around the World* » (« *soulager la pauvreté dans le monde* »).

Dans les deux cas, aucune importance particulière n'est accordée aux salariés des entreprises concernées. Toutefois, on peut nuancer ces différences et les remettre en perspective par les deux faits suivants :

– l'ICCR (aux États-Unis) est une structure interconfessionnelle qui cherche à définir et approfondir des sujets communs de dialogue actionnarial et à diffuser son opinion sur des résolutions votées dans les assemblées générales des sociétés américaines.

Sur les neuf groupes de travail de l'ICCR, on en compte cinq consacrés aux questions sociales et sociétales (accès à la santé, respect de la sous-traitance, microcrédit, promotion des droits de l'Homme, violence et militarisation de la société), trois aux questions environnementales (justice environnementale, changement climatique, eau et alimentation) et un à la gouvernance.

En 2008, leurs principales résolutions ont porté sur la gouvernance, la communication environnementale (changement climatique, OGM), les armements et le respect de la sous-traitance (19) ;

– au-delà de sa charte, l'association « Éthique et Investissement » aborde souvent les questions environnementales (par exemple, journées sur l'eau, en

novembre 2007, et sur l'assurance, en février 2009). Plusieurs membres d'« Éthique et Investissement » ont d'ailleurs collaboré à la rédaction de l'ouvrage intitulé *20 solutions pour sauver le capitalisme*, qui soulève manifestement la question de la responsabilité globale de l'entreprise.

L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES DES FONDS RELIGIEUX : QUEL IMPACT SUR L'ISR ET SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) ?

Au-delà du débat entre catholiques et protestants, le pragmatisme dont font preuve, de façon existentielle, les fonds protestants et la notion de *stewardship* rapprochent considérablement lesdits fonds des fonds ISR non religieux. Les pratiques des fonds étudiés sont, en effet, très proches de la conception kantienne de l'analyse d'une bonne entreprise. Il s'agit de donner une évaluation de la stratégie de l'entreprise à long terme (plus précisément, la question kantienne serait celle-ci : a-t-elle compris son intérêt de long terme ?), et non plus de vérifier la conformité de ces pratiques à telle ou telle morale. Dans cette perspective, les fonds religieux sont des acteurs d'avenir dans le monde de la finance, car ils contribuent au renouvellement de l'analyse fondamentale de la stratégie des entreprises. Ainsi, les interrogations inhérentes à ces fonds ont une valeur ajoutée non seulement pour leurs détenteurs, mais aussi pour l'ensemble du marché. Concrètement, on peut donner un exemple de différence entre engagement (et signature de charte) et performance à long terme : pour une société immobilière, il est relativement peu pertinent de savoir si elle a signé la Déclaration universelle des droits de l'Homme. En revanche, il est pertinent de connaître la performance énergétique des bâtiments qu'elle gère, et les programmes d'investissement nécessaires pour l'améliorer.

Au-delà de l'ISR, quel impact peut avoir cette évolution des fonds religieux sur la responsabilité sociale de l'entreprise ? Il faut, tout d'abord, convenir de la similitude entre les questions de conformité à telle ou telle pratique avec la conception luthérienne de la besogne. Ce respect de bonnes pratiques est, certes, un moyen de faire des profits de manière « raisonnable ». Mais au-delà de ce qui peut apparaître comme une contrainte, l'accomplissement du devoir au sein des métiers temporels est la forme la plus élevée que puisse revêtir l'activité morale de l'homme. Il n'y a dès lors qu'un seul moyen de vivre qui agrée à Dieu : l'accomplissement exclusif des devoirs intramondains qui découlent pour chaque individu de la position qui

(18) <http://www.earlham.edu/policies/investing.html>

(19) <http://www.iccr.org>

est la sienne et constituent par là-même son « *Beruf* ». Mais, avec l'évolution de l'analyse de cet accomplissement, la responsabilité sociale de l'entreprise est aussi sa capacité d'anticipation stratégique intégrant des questions souvent négligées, telles que la dynamique sociale de l'entreprise, les contraintes ou les opportunités environnementales et la qualité du contrôle interne et de la gouvernance.

CONCLUSION

Nous nous sommes attachés dans cet article à ouvrir des pistes pour tenter d'identifier et de caractériser la spécificité des pratiques des fonds d'investissement socialement responsable d'origine protestante. Cela nous a permis de comprendre comment des principes religieux sont susceptibles de trouver une traduction dans certaines lignes directrices présidant à la prise des décisions d'investissement.

Au-delà des caractérisations et des justifications, cette analyse aboutit aux trois constats suivants. Tout d'abord, les pratiques d'investissement des fonds protestants ne se limitent pas à l'exclusion, dont les fondements doivent être recherchés davantage dans le puritanisme ambiant que dans des interdictions religieuses strictes. Ensuite, les différences entre communautés relèvent de différences davantage nationales que religieuses. Enfin, les fonds protestants ont évolué depuis leur origine, et notamment à travers la notion de *stewardship*, ils font preuve de pragmatisme, en recourant à des outils semblables à ceux des fonds ISR non religieux.

Dès lors, nous concluons par deux remarques. D'une part, les fonds « protestants », bien loin d'être les ancêtres des fonds ISR, contribuent à ce segment de marché et peuvent encore en être les pionniers. D'autre part, l'évolution de l'ISR religieux pourrait préfigurer une évolution de la RSE, qui serait moins portée sur le respect de telle ou telle pratique et plus orientée vers le développement de stratégies de long terme, anticipant les tendances environnementales et sociales de demain. ■

BIBLIOGRAPHIE

DISSELKAMP (Annette), *L'Éthique protestante de Max Weber*, PUF, Sociologies, 1994.

KANT (Emmanuel), *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Trad. V. DELBOS, Le livre de Poche, 1993.

U. ALI (Paul) & GOLD (Martin), *An appraisal of socially responsible investments and implications for trustees and other investment Fiduciaries*, 2002, *Mutual Funds Analytical Services Pty Ltd (trading as Stellar Capital) and Centre for Corporate Law and Securities Regulation*.

WEBER (Max), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, trad. KALINOWSKI (Isabelle), Champs Flammarion, 2002.

WEBER (Max), *Les Sectes protestantes et l'esprit du capitalisme*, trad. KALINOWSKI (Isabelle), Champs Flammarion 2002.

"Proxy Voting Guidelines", Pax World Funds, Janvier 2005.

"Investment Guidelines", Georgia Baptist Foundation, Avril 2007.

"Louisiana Baptist Foundation", Investment Policy Statement".

WEBOGRAPHIE

http://www.eglise.lutherienne.org/bibliotheque/doctrine/symbolique/Symb_Idx.htm

<http://www.info-bible.org/lsg/INDEX.html>

<http://paxworld.com/about/about-pax-world/>

<http://www.earlham.edu/policies/investing.html>

<http://www.mmaonline.org/c.aspx?id=749&token=2>

http://www.foundationpartnership.org/Examples_stokes.htm

<http://www.fcnl.org/give/investing.htm>

<http://www.iccr.org>

<http://www.michelledastier.org>

SOLIDARITÉ ET RIVALITÉ DANS L'ENTREPRISE

Les stages permettent aux jeunes de découvrir le monde de l'entreprise en ayant un statut intermédiaire entre celui d'observateur et celui d'acteur. Lorsque leur stage dure plusieurs mois, comme c'est le cas pour les ingénieurs-élèves des Écoles des Mines, ceux-ci s'efforcent de s'intégrer et d'exercer les mêmes missions que les jeunes recrutés. Ils ont alors de l'entreprise une vision originale, « vue d'en bas », pourrait-on dire. Pour reprendre un récent article de *Gérer et Comprendre* (1), ils se sentent invités à s'identifier à des images idéales de leur rôle. Mais cette identification est aliénante

et ne peut être surmontée qu'après l'accès à une position leur permettant de comprendre que les images auxquelles ils s'étaient identifiés n'étaient que des apparences. La dimension imaginaire est particulièrement forte dans le conseil en stratégie, où l'apparence et le relationnel, très codifiés, jouent un rôle essentiel.

Leur témoignage sur leur itinéraire montre ce que le regard ingénu qui est le leur peut donner à penser de la marche des affaires. C'est dans cet esprit que nous publions ce texte, rédigé par Jérôme Saulière au cours d'un stage qu'il effectuait dans le cadre de sa première année de formation au Corps des Mines.

Par **Jérôme SAULIÈRE** *

Sedet, aeternumque sedebit infelix Theseus (2).
VIRGILE, *Énéide*, VI, 617-618.

AVIS AU LECTEUR : Cette note est la somme absolument partielle, dramatisée et romancée (et en fin de compte plus fictive que réelle) d'anecdotes, vécues ou observées, pendant ces huit mois de stage. Chaque per-

sonnage emprunte des traits à plusieurs modèles et c'est en vain que l'on chercherait à remonter à la source sans un mélange de chacun des protagonistes. Si l'ensemble ressemble à un portrait – à charge – de l'entreprise et de ses salariés, cela tient davantage à un parti pris d'auteur qu'à mon vécu de stagiaire : je n'aurais pas aimé passer une année complète dans l'entreprise que je décris ici...

* Ingénieur-élève des mines.

(2) Là est et sera éternellement assis le malheureux Thésée.

(1) Bénédicte VIDAILLET et Christophe VIGNON, « Comment tenir compte de la subjectivité du manager en cours de formation ? », *Gérer & Comprendre* n°96, juin 2009.



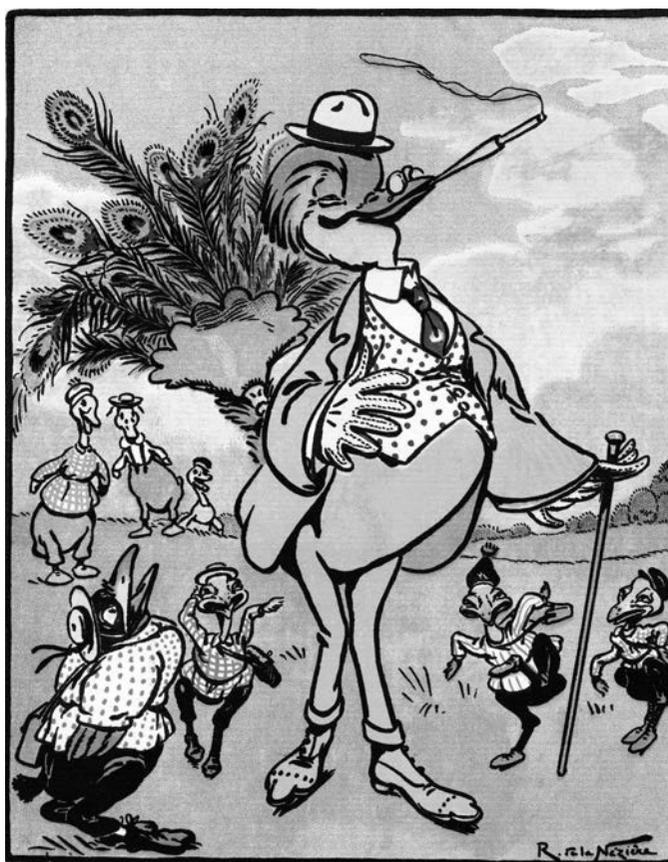
C'est le jour où Armand s'est joint à nous, pour la première fois, à la cantine, que j'ai commencé à ressentir un malaise. Je dois préciser, pour commencer, que je suis malentendant et que la cantine est, pour moi, noyée dans un vacarme absolument inintelligible. Mes collègues le savent et ils évitent de m'y adresser la parole, de peur d'être embarrassés si, au bout de trois répétitions, je n'ai toujours pas compris ce qu'ils avaient à me dire. À la cantine, comme dans nombre d'autres situations de la vie quotidienne, j'ai donc appris à faire abstraction du son : je suis comme au cinéma muet : j'observe, j'observe. Je ne sais pas si cela me rend plus lucide, mais ce dont je suis certain, c'est ce que cela me donne un autre regard sur les choses.

Armand travaille aux fusions-acquisitions, mieux connues sous le nom de M&A (abréviation anglaise que l'on prononce « éménille » et qui rime avec oseille). Les fusions-acquisitions sont l'une des trois sous-directions formant la direction de la stratégie. Les deux autres sont la direction des études économiques et prospectives (DEEP, que l'on prononce « dip », à l'anglaise, afin de souligner la profondeur de leurs analyses) et la direction du planning stratégique (DPS, que l'on prononce « dépêhse », ce qui est triste et banal).

Je n'avais jamais vu Armand se joindre à nous. Tout de même, cet Armand s'occupe de fusions-acquisitions ! Ce jour-là, il m'avait déjà semblé merveilleux qu'entre la conclusion d'une *joint venture* et la valorisation d'une acquisition potentielle, il eût le temps de pourvoir aux besoins triviaux de son organisme. Il mangeait vite, il est vrai : on sentait que chaque minute prise à découper son entrecôte était une minute de cadre supérieur, de ces minutes dont l'accumulation ferait qu'au lieu de finir sa journée à vingt-trois heures cinquante neuf

ce soir, il la finirait demain, à minuit cinq. Mais Armand était là, presque en face de moi, et j'avais, pour la première fois, tout le loisir de le contempler.

À sa gauche, se tenait Sébastien, jeune recrue de la direction, tout juste sorti d'une excellente école d'ingénieur. La première chose qui m'a frappé, c'est à quel point Sébastien et Armand se ressemblaient. Physiquement. Deux grands bruns, bien faits, à la forte carrure et aux traits réguliers. Les mêmes cheveux délicatement bouclés. Les mêmes lunettes aux épaisses montures noires. Cinq ans d'écart, peut-être... Autant dire : rien. Or, très vite, une autre chose m'a frappé : c'était de constater combien Sébastien et Armand étaient différents.



« Des chemises aux plis savants, impeccablement vallonnées, et dont les pans empesés sont comme les versants moelleux de coûteuses collines de coton. D'étrincelants boutons de manchettes qui en gardent les manches. Une cravate dont les reflets nacrés, qu'elle jette comme un éclat de rire, narguent nos mises ternes de simples mortels. En somme, l'assortiment parfait, et d'un goût impeccable, de tout ce qui fait l'honnête homme, dans cette vallée de larmes et de superficialité qu'est la vie d'entreprise ». « *Le geai paré des plumes du paon* », illustration pour une fable de *La Fontaine* par Raymond de la Nezière (1865-1953), 1930.

rire, narguent nos mises ternes de simples mortels. En somme, l'assortiment parfait, et d'un goût impeccable, de tout ce qui fait l'honnête homme, dans cette vallée de larmes et de superficialité qu'est la vie en entreprise.

Sébastien a tout pour lui, certes. Une belle chemise bien repassée, un costume très convenable (peut-être de chez *Brice* ?) et une cravate assortie. Le croiseriez-vous dans la rue que vous vous diriez : « Que voilà un élégant jeune cadre ! ». Mais, si vous le croisiez aux côtés d'Armand (pure hypothèse philosophique, ce genre de choses ne saurait bien entendu arriver dans la réalité) – là, je gage que vous ne verriez même pas Sébastien. Bien sûr, ce n'est presque rien, un costume *Hugo Boss* (ou peut-être *Kenzo* ?). Des chemises aux plis savants, impeccablement vallonnées, et dont les pans empesés sont comme les versants moelleux de coûteuses collines de coton. D'étrincelants boutons de manchettes qui en gardent les manches. Une cravate dont les reflets nacrés, qu'elle jette

© Raymond de la Nezière, D.R. Ph. coll. Jonas/KHARBINE-TAPABOK



Ce jour-là, à la cantine, j'avoue que j'ai contemplé Armand comme un enfant contemple un beau sapin de Noël. J'étais tout simplement émerveillé par tant d'élégance. Si j'avais été d'humeur cynique, je me serais dit : « Il y en a qui ne savent plus quoi faire de leur argent ! Il faut qu'ils l'affichent jusque sur leurs manches de chemises ! » Au lieu de cela, je me souviens avoir entendu une petite voix, au fond de moi, une petite voix très naïve, qui disait : « Moi aussi, quand je serai grand, j'aurai beaucoup d'argent ! »

De même qu'il y a trois sous-directions, il y a trois catégories de gens à la direction de la stratégie. Il y a ceux qui ont fait de la banque d'affaires ; il y a ceux qui ont fait du conseil et puis, il y a ceux qui n'ont fait ni l'un, ni l'autre. Et l'on pourrait établir une bijection univoque entre les trois catégories de gens et les trois sous-directions – M&A, DPS, DEEP – si un infime grain de sable ne venait enrayer le fonctionnement de cette admirable machine. Le grain de sable, c'est le stagiaire, c'est-à-dire : moi. Hiérarchiquement, je suis rattaché à la DPS. Je travaille exclusivement pour la DPS. Mais mes collègues de la DPS justifient tous de plusieurs brillantes années de conseil derrière eux et, quant à moi, je n'ai à leur opposer que mes quelques malheureuses années d'études. Je pourrais peut-être faire semblant, jouer le jeu... ? Oui, mais voilà : personne ne serait dupe. Car il y a autre chose, un ensemble de détails insaisissables qui fait que, même si je le voulais, je ne pourrais ni leur ressembler, ni être des leurs.

Je dois ajouter que je partage mon bureau avec Jérémie, de la DEEP : cela a dû contribuer à faire naître ce sentiment d'étrangeté. Pourtant, même si j'avais partagé le bureau d'un membre de la DPS, j'ai le sentiment qu'il n'en serait pas allé différemment et que, comme aujourd'hui, j'aurais partagé mes repas, mes pauses et mes moments de détente avec les membres de la DEEP. Parce que, comme moi, ils ne justifiaient pas d'une expérience antérieure – parce que, comme moi, ils avaient gardé un peu de leur naïveté d'étudiants.

Si j'étais arrivé deux ans plus tôt, le paysage aurait été différent. En ce temps-là, les jeunes stratèges aux dents longues, consultants et financiers, étaient une denrée rare. Aux côtés des trois catégories que j'ai citées, une quatrième prospérait, en nombre et en puissance : celle des anciens. En ce temps-là, la stratégie était l'art d'écouter les anciens ; leur voix était celle de la sagesse. Si j'avais été stagiaire à cette époque, j'aurais naturellement passé mon temps avec les jeunes de la DEEP, trop pétrifié de respect pour oser prendre place à la table des aîeux. Le résultat aurait donc, notez bien, été le même – mais, au moins, cela aurait été naturel. Mais, en deux ans, une révolution de velours a eu lieu dans les couloirs de la stratégie. Les anciens sont partis les uns après les autres à la retraite : personne ne les y a poussés, mais le mouvement s'est accéléré, vers la fin, car les derniers restants

ne reconnaissaient plus « leur » stratégie et ne voyaient donc pas de raison de s'éterniser ; ainsi, les jeunes loups ont petit à petit pris le pouvoir, sans se fatiguer à organiser un coup d'État. Ils ont hurlé, et d'autres loups sont venus, répondant à leur appel. Et la stratégie s'est peuplée de loups. De gentils loups très bien peignés et bien élevés, qui vous montrent toujours patte blanche.

En parlant de loups... Il faut que je vous présente Éléonore. Si mon chef n'avait pas eu l'idée de me faire travailler pour Éléonore, les choses auraient été plus simples pour moi – peut-être –, c'est du moins ce que je me dis, le soir, tandis que sept heures sonnent et que, bien en peine de savoir ce qu'il fait ici, le pingouin de mon fond d'écran me fixe de son œil triste et niais. Jérémie lit le désespoir en moi :

– Je crois que je ne vais pas tarder, lui dis-je.

– Quoi ? Il est seulement sept heures. Tu as pris ton après-midi ?

Il ricane. Cette blague l'amuse toujours autant. Après tout, j'aime qu'il la refasse à chaque fois : c'est une rengaine qui me rassure. Sans Jérémie, bien souvent, les journées paraîtraient particulièrement longues.

Il faut, disais-je, que je vous présente Éléonore. Parce qu'elle est parfaite. Parce qu'elle est belle, intelligente, diplomate. Parce que c'est la meilleure d'entre nous. Et ce n'est pas moi qui le dis : tout le monde le sait. Le chef n'a d'éloges que pour elle. Et vous auriez beau être jaloux, vous ne pourriez lui en vouloir vraiment, car elle est bien trop aimable pour s'attirer quelque rancœur que ce soit. Éléonore a beau s'être couchée la veille à minuit et demie à cause d'une conférence téléphonique avec les États-Unis, elle arrive chaque matin tirée à quatre épingles. Ses cheveux raides impeccablement peignés, pas une mèche ne dépasse ; ses beaux yeux doux soulignés au mascara et à l'*eye-liner*, comme les filles des magazines ; son complet irréprochablement ajusté et, détail qui n'aura échappé à personne, les chaussures assorties au sac à main. Je ne sais pas si c'est d'avoir travaillé dans le conseil pendant cinq ans qui a rendu Éléonore si parfaite. Je suppose qu'elle l'était déjà avant. Quand, pour la première fois, le chef nous a présentés l'un à l'autre, je suis tombé amoureux d'elle (je suppose que tous les hommes tombent amoureux d'elle). Et puis, nous avons parlé affaires.

Le chef voulait que je travaille avec elle ; il disait qu'elle m'expliquerait les détails. Il nous a laissés ensemble. Éléonore m'a aussitôt subjugué par son adorable gentillesse. Elle m'expliquait tout avec une profonde clarté, sans aucune condescendance, en se mettant à mon humble niveau de stagiaire et ce, tout naturellement. Après une demi-heure de cet exercice virtuose, j'ai compris qu'il fallait que je fasse pour elle l'étude du marché des aspirateurs à convergence neutronique. « Ça m'a l'air super intéressant ! », s'est-elle exclamée en guise de conclusion, comme regrettant de ne pas avoir le temps de la faire elle-même. Je l'ai crue,

et je suis retourné à mon bureau avec des étoiles et des aspirateurs plein les yeux.

Le soir du surlendemain, j'avais fait mes petites recherches et je les avais résumées en une présentation synthétique, dont j'étais très fier. Nous consacra une heure à la passer en revue. Éléonore eut soin, tout d'abord, de me montrer qu'elle appréciait beaucoup mon travail, puis s'instaura un drôle de petit jeu : un à un, page après page, elle mit le doigt sur chacun des défauts de ma présentation, des plus énormes aux plus infimes ; elle fit un sort à toutes les formulations maladroitement et aux défauts de concision ; elle balaya tous les moutons de poussière que j'avais voulu cacher sous les tapis ; elle soumit à la question mes chiffres un par un : mes milliers d'aspirateurs et mes milliards de dollars. À chaque nouvelle remarque, je rougissais, honteux de ne pas l'avoir anticipée, consterné par mon manque de sens critique.

Quand l'interrogatoire fut terminé, je crus que l'humiliation touchait à sa fin. Mais non : Éléonore me redit que j'avais fait un excellent travail ! Et elle commença à réécrire ma présentation. « Là, il faudrait un tableau comme ça. » J'acquiesçai. « Et puis, le message, ce serait... » « Il faut qu'on mette bien en évidence les *channels to market*. » De temps en temps, pensant (sans doute de bonne foi) me faire participer à la prise de décision, quand elle ne faisait que m'enfoncer dans l'intériorisation patente de ma médiocrité, elle glissait un « qu'est-ce que tu en penses ? », ou un « ça te semble juste ? ». Et j'acquiesçais. Et elle poursuivait sa marche inéluctable, démon de bon sens, d'ordre, de propreté, de justesse et d'implacable rationalité.

Je ressortis triste de cet entretien. Le lendemain, je refis sagement la présentation – c'est-à-dire, je tapai mot pour mot les phrases qu'elle avait eu soin de m'écrire la veille sur un brouillon ; j'exécutai les deux ou trois schémas qu'elle m'avait commandés et je lui envoyai le tout dans un message plein de bons sentiments (car j'avais, entre-temps, ravalé mon orgueil et je m'étais convaincu de ce que j'étais là pour apprendre – la seule bonne façon de voir les choses). Elle a dû dire au chef des choses très élogieuses à mon sujet, car, depuis, il ne se passe pas de mois sans qu'il ne nous fasse travailler ensemble (c'est-à-dire, sans qu'il ne me mette au service d'Éléonore).

Quelques jours après, c'était l'Épiphanie. Au seuil d'une belle et nouvelle année, pleine de contrats juteux et de promotions éclatantes, le partage de la galette est l'occasion pour toute la direction de la stratégie de se retrouver et de se livrer aux derniers comérages.

Quand j'entrai dans la salle de réunion (où l'on avait repoussé les tables pour accueillir toute l'équipe), j'eus l'impression désagréable d'être exclu par avance. Au centre de la pièce, telle une Madone de la Renaissance italienne, peau de pêche et yeux de biche, trônait Éléonore. Postés à ses côtés, ne regardant qu'elle et la

laissant voir au spectateur – sur l'exact modèle de Saint Jean, de Saint Pierre et du donateur, dans un tableau de Bellini, à la restriction près que le donateur n'était pas agenouillé (ce qui aurait été du plus mauvais effet) –, se tenaient trois de mes collègues de la DPS : Charles, Gustave et Dimitri.

Pourquoi, cette impression que ce groupe de quatre m'excluait, alors que je faisais partie de l'équipe depuis déjà presque trois mois ? Alors qu'il ne manquait que moi pour qu'elle se trouvât au grand complet ? Et d'où me vint ce sentiment que, de toute façon, il était bien normal qu'il en fût ainsi, puisqu'ils m'étaient tous tellement supérieurs et que je n'étais rien, à côté d'eux ? Dieu et Claude Riveline le savent pourtant bien, qu'en tant que bon « Corps des Mines », je n'ai pas une propension démesurée à la modestie. Je me servis un verre de cidre et m'approchai d'eux...

Dimitri, le premier, me fit un sourire d'invitation. Il me dit quelque chose que je ne compris pas, car la pièce était très bruyante. Je le fis répéter deux fois, puis, conciliant, je dis oui, et cette réponse parut le satisfaire. Ensuite, pendant quelque temps, plus personne ne s'intéressa à moi. Je regardais les lèvres des gens, qui bougeaient à une vitesse incroyable, et cette information lacunaire me servait pour compléter celle, plus lacunaire encore, que me fournissaient mes oreilles. À un moment, je dus regarder les lèvres d'Éléonore avec un peu trop d'insistance, car elle me fixa gentiment et murmura quelque chose à mon intention. Cela sonnait comme « les petits pois dansent dans la forêt. » Ce n'est certainement pas ce qu'elle avait voulu dire. Je ne sais pas ce qui me prit alors, mais je me sentis très faible, et je sentis que quelque chose m'échappait. Alors il y eut un « splatch » et les chaussures de Charles, Gustave, Dimitri, celles d'Éléonore et les miennes furent aspergées de cidre, tandis que mon verre roulait sous la table.

– Merde !, fis-je.

Je le dis une seconde fois, puis une troisième. Mon langage est d'habitude plus fleuri, mais là, juste là, rien de plus pertinent ne me vint à l'esprit. Les autres me regardaient avec des yeux ronds. Après un silence stupide, pendant lequel je contemplais nos dix chaussures, je me confondis en excuses. Et tous firent chœur, avec une politesse exquise, pour m'assurer que ce n'était rien.

– Tu as l'air fatigué, ces derniers temps, observa Gustave.

– La stratégie te porte sur les nerfs, ricana Charles.

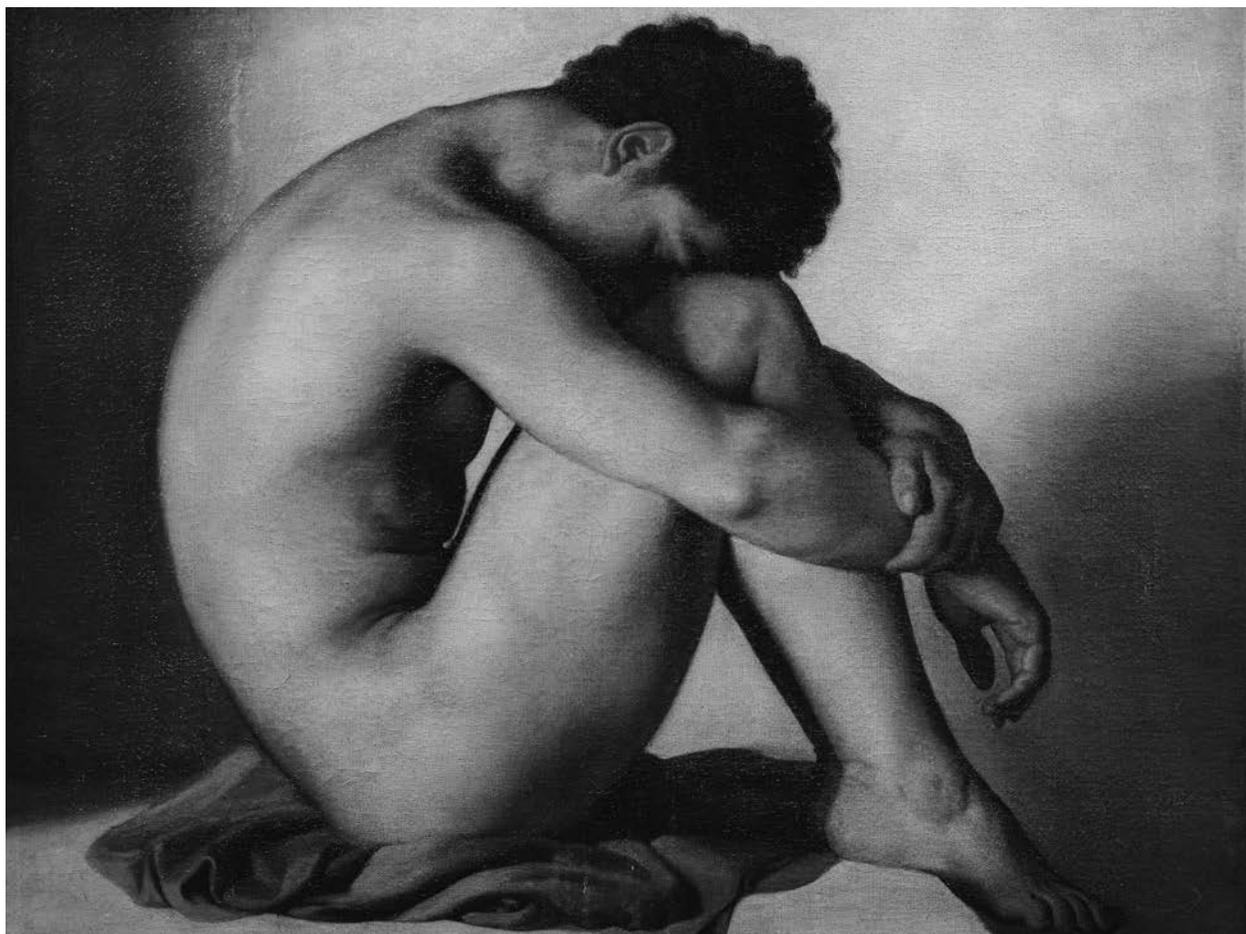
– Tu devrais prendre quelques jours de congés, recommanda Éléonore.

Et, sur ces mots, ils partirent tous les quatre, probablement par délicatesse, afin de m'épargner l'humiliation de devoir éponger le sol à leurs pieds. Je n'ai pas posé de congés après cet incident, mais pendant plusieurs jours, je ne suis plus sorti de mon bureau.

Je vous ai parlé d'Éléonore. J'aimerais dire quelques mots de Charles, avec qui j'ai beaucoup travaillé tout au long de mon stage. Charles est, à la Stratégie, le grand expert des tableurs Excel. Je l'ai très vite compris : il a suffi qu'il me le dise. Même s'il n'avait pas eu la prévenance de le faire, je m'en serais rendu compte à la seule vue d'un de ses chefs-d'œuvre. La sobriété des couleurs (des couleurs *corporate*), la lisibilité de la présentation, la logique de la construction, la limpidité des formules, la rigueur avec laquelle l'unité et la source sont systématiquement documentées – tout conspire à affirmer la supériorité du tableur « à la Charles. »

sait de « déboguer » un modèle qui tournait en rond, c'est-à-dire qui se mordait la queue – en langage Excel, on dit qu'il avait une référence circulaire. En me confiant cette mission, Charles avait un sourire de pitié qui disait : « Je m'y suis cassé les dents : comment trouverais-tu une solution, toi, pauvre mortel ? » Je suppose que j'ai pris cela comme un défi : le soir même, je lui ai proposé une solution, à base d'itération et de convergence.

Peu importent les détails : c'était ma-thé-ma-tique. Il a froncé les sourcils, le temps de comprendre le principe. Puis il m'a regardé avec un grand sourire, non plus de pitié, cette fois-ci, mais de triomphe : « Ah



© GIRAUDON/THE BRIDGEMAN ART LIBRARY

« Mais, bizarrement, son ton était plus plaintif que réconfortant : un pauvre ton, qui sonnait faux. Comme s'il avait plutôt voulu dire : "Et quand pourrai-je leur en remonter, à tous ces prétentieux ? Quand pourrai-je ignorer les petits jeunes à mon tour ? Dans combien d'années, au terme de combien de promotions gagnerai-je autant qu'eux ?" ». *"Jeune homme nu", étude par Hippolyte Flandrin (1809-1864), musée Bonnat, Bayonne.*

Ce qui est amusant, c'est que Charles est le seul de l'équipe à sortir d'une école de commerce. J'imagine sa satisfaction à penser que lui – le commercial, l'épicier – il est, parmi tous ces ingénieurs, le maître incontesté du tableau Excel, et, par là-même, le détenteur de toute cette science qui sous-tend le métier de stratège : la science des *business plans*, des modèles et de la valorisation des actifs.

Un jour, Charles a eu une mission pour moi. Il s'agis-

bah, c'est du propre ! » Il est vrai que l'on trouve rarement, sur un *business plan*, trois lignes d'itérations pour arriver à un résultat. Il est vrai que ma solution à son problème était assez absconse. Mais elle marchait !

Quand j'y repense, je ne peux m'empêcher de penser que Charles m'a tendu un piège, ce jour-là. L'issue (mathématique) de son dilemme n'avait pas pu échapper à ce fin stratège. J'avais raison, en théorie. Mais,

en pratique, il avait gagné : ma solution était un pauvre artifice de classe préparatoire, qui aurait pétrifié d'horreur le premier expert-comptable ou le premier auditeur venu. Ainsi, le vieux cheminot des calculs économiques avait eu raison du petit scientifique encore vert. Jamais plus, dans nos affrontements, je n'ai osé prétendre avoir trouvé une solution révolutionnaire (ou simplement meilleure que la sienne). J'ai appris à feindre l'incertitude pour ne pas sembler immodeste. Ce n'était pas une mauvaise leçon. Quoi qu'il en soit, je crois bien que Charles a adopté ma solution pour « déboguer » son modèle.

Un jour (le printemps venait d'arriver), j'arrive à la machine à café et j'y trouve Pierre-Henri, un cadre très occupé, un directeur, un homme à particule – un garçon éminemment gentil, que j'aime beaucoup – un type très simple, aussi, de cette simplicité qui peut faire dire, sans affectation : « Mais enfin, quand j'étais jeune, Paris-Deauville, c'était deux heures dans la grosse cylindrée de papa ! ». Ce jour-là, Pierre-Henri discutait avec Dimitri :

– Et alors, que vas-tu lui offrir ? demandait Dimitri. L'objet de tant d'attention était la compagne de Pierre-Henri, dont c'était l'anniversaire.

– Oh, comme toutes les femmes, elle aime les sacs ; je pense à un petit sac Hermès. Hermès, il n'y a que ça, je trouve !

Éléonore, que je n'avais pas remarquée parce qu'elle était cachée par Dimitri, surgit alors – ce fut comme un lever de soleil sur la grisaille de la matinée – pour observer qu'Hermès était une valeur sûre (c'était donc passé de mode), mais qu'elle préférait Louis Vuitton. Ce à quoi Pierre-Henri, fidèle à son côté vieille France, ne put pas consentir. Tapie dans un coin, très attentive à la discussion, Géraldine, la timide secrétaire de Pierre-Henri, rougissait. Devant ses yeux voltigeaient de coûteux sacs à mains bruns et beiges estampillés « LV » et d'inabornables carrés Hermès.

Un jour, j'ai osé m'ouvrir à Jérémie de mes questions existentielles. Je lui ai dit que j'avais l'impression de ne pas vivre dans le même monde que mes collègues de

la DPS. Étaient-ce les cinq ou dix pauvres années qui nous séparaient ? Leur expérience dans le conseil ? Était-ce le fait qu'ils étaient tous beaux et bien habillés, qu'ils sentaient bon et souriaient en permanence, tout en ayant constamment l'air intelligent et pénétrant ? Était-ce leur salaire ? Ou était-il possible que ce soit une manigance de leur part, visant à me donner le sentiment d'être leur collègue (ce que j'étais !), tout en me tenant toujours à distance, par l'évidence de ma médiocrité ?

Jérémie a ri. « Ils ne sont pas comme nous, » a-t-il déclaré, emphatiquement. Je n'ai pas réussi à obtenir d'explication de sa part, mais il semblait gêné, comme si j'avais dit quelque chose d'indécent et qu'il avait rétabli la situation par une pirouette. C'est alors qu'Éléonore fit son entrée dans notre bureau.

– Tu n'es pas trop *busy* en ce moment ?, m'a-t-elle demandé. (Je ne suis jamais très *busy*, honnêtement). OK, tu penses que tu pourrais me refaire les *charts* de la *slide 8* ? Les camemberts ne sont pas ronds ! (Rire délicieux de petite fille). Et tant que tu y es, tu pourrais peut-être mettre les couleurs *corporate* ? Ça ne te dérange pas ? (Ça ne me dérangeait jamais ; j'étais un stagiaire très docile et poli). OK, cool. Tu penses que tu peux me faire ça pour dans... tout de suite ?

Comme d'habitude, j'ai acquiescé. La porte fermée, j'ai regardé Jérémie (qui était cramoyé). Éléonore ne l'avait pas salué, ni regardé ; elle ne l'avait pas vu. Elle ne lui avait pas prêté plus d'attention qu'à la plante verte posée sur mon bureau. Il s'aperçut que je le regardais, il toussota, puis s'exclama :

– Allez, mon vieux : plus que six mois... !

Mais, bizarrement, son ton était plus plaintif que reconfortant : un pauvre ton, qui sonnait faux. Comme s'il avait plutôt voulu dire : « Et quand pourrai-je leur en remontrer, à tous ces prétentieux ? Quand pourrai-je ignorer les petits jeunes à mon tour ? Dans combien d'années, au terme de combien de promotions gagnerai-je autant qu'eux ? »

Je cherchai son regard, pour en avoir le cœur net, mais il avait détourné la tête. ■

TERRITORIALITÉ ET BUREAUX VIRTUELS : UN OXYMORE ?

Les changements dans l'organisation du travail et la volonté de réduire les budgets dédiés à l'immobilier conduisent de nombreuses entreprises à réinventer, voire à supprimer, leurs bureaux, à l'aide des technologies mises à leur disposition. Le développement des espaces de travail partagés s'inscrit dans cette logique. Cependant, l'espace de travail n'est pas uniquement un lieu fonctionnel : il est également l'un des symboles qui relie le salarié à son organisation ; aussi celui-ci aura-t-il spontanément tendance à vouloir le faire sien. Une étude de cas, menée au sein des bureaux virtuels d'Accenture, démontre que la territorialité s'inscrit dans tout espace... fût-il virtuel.

Par **Emmanuelle LÉON**

Au cours des dernières années, les espaces de travail en libre service se sont considérablement développés au sein des entreprises (ELSBACH, 2004) et ce, afin d'intensifier l'utilisation des locaux et de réduire les coûts afférents. Pour les populations nomades, tels que les commerciaux ou les consultants, la nécessité de disposer d'un espace de travail personnel est *de facto* loin d'être évidente.

Cependant, le lien entre un individu et son bureau n'est pas uniquement fonctionnel : l'espace de travail symbolise souvent le statut hiérarchique du salarié et, plus largement, il atteste du lien existant entre le salarié et son organisation. Que se passe-t-il lorsqu'une organisation décide de supprimer ce lien ? Au travers d'une étude de cas menée sur les bureaux virtuels d'Accenture France, nous nous proposons d'étudier les formes prises par la territorialité dans un espace qui, par définition, la rejette. En effet, les bureaux virtuels se réservent, exactement comme des chambres d'hôtel, et fonctionnent selon le principe du « premier arrivé, premier servi ». Ils se veulent à la fois non territoriaux et non hiérarchiques : « non territoriaux », car aucun département ne peut revendiquer un étage ou une localisation spécifique, et « non hiérarchiques », car les espaces de travail sont attribués en

fonction des situations de travail, et non en fonction du niveau hiérarchique.

DU TERRITOIRE À LA TERRITORIALITÉ

C'est à partir d'observations menées par les éthologues sur les animaux que la notion de territoire a émergé. En extrapolant cette notion au comportement humain, différents chercheurs ont estimé que l'homme possède un instinct territorial (LORENZ, 1970 ; ARDREY, 1966). ALTMAN (1975) opère une distinction entre les territoires primaire, secondaire et tertiaire. Le territoire primaire est un lieu dont l'identité du propriétaire ne fait aucun doute (c'est le cas d'un bureau attitré ou du domicile). Le territoire secondaire est, quant à lui, un lieu semi-public, dont les règles en matière de droit d'accès et d'utilisation sont plus flottantes. Les occupants d'un territoire secondaire détiennent une autorité relative sur ce lieu, mais sont susceptibles de changer dans le temps. Le

* Professeur Associé, ESCP EUROPE.



© J.-L. Klein et M.-L. Hubert/BIOSPHOTO

« Le marquage permet de construire et de sauvegarder un espace personnel : c'est le processus par lequel un espace est signé, délimité par son occupant. Ainsi, par exemple, le fait de déposer ses affaires sur une table pour réserver sa place est une forme de marquage ». *Chat se frottant contre un poteau pour marquer son territoire.*

territoire tertiaire est, quant à lui, accessible à tous et son fonctionnement dépend des normes et coutumes. ALTMAN (1975) définit la territorialité comme un mécanisme de régulation de notre frontière avec autrui. FISCHER (1989) utilise le concept de territorialité pour étudier les territoires humains et leur attribuer une interprétation tant au plan psychologique que culturel. La territorialité correspond à un type de

comportement orienté vers l'appropriation et l'occupation d'un lieu (ou d'une aire géographique) par une personne ou par un groupe (BROWN, LAWRENCE et ROBINSON, 2005). La création de territoires répond à trois besoins : une réaction à la présence réelle ou implicite de l'autre, une réponse aux propriétés de l'environnement et la satisfaction d'états émotionnels. Les recherches menées sur la territorialité humaine

montre l'importance du comportement territorial comme forme de domination, mais également de communication avec les autres.

EXPRESSIONS DE LA TERRITORIALITÉ DANS LES ESPACES DE TRAVAIL

En ce qui concerne les espaces de travail, la territorialité s'exprime principalement au travers des trois processus suivants : l'appropriation, la privatisation et la personnalisation. Nous considérons que ces trois processus sont graduels : en effet, dans un premier temps, l'individu cherche à « faire sien » un lieu (appropriation), avant de s'intéresser à la possibilité (ou non) d'isoler ce lieu des autres (privatisation) et de le modifier en fonction de critères personnels (personnalisation).

L'appropriation de l'espace de travail

Dans son sens large, l'appropriation signifie le fait de nous attribuer la propriété de quelque chose, même si cette chose ne nous appartient pas légalement. L'appropriation est un mécanisme d'adaptation qui suppose que le rapport de l'individu (ou du groupe) à l'espace n'est jamais neutre, et que l'individu (ou le groupe) est à même de donner du sens à un environnement d'où les signes et les valeurs sont *a priori* exclus (FISCHER, 1989). On distinguera l'appropriation collective (appropriation d'un espace donné par un groupe) de l'appropriation individuelle (plus spécifique au territoire primaire).

L'appropriation introduit des dimensions d'appartenance et de revendication d'un lieu personnel. Elle se concrétise à travers différents mécanismes, dont les plus importants sont le marquage, les déplacements et la communication. Le marquage permet de construire, puis de sauvegarder un espace personnel : c'est le processus par lequel un espace est signé, délimité par son occupant. Ainsi, par exemple, le fait de déposer ses affaires sur une table pour réserver sa place est une forme de marquage. Nous nous intéressons ici plus particulièrement aux marqueurs de statut, c'est-à-dire aux moyens utilisés par les individus (et par l'organisation) pour signaler les positions hiérarchiques. SUNDSTROM (E.) et SUNDSTROM (M.G.) (1986) distinguent les marqueurs de statut suivants : la taille de l'espace de travail, sa localisation et son accessibilité. Au-delà de leur valeur instrumentale pour l'accomplissement des tâches, ces marqueurs sont les signes de reconnaissance d'une réussite et servent de stimulant dans la perspective d'une performance future. En règle générale, on peut affirmer que plus on s'élève dans la hiérarchie, plus l'espace occupé est important et valorisant. La position dans l'étage, la proximité des centres de décision, l'étage lui-même, le

fait d'avoir vue sur l'extérieur ou sur des cours intérieures... ne sont pas neutres : c'est souvent une véritable carte des pouvoirs qui se dessine, au travers des attributions spatiales.

Les déplacements effectués sur le lieu de travail – facilitant les échanges informels – dépendent eux aussi du niveau hiérarchique. En effet, la marge de manœuvre de chacun, dans ses déplacements, dépend pour une très large part de son statut dans l'entreprise : c'est donc en fonction de la place occupée que l'on sera autorisé à se déplacer librement dans un rayon d'action plus ou moins grand (FISCHER, 1990). La symbolique du pouvoir et celle de l'espace se renforcent : c'est ainsi que la distance avec autrui peut être plus facilement maintenue si l'on dispose du choix d'être accessible, ou non. En France, il est fréquent de devoir passer par le bureau d'une assistante avant d'accéder au bureau d'un cadre dirigeant. La position occupée au sein d'une organisation permet donc de développer un rapport à l'espace plus ou moins maîtrisé.

La privatisation de l'espace de travail

Le lieu de travail est avant tout un endroit dans lequel on vit. Les individus ont tendance à l'investir à l'instar d'un espace personnel et à rechercher une certaine intimité. Selon FISCHER (1989), les salariés préfèrent largement disposer d'un lieu de travail privé qui soit protégé des bruits, des conversations et des regards. Les problèmes liés à la privatisation ont d'ailleurs été étudiés à la suite de la multiplication des bureaux paysagers (ou bureaux ouverts). BECKER et STEELE (1995) rappellent qu'un espace privé atteste d'un statut plus élevé et reflète également la place accordée à l'individu par l'organisation.

SUNDSTROM (E.) et SUNDSTROM (M.G.) (1986) recensent trois formes possibles de privatisation de l'espace de travail :

- la privatisation acoustique (consistant à s'isoler du bruit ambiant, tel que les conversations ou les bruits de pas) ;
- la privatisation verbale (permettant d'échanger des propos confidentiels) ;
- enfin, la privatisation visuelle (permettant d'être à l'abri du regard d'autrui).

L'isolement visuel et acoustique, que l'on obtient grâce à des frontières physiques, produit ce que FISCHER (1989) appelle l'intimité architecturale. Dans l'environnement de travail, la privatisation (ou non) d'un espace dépend notamment de l'architecture du bâtiment : orientation et taille des espaces, existence de cloisons, qualité des matériaux, etc. Au-delà de ces aspects architecturaux, d'autres facteurs rendent possible ou non la privatisation de l'espace de travail : le degré de connaissance entre individus partageant un bureau, le niveau de complexité de la tâche à effectuer, l'âge et le sexe des employé(e)s, les normes

gouvernant l'utilisation des espaces privés, le degré de cohésion et la taille du groupe (GOODRICH, 1982). En règle générale, le fait de ne pas pouvoir privatiser son espace de travail est source d'insatisfaction. Parmi les inconvénients les plus fréquemment cités figurent les nuisances sonores (tels que les bruits de pas, les conversations des voisins, les visites ou les salutations de passage), les regards d'autrui et le sentiment d'être trop près les uns des autres (ALTMAN, 1975 ; ELSBACH, 2004). L'intimité semble être liée au degré de clôture du lieu, ainsi qu'au nombre de personnes dans l'entourage.

La personnalisation de l'espace de travail

L'espace de travail est vécu comme un territoire personnel, son occupant l'investissant comme son domaine privé. Selon ALTMAN (1975), il devient un territoire primaire si l'utilisateur est le seul à l'occuper, s'il est fréquemment occupé par lui et s'il a des droits, reconnus par les autres, quant à l'accès à cet espace et à son utilisation. L'occupation d'un espace de travail attitré a un impact positif sur l'implication du salarié dans son organisation (BROWN, LAWRENCE et ROBINSON, 2005).

SOMMER (1974) définit la personnalisation comme la décoration, la modification ou le réaménagement volontaire de l'espace par son occupant, de manière à y refléter sa valeur personnelle. Dans le contexte organisationnel, ce processus est lié à la marge de liberté laissée à l'utilisateur dans l'adaptation et le contrôle d'un espace reconnu comme son territoire. L'identité d'un individu et son statut dans l'échelle de l'organisation se reflètent au travers de la personnalisation de son espace de travail (SUNDSTROM (E.) et SUNDSTROM (M.G.), 1986 ; MOLESKI et LANG, 1982).

Mais le degré de personnalisation semble, dans une large mesure, lié au niveau des responsabilités exercées. Ainsi, la qualité du mobilier ou le confort des sièges sont souvent supérieurs dans un bureau de cadre dirigeant (MONJARET, 1996). L'introduction d'objets personnels dans un bureau est le stade ultime de la personnalisation. En effet, l'occupant des lieux rend ainsi agréable son cadre de travail, tout en signifiant ses liens avec l'extérieur. La personnalisation peut renseigner les autres sur ses goûts, ses préférences et ses opinions ; elle constitue un message relatif à lui-même, adressé tant à ses collègues qu'aux visiteurs. GOODRICH (1982) établit un parallèle entre l'espace de travail personnalisé et le style de travail de l'occupant (ainsi, les personnes « auditives » consacraient de l'espace aux éléments favorisant la communication (tables, chaises) afin d'accueillir leurs visiteurs ; les personnes « visuelles » chercheraient à favoriser l'intimité nécessaire à la lecture, etc.).

La territorialité apparaît donc comme inhérente à l'être humain. Cependant, elle est aujourd'hui niée

dans de nombreux espaces de travail qui se veulent (et se disent) « non territoriaux ».

La territorialité parvient-elle à s'exprimer, dans ce type de contexte ?

C'est afin de répondre à cette question que nous avons mené une recherche exploratoire dans une organisation ayant décidé de supprimer tout lien entre les individus et leur(s) espace(s) de travail.

PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE ET DE LA MÉTHODOLOGIE

Le développement de formes de travail « nomade », dans lesquelles les employés ne passent qu'un temps limité au sein de leur entreprise, symbolise la rupture entre l'espace de travail et le travail lui-même (ÉVETTE et LAUTIER, 1994). Que se passe-t-il, lorsqu'une organisation décide de traduire concrètement cette rupture dans l'aménagement de ses locaux ? En 1996, Accenture France abandonne les bureaux occupés dans la Tour Gan (du quartier d'affaires de La Défense) pour s'installer dans un nouvel immeuble situé à l'angle des Champs-Élysées et de l'avenue George V. Les nouveaux bureaux, baptisés « bureaux virtuels », sont en fait la déclinaison, sur une grande échelle, du *just-in-time office*. Leur fonctionnement repose sur un système de réservation sophistiqué permettant aux utilisateurs d'occuper, pour des périodes relativement courtes, différents espaces de travail : bureau fermé, espace ouvert, salle de réunion, etc. Par définition, les bureaux virtuels se veulent non-territoriaux (puisque nul ne sait où il sera installé pour travailler) et non hiérarchiques (puisque ils sont attribués en fonction de la situation de travail du consultant).

Description et fonctionnement des bureaux virtuels

Comme il le ferait pour une chambre dans un hôtel, le consultant doit réserver son espace de travail à l'avance. Cette réservation reste limitée dans le temps (de quelques heures à quelques jours). Les bureaux doivent systématiquement être laissés vides tous les soirs (les documents oubliés étant récupérés par les agents de sécurité) : il est donc impossible de « s'approprier » un bureau. Pour mieux comprendre la suite de notre propos, il est utile à ce stade de décrire les différents espaces de travail du bâtiment George V (1).

Les bureaux ouverts, dits *open spaces*

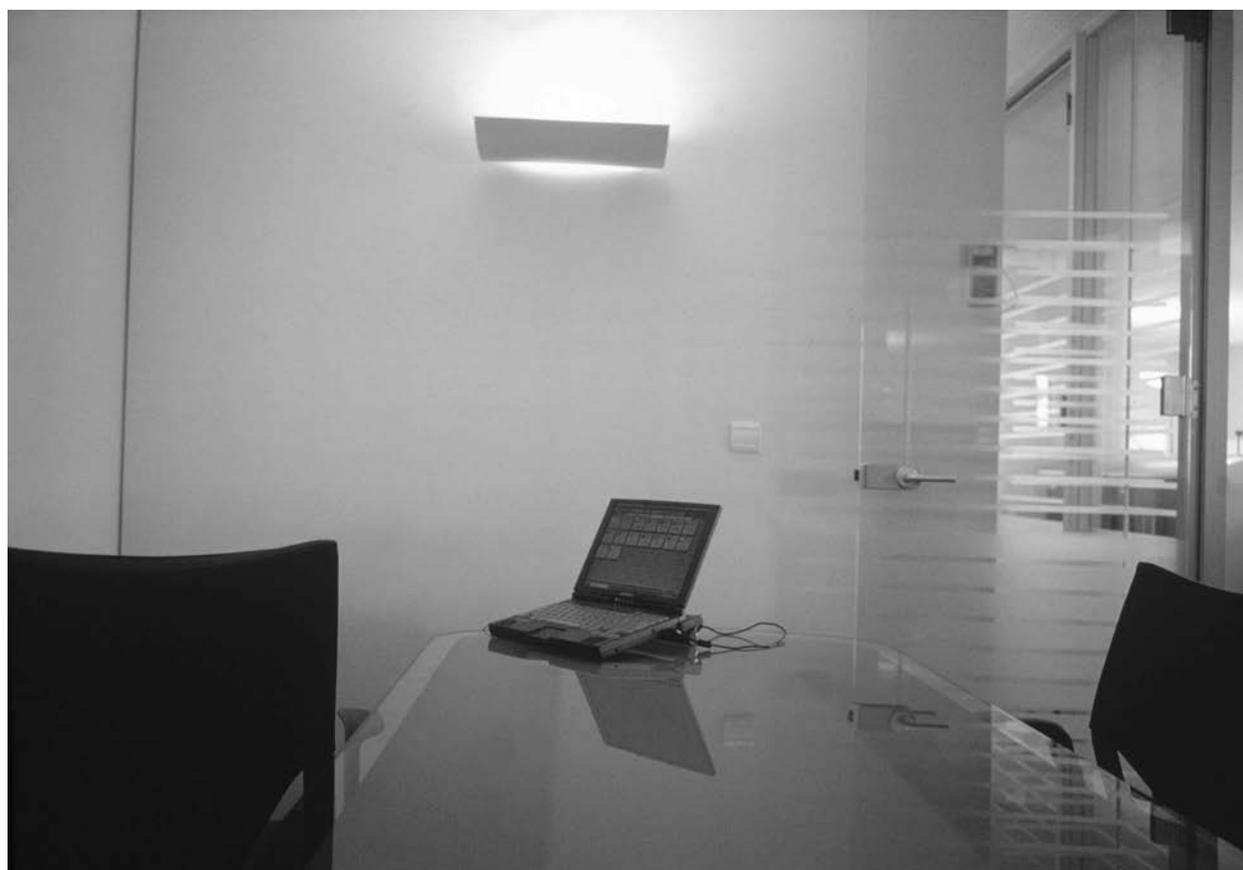
Ils représentent les 4/5 des espaces de travail individuels (soit 200 *open spaces*, au total). Ce sont des bureaux en forme de L, regroupés par bloc de quatre

(1) Ce bâtiment a en effet été spontanément baptisé « George V » par les consultants, et nous retrouverons cette dénomination au fil des entretiens.

et séparés du bloc contigu par une cloison à mi-hauteur en verre légèrement opaque (JAQUENOUD, 1997). L'occupant de cet espace de travail dispose d'un téléphone, de prises de courant et d'un boîtier de connexion lui permettant de connecter son ordinateur portable au réseau informatique de l'entreprise. Ces espaces de travail sont dédiés à des situations de travail nécessitant peu d'échanges avec d'autres consultants : lecture et rédaction de courriers électroniques, réalisation de propositions commerciales, etc.

Les autres espaces de l'immeuble

En sus de ces deux types d'espaces de travail, il faut noter l'existence, à chaque étage, d'espaces de discussion, partiellement séparés du reste de l'étage par une cloison vitrée ouverte et organisés autour de grandes tables ovales. Des salles de réunion (pouvant être facilement transformées en salles de réception où l'on peut organiser cocktails et dîners) occupent l'intégralité du dernier étage de l'immeuble. Enfin, le *lounge*, situé au premier étage, est destiné aux consultants effectuant un court



© Lise Sarfati/MAGNUM PHOTOS

« Les *closed spaces* ont pour particularité d'être entourés de grandes cloisons vitrées, les isolant du bruit ambiant ».

Les bureaux fermés, dits *closed spaces*

Les *closed spaces* ont pour particularité d'être entourés de grandes cloisons vitrées les isolant du bruit ambiant. On en compte 45 dans tout l'immeuble. Ils sont généralement disposés le long d'un couloir (de 5 à 6 *closed spaces*, en enfilade), entourés de chaque côté par les postes fixes des secrétaires ou par des *open spaces*. Le couloir dans lequel ils sont localisés est un espace de circulation obligé pour qui souhaite faire le tour de l'étage. À l'intérieur, on trouve une table ovale, sur laquelle un téléphone est posé. Il n'y a aucun espace de rangement. Les situations de travail se déroulant dans les *closed spaces* sont les suivantes : réunions en petit comité, entretiens de recrutement, entretiens d'évaluation, conférences téléphoniques, etc.

séjour dans les locaux : ils ont ainsi accès à un poste de travail sans réservation. Conçu selon le modèle des compagnies aériennes, le *lounge* dispose également de fauteuils et de canapés, de distributeurs de boissons chaudes, d'un stand de journaux, etc.

Méthodologie et collecte des données

Étant donné les spécificités de l'objet de notre recherche, nous avons choisi comme méthode une approche qualitative, à visée exploratoire, s'appuyant principalement sur des entretiens semi-directifs. Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de cibler une population homogène, celle des associés du cabinet. Pourquoi les associés ? Nous voulions rencontrer des personnes qui avaient déjà occupé des bureaux « attit-

rés », de préférence au sein de la Tour Gan. Or, seuls les managers et les associés bénéficiaient de ce privilège, attaché à leur statut. Au vu de l'organisation des promotions dans les métiers du conseil, nous sommes partis de l'hypothèse que toute personne ayant le grade de manager en 1996 occupait un poste d'associé dans l'entreprise six ans plus tard (c'est-à-dire en 2002) ou avait quitté Accenture.

Concrètement, afin de réaliser notre échantillon, nous avons donc récupéré la liste de tous les associés d'Accenture France, puis nous avons effectué un tri, afin d'éliminer ceux qui n'étaient pas dans l'entreprise en 1996 et ceux qui étaient récemment partis à la retraite : 29 personnes (28 hommes et une femme) répondaient à ces critères.

Ayant nous-mêmes travaillé, dans le passé, au sein de cette entreprise, nous avons bénéficié d'un accès facilité au terrain. Dans un premier temps, nous avons mené deux entretiens exploratoires avec le manager et avec l'assistante qui s'étaient occupés de la mise en œuvre du projet. Dans un deuxième temps, nous avons envoyé un courrier électronique à tous les associés que nous avons identifiés comme répondant à nos critères, afin de solliciter auprès d'eux un entretien. À ce stade, il était essentiel de bénéficier du soutien de la hiérarchie, étant donnée la faible disponibilité des associés. Pour ce faire, nous avons pris contact avec le DRH Monde et avec le PDG France d'Accenture, qui nous ont accordé leur appui.

Après la réalisation d'un guide d'entretien, nous avons rencontré, sur la base du volontariat, neuf associés (entre février et avril 2002) ; les entretiens se sont déroulés dans des *closed spaces* et ont été enregistrés. Ils ont duré, en moyenne, une heure et vingt minutes, et ils ont fait l'objet d'une retranscription par traitement de texte, puis d'une analyse thématique catégorielle. Nous nous sommes également appuyés sur des matériaux secondaires, tels que l'ouvrage rédigé par l'associé à l'origine du projet, François JAQUENOUD (1997), sur la documentation interne mise à notre disposition par Accenture, sur des articles de presse et sur un reportage télévisé (diffusé sur la chaîne M6, dans le cadre de l'émission *Capital*). Au cours des entretiens, nous avons aussi eu l'occasion d'observer les locaux et les modalités d'occupation de l'espace.

QUAND LA TERRITORIALITÉ RATTRAPE L'ESPACE DE TRAVAIL

La symbolique du bureau : est-ce la fin ?

Le fait de partager l'espace n'est pas, en soi, nouveau : il avait déjà fait l'objet d'expérimentations, notamment chez Accenture, aux États-Unis (BECKER et STEELE, 1995). Cependant, ce partage était limité aux managers,

aux consultants et aux juniors du cabinet. Ce qui fait l'originalité du projet d'Accenture France, c'est l'ampleur du phénomène : tous les niveaux hiérarchiques sont concernés, y compris les associés du cabinet. Les dirigeants se retrouvent logés à la même enseigne que les autres consultants. Au travers des bureaux virtuels, c'est donc la symbolique de l'espace de travail et son rôle de marqueur de statut hiérarchique qui sont mis à mal.

Historiquement, les pratiques d'occupation des locaux par les consultants correspondaient à la pyramide hiérarchique. En effet, dans les locaux occupés à la Tour Gan, le simple fait d'avoir un bureau constituait, en soi, une reconnaissance statutaire réservée aux managers et aux associés. La taille du bureau, ainsi que sa localisation et son orientation dépendaient du grade de son occupant. Ainsi, plus on s'élevait dans la hiérarchie et plus le bureau devenait spacieux : l'associé disposait d'un bureau d'une taille minimale de 18 m², le manager avait un bureau d'environ 12 m², et les autres consultants se retrouvaient dans un espace ouvert, appelé *staff room*. La hauteur de l'étage et l'angle occupé par le bureau avaient également une signification : « À la Tour Gan, il y avait des rites. [...] Alors les bureaux d'associés dominants, si vous voulez, c'étaient les bureaux d'angle, vers Paris... (Tout ça, très codifié...) ».

Un des enjeux des bureaux virtuels est d'organiser la pénurie des espaces de travail. Cette pénurie est en soi un message adressé aux consultants : leur bureau doit se trouver non pas dans les locaux de l'entreprise, mais chez les clients. Ainsi, pour la population des associés, François JAQUENOUD (1997) considère que seulement 20 % du temps de travail (consacrés à des réunions internes, à la réalisation de propositions commerciales ou aux entretiens d'évaluation, etc.) nécessitent une présence physique dans les locaux de l'entreprise. D'après LAUTIER (2) (1996), en déposant les associés de leurs bureaux, l'organisation fait disparaître la symbolique du bureau individuel et fragilise leur fonction en les astreignant à davantage de productivité.

L'autre ambition, affichée lors du déménagement, est celle du brassage des compétences en interne. La logique du « premier arrivé, premier servi » représente une rupture totale avec l'organisation prévalant précédemment à la Tour Gan, où chaque division était installée à un étage qu'elle considérait comme « son » territoire et n'avait que peu de contacts avec les autres. Les bureaux virtuels sont ainsi perçus comme un moyen de brasser les compétences en favorisant les interactions : les instigateurs du projet considèrent que les espaces de travail partagés sont propices au partage d'expériences et à la constitution d'équipes pluridisciplinaires. JAQUENOUD (1997 : 82) affirme même que « la notion de "territoire" est bannie du "George V" ».

(2) Cité dans un article de JASOR (1996), Andersen Consulting : Finis les bureaux individuels, vive l'espace à la carte, *L'Essentiel du Management*, n°14, avril.

Les diverses formes d'expression de la territorialité dans les bureaux virtuels

Paradoxalement, lors de nos différentes visites dans les locaux de l'entreprise, nous avons remarqué que certains bureaux étaient systématiquement occupés par les mêmes consultants... et laissés vides, en leur absence. Nous avons aussi vu des consultants occuper des bureaux fermés sans, pour autant, y tenir des réunions ou des entretiens. Il nous a donc semblé qu'au-delà des discours, la territorialité continuait de se manifester et ce, dans un espace qui, de par sa conception même, la nie et la rejette. Nous avons identifié trois formes principales de territorialité : l'appropriation collective de l'immeuble, celle des étages du bâtiment et la privatisation des espaces de travail.

- *L'appropriation collective de l'immeuble*

Nous avons constaté que la disparition des bureaux individuels pouvait être compensée par la promotion d'espaces collectifs, auxquels les employés s'identifient. En s'installant à l'angle des Champs-Élysées et de l'avenue George V, dans un immeuble qui lui est entièrement dédié, équipé des dernières technologies, Accenture affiche sa capacité à innover ; son siège social doit avoir le même impact qu'une campagne publicitaire. De fait, la mise en place des bureaux virtuels d'Accenture a fait l'objet de nombreux articles, d'émissions de télévision, ainsi que d'un reportage tourné pour le Futuroscope de Poitiers et consacré à l'impact des nouvelles technologies sur les espaces de travail. Les consultants que nous avons rencontrés nous feront part de leur fierté à faire visiter le « George V » à leurs clients, ou à leurs proches.

Les bureaux virtuels d'Accenture favorisent la notoriété de l'entreprise ; ils lui permettent de se distinguer du cabinet d'audit Arthur Andersen, également installé, à l'époque, dans la Tour Gan, à La Défense. Pour que l'appropriation collective soit possible, il fallait en effet regrouper tous les consultants en un seul et même lieu et faire en sorte que ce lieu leur soit dédié : « On est tous dans le même bâtiment, et ça, je crois que c'est vraiment important. Ça a eu un impact très positif. C'est-à-dire que, quand on rentre ici, on se retrouve entre "Accentures". [...] On croise les gens dans les couloirs ; on sait que c'est des gens d'Accenture ». L'espace est ainsi collectivement marqué.

En définitive, en s'installant dans ses nouveaux locaux, Accenture a choisi de ne plus partager le même immeuble avec d'autres entreprises, mais bien... de « partager » les bureaux entre les consultants ! Le George V devient rapidement le centre névralgique de l'activité : il ne s'agit pas de bureaux anonymes. La comparaison avec un hôtel (du fait de la réservation des espaces de travail, de l'accès à des services de type conciergerie ou de la simple présence du *lounge*, au premier étage) est perçue de façon négative par certains associés : « Alors, on dit : "c'est un peu comme un hôtel" ? Eh bien, c'est vrai !... Dans les faits, c'est comme un hôtel. La question, c'est : "Est-ce que vous

avez envie de passer trois cents jours (ou deux cents jours) par an, dans un hôtel ?" C'est pareil pour le travail !... ».

Aussi certaines habitudes réapparaissent-elles, pour éviter la banalisation des bureaux, comme le fait d'y passer régulièrement (y compris, pour cet associé, qui nous a, dans un premier temps, expliqué que cela présentait l'intérêt de diminuer ses temps de transport... avant de se rendre compte qu'il venait tous les jours dans l'immeuble George V, car il n'éprouvait aucun plaisir à travailler depuis son domicile). C'est avant tout dans ces lieux que les associés échangent de manière informelle sur leurs missions : le fait de ne pas s'y rendre aurait pour corollaire de se priver d'informations utiles, qui ne transitent pas par le courrier électronique. Un autre élément témoignant de cet attachement au siège de l'entreprise réside dans les expressions employées par les associés interrogés : « à la maison », « chez nous », « c'est comme une équipe de football : on marque un but, et puis on revient »...

- *L'appropriation collective des étages*

Dans un premier temps, le système de réservation de l'immeuble positionnait les associés à proximité de leurs secrétaires (3). Les différentes divisions d'Accenture ont ainsi spontanément recréé des territoires, aux différents étages du bâtiment George V. Les raisons évoquées par les associés sont, tout d'abord, d'ordre fonctionnel et organisationnel : « C'est pratique [d'être au même étage] : on n'a pas à se réaffecter une imprimante ; on n'a pas à chercher ses marques ; on n'est pas trop loin de sa secrétaire. [...] On a ses collègues, (qui sont) au même endroit... ».

L'appropriation collective d'un étage donné permet d'y recréer des « repères ». Les associés que nous avons rencontrés, n'ayant plus de bureaux attitrés, compensent l'anonymat des espaces de travail par une appropriation forte, au niveau des étages de l'immeuble : « Et donc, je ne sais pas (les autres ont dû vous le dire aussi)... : on a, quand même, recréé, un petit peu, les territoires. On a recréé des territoires. Les gens se sont quand même regroupés, par market unit ou par groupe, et par building. Et même, dans les buildings, par étage. Voilà, et je trouve ça très bien. [...] Il y a sans doute des facteurs plus psychologiques et presque affectifs, donc, de sécurité, de stabilité, qui (y) sont aussi attachés, je pense, qui font que bouger tout le temps, partout, ça marche, mais (que) ça n'est pas forcément agréable ».

Cette volonté de délimiter un territoire s'exprime également au travers des déplacements, qui facilitent les discussions informelles. L'un des associés nous explique qu'il a modifié certains de ses itinéraires afin de faciliter ces échanges impromptus : « Il m'arrive effectivement de faire exprès, délibérément, de ne pas prendre le chemin le plus court pour arriver à la machine

(3) Tout le personnel administratif est installé dans des bureaux ouverts, mais conserve le même espace de travail, ainsi que des meubles pour stocker des documents.

à café ou autre, ce qui me permet de voir qui est là et, à l'occasion, de rencontrer des gens et d'échanger à partir d'une simple salutation... d'engager une conversation qui est, je pense, toujours très utile ».

Nous avons entendu à plusieurs reprises des témoignages sur cette appropriation collective, la « satisfaction » de venir au bureau étant clairement indexée sur le fait d'être au « bon » étage. Par contraste, le fait de ne pas pouvoir s'installer à « son » étage provoque, visiblement, chez tous, un certain malaise (« Ça m'arrive que, si j'ai réservé trop tard, il faut que j'aille au 6^e étage ou dans d'autres étages, et ça, je n'aime pas trop, en fait... »), une déception (« C'est pour ça que quand on a – quand on vous réserve ! – un bureau en-dehors de votre étage de prédilection, c'est un peu décevant... »), voire un vif mécontentement (« Si je vois que c'est à un étage différent de ma secrétaire, l'énervement commence. Voilà ! [...] Parce que, moi, ça m'énerve prodigieusement, si je ne suis pas là... »). Les termes employés (« aimer », « décevant », « ça m'énerve ») attestent d'une relation à l'étage plus émotionnelle que fonctionnelle. Contrairement à l'un de ces témoignages, il ne s'agit pas d'une « simple question d'efficacité ». Il est intéressant de noter, à cet égard, l'ancrage des habitudes liées à l'appropriation d'un étage. Ainsi, même si l'une des divisions est localisée dans un autre immeuble d'Accenture, surnommé Axe France (4), certains associés continuent, lorsqu'ils viennent dans le bâtiment George V, de s'installer à l'étage qu'ils occupaient auparavant : « Oui, en général, j'essaie de m'installer au troisième, parce que c'est un peu là que sont plutôt mes collègues de Ressources (une des divisions d'Accenture). On a été, dans le passé, au troisième ; on a gardé l'habitude... Il y en a quand même plusieurs comme moi, qui sont de Ressources, affectés à Axe France, mais qui sont là... », explique l'un d'entre eux. Un autre précise : « Je m'installe dans le bureau qui m'est affecté. S'il n'y a pas de bureau affecté, je vais au troisième ; je rentre dans le premier qui est vide, et je m'installe... comme si j'étais chez moi !.. ».

Il semble donc que les bureaux virtuels aient exacerbé chez les associés le besoin d'être installés à un étage qui « ait du sens » pour eux, dans lequel ils se sentent « à leur place ». Au-delà de motivations d'ordre instrumental (occuper un espace de travail à proximité de son secrétariat), on trouve ici une volonté affirmée de se réappropriier des lieux voulus anonymes : « On n'est quand même pas des robots et ça fait plaisir de voir les gens, (de) savoir un peu ce qu'ils font », constate un associé.

• La privatisation, retour de la symbolique de l'espace de travail

La recherche de privatisation se veut tout d'abord fonctionnelle, car un lieu de travail protégé accroît l'efficacité

au travail. Comme les associés consacrent la majeure partie de leur temps, dans l'immeuble George V, en réunions formelles et informelles, il leur semble impératif de pouvoir occuper des bureaux où l'on « puisse organiser une communication à plusieurs ». Aussi privilégient-ils l'utilisation des *closed spaces*, car « les espaces ouverts, c'est bien quand on est tout seul sur une tâche, et qu'on a une demi-journée à passer sur quelque chose. Dès qu'on doit être en discussion, rencontrer des gens et travailler sur un document, ce n'est pas très approprié ».

Indispensable dès lors qu'il faut travailler à plusieurs, le *closed space* est également nécessaire dans le cas de contacts téléphoniques, surtout lorsqu'il s'agit de discussions avec des clients ou des *prospects* : « On ne peut pas téléphoner facilement [dans un *open space*] à des personnes importantes dans une entreprise ; ce n'est pas très facile, de vivre son coup de téléphone de manière ambiante » ; « Quand je fais un appel commercial un peu compliqué, je suis toujours en peu sous tension. Si je suis dans un environnement plus calme, je me sens beaucoup mieux. Voilà pourquoi je préfère [être dans un *closed space*], et je pense qu'on est presque tous dans cette situation ». Or, les appels téléphoniques rythment la journée des associés : « On est tout le temps au téléphone, souvent sur deux lignes en même temps. Ça m'arrive fréquemment : je suis sur un mobile, j'ai un appel sur le fixe, et inversement ».

Si la privatisation acoustique est un élément de confort dans le bon déroulement de leur activité professionnelle, les associés sont surtout attachés à la privatisation verbale. Le terme de « confidentialité » est revenu systématiquement dans les entretiens : « Je ne suis jamais en *open space*, parce que j'ai toujours une ou deux conversations, ou une ou deux réunions, qui nécessitent d'être en *closed space*, pour des raisons de confidentialité » ; « En même temps, il faut reconnaître que vous êtes appelé, tout au long de la journée, à rencontrer des gens qui peuvent vous voir, qui peuvent avoir besoin de traiter des informations de façon plus confidentielle, des coups de fil confidentiels, etc. » ; « C'est-à-dire que oui, l'*open space*, comme son nom l'indique, c'est ouvert à tout le monde. Donc, il n'y a pas de confidentialité par rapport aux conversations téléphoniques ».

En revanche, la privatisation visuelle n'est pas recherchée par les associés. Tout d'abord, force est de constater que les bureaux virtuels n'offrent que peu d'espaces de travail permettant cette privatisation. En effet, seules les salles de réunion isolent visuellement les participants du reste de l'étage. Les *open spaces* sont, par définition, ouverts aux regards de tous ; quant aux *closed spaces*, ils ont la particularité de disposer de grandes cloisons vitrées. Toute personne faisant le tour de l'étage voit ainsi son (ses) occupant(s). Par ailleurs, comme les associés viennent principalement dans les locaux d'Accenture pour avoir l'occasion de travailler à plusieurs, le fait de pouvoir être repérés, alors qu'ils n'occupent pas systématiquement le même espace de travail, facilite, selon eux, les échanges informels.

(4) À ce jour, l'immeuble « George V » n'est plus occupé par Accenture, mais par la société LVMH. Aujourd'hui, toutes les divisions d'Accenture sont installées dans l'immeuble « Axe France », situé dans le 13^e arrondissement de Paris.

La privatisation est aussi vécue comme une contrepartie de l'impossible personnalisation de son espace de travail. En effet, les associés se montrent parfois irrités du manque de reconnaissance symbolique que leur organisation leur manifeste au travers de ces nouveaux locaux. Ils estiment que l'occupation des *closed spaces* est donc légitime, en regard des efforts qu'ils ont dû consentir : « *Et il y a aussi un petit élément de statut qui entre aussi en ligne de compte. [...] Simplement que, bon, à un certain âge, ça fait un bout de temps qu'on est dans la société, bon ce n'est pas choquant qu'on ait droit à un bureau non personnalisé, transparent !* »

Certains associés estiment d'ailleurs qu'il se produit un phénomène d'autocensure chez les consultants : « *Vous ne verrez pas un junior, un analyste comme on dit chez nous, dans un closed space. [...] Je pense qu'ils doivent penser, quelque part, que ces closed spaces sont plutôt réservés à des gens seniors et donc, il ne leur viendrait pas à l'esprit d'en réserver un. C'est plus une autocensure qu'autre chose* ». On sent fort bien qu'un manager (*a fortiori*, un consultant junior) qui s'installerait dans un *closed space* transgresserait les règles implicites régissant l'attribution et l'appropriation de ces espaces de travail. Un associé précise : « *Il y avait une notion du fait qu'on pouvait, d'un coup, se retrouver au même niveau que l'analyste, dans l'attribution d'un espace. La réalité, c'est que ça n'a jamais été comme ça. [...] C'est clair qu'entre un associé et un consultant qui demandent un espace, dans une liste d'attente, le consultant a pu la demander quinze jours plus tôt, hein... ? La réalité, c'est que...* ».

Nous avons donc vu que les associés privilégient un étage en particulier (appropriation collective de l'espace) et s'installent prioritairement dans des bureaux fermés. Si la privatisation de l'espace n'avait qu'une visée fonctionnelle, celui-ci pourrait se situer n'importe où à l'étage choisi. Or, il n'en est rien : dans certains cas, les associés s'installent toujours dans le même bureau, qui reste vide en leur absence. Ils ne peuvent le personnaliser (par exemple, en y laissant leurs affaires), mais ils ont réussi à faire passer un message implicite au reste des consultants. Un jeune associé constate : « *La réalité [...], c'est que, en fait, les associés ont considéré qu'il y avait des bureaux assignés pratiquement et, si vous vous promenez dans les étages, vous avez pratiquement systématiquement les mêmes personnes dans les mêmes bureaux. Donc, on réserve... les assistantes réservent sur une durée – je ne sais pas laquelle parce que je ne suis jamais allé voir les bases, mais j'imagine sur une durée la plus longue possible – tout simplement parce que, si un associé revient et qu'il n'a pas son bureau, ça va pas être très sympa !...* ».

Cette hiérarchisation implicite se retrouve également au niveau de la population des associés. En effet, devant le déséquilibre entre l'offre et la demande de *closed spaces*, les associés seniors font valoir leurs droits

sur les associés juniors. Ainsi, au cours d'un des entretiens, nous avons failli déménager – alors que l'espace avait été réservé – car il s'agissait d'un *closed space* généralement occupé par un associé ayant plus de poids dans l'organisation que mon interlocuteur. Le système a donc été détourné de son concept initial d'occupation des espaces en fonction des situations de travail, pour réintégrer (tout au moins, en partie) la notion de ligne hiérarchique.

CONCLUSION

Dans ses différentes expressions (appropriation, privatisation, personnalisation), le concept de territorialité montre que l'individu n'est pas neutre vis-à-vis de l'espace qu'il occupe. Ainsi, un bureau est plus qu'un simple lieu « fonctionnel » où tout un chacun s'installe pour travailler. Pourtant, l'évaluation d'un espace de travail se limite souvent à la dimension financière : combien paie-t-on, pour combien de mètres carrés ? Ces considérations économiques sont légitimes, mais elles ne doivent pas occulter la réflexion sur la territorialité. En effet, les individus, quel que soit leur niveau hiérarchique, ont besoin de pouvoir s'approprier leur espace de travail. L'appropriation n'est d'ailleurs pas un phénomène indépendant : elle se manifeste principalement dans des situations de désappropriation inscrite dans l'aménagement des locaux. Or, force est de constater que les modifications organisationnelles intervenues durant les vingt dernières années (internationalisation croissante nécessitant de nombreux déplacements, télétravail, équipes virtuelles, fonctionnement en mode projet, etc.) n'ont été que rarement pensées en termes d'impact sur les espaces de travail.

Cette étude de cas conduit également à s'interroger sur les changements induits par un déménagement. Ainsi, un bureau n'est pas simplement un lieu : c'est aussi un des symboles du lien existant entre un employé et son entreprise (qui lui « fournit » un bureau). Certaines entreprises (MALLERET, 2004) utilisent d'ailleurs leurs locaux comme outils d'intégration d'une population *a priori* peu fidèle. Un espace de travail intelligemment conçu peut ainsi contribuer au développement de l'implication des salariés. Aussi les dirigeants auraient-ils intérêt, dans leurs projets en cours et à venir, à s'interroger sur les objectifs qu'ils entendent assigner à leur gestion de l'immobilier. Il ne faut pas oublier que le « bureau » demeure, aujourd'hui encore, un des symboles de l'intégration sociale et de la progression hiérarchique au sein d'une entreprise. Sa transformation (ou sa disparition) doivent nous conduire à réfléchir et à réinterroger nos pratiques de gestion de l'espace. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ALTMAN (I.), *The Environment and Social Behavior Privacy. Personal Space, Territories, Crowding*, Monterey, Edition Brooks/Cole, 1975.
- ARDREY (R.), *L'Impératif territorial*, Paris, Éditions Stock, 1966.
- BECKER (F.) & STEELE (F.), *Workplace by Design: Mapping the High Performance Workscape*, Éditions Jossey-Bass, 1995.
- BROWN (G.), LAWRENCE (T.B.) & ROBINSON (S.L.), Territoriality in Organizations, *Academy of Management Review*, 30 (3), pp. 577-594, 2005.
- EVETTE (T.) & LAUTIER (F.), *De l'atelier au territoire : le travail en quête d'espace*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1994.
- ELSBACH (K.D.), Interpreting workplace identities: The role of office decor, *Journal of Organizational Behavior*, n°25, pp. 99-128, 2004.
- FISCHER (G.-N.), Espace, identité et organisation, in CHANLAT (coord.), *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, pp. 165-183, 1990.
- FISCHER (G.-N.), *Psychologie de l'environnement social*, Paris, Éditions Dunod (2^e édition), 1989.
- GOODRICH (R.), Seven Office Evaluations, *Environment and Behavior*, 14 (3), pp. 353-378, 1982.
- JAQUENOUD (F.), *Bureau virtuel : mode d'emploi*, Les Presses du Management, 1997.
- LORENZ (K.), *Essais sur le comportement animal et humain*, Paris, Le Seuil, 1970.
- MALLERET (V.), Des bureaux bien réels pour une entreprise virtuelle, *Gérer et Comprendre*, 78, pp. 32-43, 2004.
- MOLESKI (W.H.) & LANG (J.T.), Organizational Needs and Human values in Office Planning, *Environment and Behavior*, 14 (3), pp. 319-322, 1982.
- MONJARET (A.), Être bien dans son bureau – Jalons pour une réflexion sur les différentes formes d'appropriation de l'espace de travail, *Ethnologie française* XXVI, 26 (1), pp. 129-139, 1996.
- SOMMER (R.), *Tight Places: Hard Architecture and How to Humanize it*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1974.
- SUNDSTROM (E.) & SUNDSTROM (M.G.), *Work Places: The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories*, New York, Cambridge, University Press, 1986.

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE À L'HEURE DE LA FLEXIBILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES : L'EMPLOYABILITÉ EST-ELLE UN ARGUMENT VIABLE ?

Plaçant l'intérêt des parties prenantes non sociétaires (comme les employés) au même degré d'importance que ceux des actionnaires, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), en tant que concrétisation du développement durable par les entreprises, s'est imposée à ces dernières. Sur un autre plan, la flexibilité devient un aspect qui, bien que relativement ancien, est de plus en plus admis comme une voie possible d'un accroissement de la compétitivité de l'entreprise, voire d'une réorientation indispensable à sa viabilité. Cependant, la flexibilité (plus particulièrement dans sa dimension quantitative) est souvent décriée en raison des conséquences sociales qui peuvent découler de son adoption. Précarisation des salariés, compétition sur les coûts de main-d'œuvre entre sous-traitants, rupture du lien entre entreprise et travailleurs... : la flexibilité semble, par certains aspects, faire partie des pratiques « antisociales ». À partir de là, on voit mal comment une firme soucieuse d'adhérer à la logique sociale prônée par la RSE pourrait aussi se prévaloir d'une certaine flexibilité. Pourtant, dans la pratique, les logiques de la flexibilité et de la RSE semblent cohabiter.

Par **Moez BEN YEDDER*** et **Lotfi SLIMANE****

* Assistant à la Faculté des Sciences Juridiques Économiques et de Gestion, Université de Jendouba, Doctorant à l'Institut Supérieur de Gestion, Université de Tunis.
Moezbenyedder@yahoo.fr

** Maître-assistant à l'Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises, Université de la Manouba.
lotfi.slimane@yahoo.fr

Cet article a pour objectif d'examiner les possibilités et les limites de l'intégration de ces deux logiques, à travers l'examen critique de la notion d'employabilité, qui semble constituer leur terrain de rencontre le plus plausible. Ainsi, nous exposerons les raisons qui font que les entreprises adhèrent à la RSE ou à la flexibilité, en présentant successivement les fondements de l'une et de l'autre. Par la suite, nous évoquerons les avantages et les contraintes de l'adoption de la flexibilité. Une première lecture montre que l'adhésion simultanée aux principes de la RSE et à la logique de la flexibilité est tout à fait plausible, pour peu que l'entreprise investisse dans l'employabilité de ses salariés : ceux-ci ne seraient plus laissés pour compte, en cas de réajustement d'effectifs, puisque l'entreprise leur aurait donné les moyens de retrouver un emploi. Toutefois, une deuxième lecture, mettant en exergue les postulats sous-jacents au concept d'employabilité, invite à plus de prudence en matière d'intégration des deux logiques précitées.

LA RSE, ENTRE L'IDÉAL DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RÉALITÉ DE L'ENTREPRISE

Il va sans dire que l'histoire de la notion de RSE occupe une place singulière dans la littérature managériale. Concept ancré dans l'air du temps à l'époque du *New Deal* américain, puis tombé en disgrâce à l'époque du libéralisme triomphant (qui avait cantonné l'entreprise dans un rôle purement économique), la RSE est depuis le début de notre vingt-et-unième siècle en plein renouveau, dans une version non seulement plus universelle et se réclamant des principes du développement durable (ACQUIER *et al.*, 2005), mais aussi plus pragmatique et proche des préoccupations managériales.

La RSE : contribution de l'entreprise au développement durable

Bien qu'il n'existe pas de consensus sur la définition de la RSE, celle qu'en donne le Livre vert de la Commission des Communautés européennes (CCE) (2001) semble être la plus largement admise. Elle a été retenue par de nombreux auteurs tant européens qu'anglo-saxons. Selon la CCE, la RSE serait « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes » (2001, p.3).

En 1953, Howard BOWEN a posé les fondements de la RSE, dans son ouvrage intitulé *The social responsibilities of the businessman*. Pour ACQUIER et GOND (2005), cet ouvrage fait prévaloir deux principes. Premier principe : les hommes d'affaires doivent se

limiter à la prise de décisions allant dans le sens des orientations et des valeurs souhaitées par l'entreprise. Deuxième principe : la prise en compte par l'entreprise de certaines préoccupations sociales doit être l'expression d'une démarche volontaire. La définition de CARROLL (1979), qui a longtemps prévalu dans la littérature, souligne que la RSE intègre l'ensemble des obligations économiques, légales, éthiques et discrétionnaires de l'organisation envers la société à un moment donné. L'idée sous-jacente est que les entreprises ont certes pour rôle de faire des profits et de se conformer à la loi, mais aussi d'aller au-delà de ces aspects.

Si la RSE est souvent utilisée comme synonyme du développement durable, il existe une différence significative entre ces deux concepts. Pour DAUDÉ et NOËL (2005), le développement durable est une notion politique qui s'applique, tout d'abord, aux États, dans la définition de leur politique économique et sociale. Néanmoins, ce concept est supposé intégrer plus largement la société (notamment, les entreprises) pour pouvoir être effectivement mis en œuvre. Son déploiement au sein de l'entreprise consiste en l'adoption de pratiques socialement responsables par les diverses fonctions de la firme (REYNAUD, 2006). La RSE apparaît comme une appropriation du concept de développement durable par les entreprises, qui les renvoie à leurs engagements dans les domaines écologique et social (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELÉE, 2004). Aujourd'hui, la RSE est tout aussi enracinée dans la pensée et la pratique managériales que l'est le développement durable dans les sphères politique et institutionnelle. Dès lors, il paraît difficile d'imaginer que les firmes ne l'adoptent pas comme référence.

De l'obligation d'être responsable

C'est sous le poids des mutations affectant les contextes économique, social et sociétal que le mouvement de la responsabilité sociale a pris son essor. Désormais, il semble difficile, pour une entreprise (surtout si elle est d'une taille significative et si elle œuvre dans un secteur d'activité « exposé »), de ne pas adhérer à cette logique (ROWLEY et BERMAN, 2000). Parmi les facteurs qui ont incité les entreprises à le faire, on peut citer les éléments suivants :

- L'affrontement entreprises/organisations non gouvernementales : pour FRANKENTHAL (2001), le point de rupture se situe au milieu des années 1990, à l'occasion du « clash » intervenu entre la compagnie pétrolière Shell et la société civile (dont les ONG environnementales). DOH et GUAY (2006) rappellent qu'à cette époque, Shell avait dû faire face à une levée de boucliers des ONG écologistes, qui avaient eu connaissance des intentions de la compagnie pétrolière de couler en haute mer une plateforme pétrolière devenue obsolète. Les ONG avaient alors lancé une campagne de boycott fortement médiatisée, qui avait

contraint Shell à recourir à des procédés plus respectueux de l'environnement pour le démantèlement de ses installations (ces auteurs mentionnent que la firme anglo-néerlandaise a su retirer des leçons de cette expérience, devenant une entreprise parmi les plus soucieuses de son environnement institutionnel et de sa réputation).

Une autre donne est apparue : la professionnalisation des ONG, qui rationalisent leurs méthodes de travail (QUÉINNEC, 2004). C'est notamment le cas de celles qui s'occupent de relations avec les entreprises et œuvrent désormais dans le cadre de mouvances collectives transnationales. Les médias modernes (Internet, notamment) mettent en lumière les écarts éventuels des entreprises et les ONG concrétisent cette visibilité sur un plan fonctionnel (ROBERTS, 2003) : ce sont elles qui créent et institutionnalisent de nouvelles normes, que les entreprises prennent en compte (DOH et GUAY, 2006). MOON *et al.* (2006) qui qualifient de « radical » le changement intervenu au cours de la dernière décennie dans les relations entre les entreprises et la société.

– La remise en cause de l'éthique des affaires : dépassant le cadre de l'affaire Shell, la plupart des auteurs font référence à des échecs en série essuyés par des entreprises américaines, des échecs dont ils font la cause essentielle de la remise à l'ordre du jour du concept de RSE. Les références aux scandales financiers et aux faillites des grands groupes américains de ce début de siècle sont nombreuses : ainsi, Enron, Arthur Andersen, Worldcom ou encore Xerox ont attiré, par leurs échecs, l'attention du public sur la RSE. DOH et GUAY (2006) signalent que c'est justement l'époque où les entreprises américaines et européennes (et plus particulièrement celles dont la réputation avait été ternie par le criticisme des ONG, comme Monsanto ou GlaxoSmithKline) ont mis en place leur stratégie de RSE.

Autres conséquences de ces scandales : la première se traduit par une intégration significative de l'éthique des affaires dans les cursus universitaires des *business schools* américaines, éthique qui fait l'objet d'un intérêt croissant, ces dernières années (ELIAS, 2004). La nouvelle génération de managers semble plus sensibilisée aux questions liées à l'éthique des affaires, en raison de cette intégration des principes de la RSE. Une deuxième conséquence concerne la montée en puissance de cette autre catégorie d'acteurs que sont les organismes de certification. Pour renforcer leur crédibilité aux yeux du public, les entreprises empruntent la voie de la certification de leurs produits, en recourant à ces organismes tiers (IGALENS, 2004a).

– Les initiatives institutionnelles de promotion de la RSE : plusieurs acteurs faisant office d'autorité

publique, tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle supranationale, ont pris des initiatives visant à promouvoir la RSE. Parmi ces initiatives, on peut citer le Pacte Mondial promu par l'Organisation des Nations Unies (ONU) : il est fondé sur dix principes relatifs au respect de l'environnement, à celui des droits fondamentaux au travail et, enfin, à celui des droits de l'Homme (1). On peut aussi évoquer la Déclaration Tripartite sur les Multinationales du Bureau International du Travail (BIT), qui appelle les entreprises transnationales à respecter les droits fondamentaux des travailleurs dans tous les pays où elles opèrent (2). Au niveau européen, la publication par la CCE du Livre vert invitant les entreprises à se fixer des objectifs sociaux et environnementaux, à côté de leurs objectifs économiques, constitue probablement l'initiative la plus retentissante. Ces diverses actions peuvent être rattachées à la catégorie des *Soft-Law*, de par leur nature juridique non contraignante (DUPLESSIS, 2007). En revanche, les autorités publiques françaises sont allées beaucoup plus loin, avec l'adoption de la loi sur les nouvelles régulations économiques (loi NRE), qui enjoint aux entreprises cotées en Bourse de pratiquer le *reporting* sociétal (ce qui les amène, *de facto*, à appliquer la RSE).

Pris dans leur ensemble, les facteurs que l'on vient d'évoquer constituent les éléments les plus visibles ayant amené les entreprises à opter pour la RSE. Mais d'autres facteurs ont joué un rôle indirect dans cette évolution : c'est le cas, notamment, de l'intérêt porté par le milieu académique à ce thème, concrétisé par l'émergence du courant *Business and Society*, dont les partisans tiennent à justifier l'existence (DÉJEAN et GOND, 2004). Signalons un débat en cours sur le caractère aléatoire du courant de la RSE (dont la diffusion ne serait qu'un effet de mode). Néanmoins, il va sans dire, qu'à l'heure actuelle, les entreprises (du fait des facteurs susmentionnés) sont invitées de manière plus au moins contraignante à s'inscrire dans cette dynamique et à afficher leur responsabilité sociale.

Néanmoins, parallèlement à ces pressions sociale et institutionnelle, la pression économique s'exerçant sur l'entreprise ne s'est jamais relâchée. L'on peut difficilement imaginer que les acteurs parties prenantes à la RSE n'en seraient pas conscients, et l'on peut supposer qu'ils ont su infléchir leurs exigences sociétales afin de garantir au concept une diffusion optimale.

« Tous responsables » (3) ? La RSE, entre la démocratisation et le nivellement par le bas

En 1958, alors que la littérature sur la RSE était encore balbutiante, LEVITT lança le débat sur le sujet, dans un article intitulé « Les dangers de la responsabi-

(1) www.unglobalcompact.org

(2) www.ilo.org /multi

(3) Titre de l'ouvrage de IGALÉNS (J.).

lité sociale » (4). La principale idée défendue par LEVITT (qui allait par la suite être reconnu comme l'un des théoriciens de la mondialisation) est que les entreprises ne doivent pas se substituer à l'État pour ce qui relève de son rôle social, mais se concentrer uniquement sur la production et la vente de biens et de services (MCWILLIAMS *et al.*, 2006). En 1970, FRIEDMAN lui emboîtait le pas, faisant état, dans un article à l'intitulé évocateur (« La responsabilité sociale de l'entreprise, c'est d'accroître ses profits » (5)), de ses critiques à l'encontre de la RSE. Depuis lors, les arguments de FRIEDMAN, père de la théorie économique néolibérale, sont omniprésents, même dans les textes les plus récents portant sur la RSE (ALLOUCHE *et al.*, 2004).

Sous le poids de telles critiques qui, à côté de leur virulence, trouvent un écho de par la notoriété académique de leurs auteurs, c'est une vision utilitariste de la RSE qui a émergé. Ainsi, pour FRIEDMAN (1970), la firme peut s'engager dans des actions sociales si, et seulement si, celles-ci sont susceptibles de lui éviter une action gouvernementale pouvant s'avérer coûteuse (paiement d'une amende), ou afin d'éviter une éventuelle réaction hostile du public. Plus récemment, on a évoqué le *business case*, qui fait référence au changement de politique de l'entreprise en vue d'y intégrer les visées de la RSE, tout en gardant pour objectif premier la profitabilité de la firme (DYLLICK et HOCKERTS, 2002 ; HOLLIDAY *et al.*, 2002). Les partisans du *business case* mettent en avant les retombées positives de la RSE pour les actionnaires. Les arguments avancés sont multiples. Tout d'abord, la RSE permettrait de limiter les risques d'une mauvaise gouvernance susceptible de nuire aux intérêts des actionnaires et elle améliorerait l'image de marque de la firme, la fidélité du consommateur, ainsi que les relations dans le travail. Ensuite, le volet environnemental de la RSE contribuerait à l'efficacité économique en permettant de diminuer la consommation des ressources et de réaliser des économies d'énergie. Enfin, la RSE rendrait l'entreprise plus dynamique, en stimulant la créativité par la mise en place de nouvelles orientations. L'approche du *business case* s'avère populaire auprès des entreprises, puisqu'elle leur permet à la fois de s'aligner sur les orientations de la RSE et de ne pas déroger à leur finalité économique première.

Néanmoins, pour certains tenants de la RSE, plus proches de la philosophie morale, le fait de sauver les apparences ne fait qu'affaiblir la sensibilité éthique de l'entreprise (ROBERTS, 2003). Dans la perspective kantienne de la morale, la bienveillance doit être intrinsèque à l'acte lui-même et non au souhait d'atteindre une finalité (L'ETANG, 1994). Autrement dit, une entreprise mettant en place des activités de RSE ne devrait pas s'attendre à une contrepartie, contrairement

à ce que soutiennent les tenants du *business case*. Il en va de même dans la perspective philosophique de LEVINAS, pour qui la responsabilité ne s'exerce qu'au profit d'autrui et en aucun cas avec une finalité intéressée (ROBERTS, 2003). L'exercice de la responsabilité s'effectue alors « malgré soi » ; elle ne s'inscrit ni dans la recherche d'une satisfaction quelconque, ni dans la perspective de l'atteinte d'un succès. La responsabilité ne se situe pas dans le cadre d'obligations mutuelles : elle se doit d'être une obligation à sens unique.

Par ailleurs, la mise en œuvre de la RSE (plus particulièrement le rôle des fonctions liées aux relations publiques dans le déploiement du dispositif) suscite l'appréhension de certains. Plusieurs auteurs (mais aussi plusieurs acteurs sociaux, IGALENS, 2004b) ne seraient pas convaincus par la réorientation des comportements de l'entreprise qu'induirait la RSE. Dans cette optique, la transversalité du concept ne serait qu'illusoire, la mise en place et le déploiement du dispositif revenant plutôt aux professionnels de la communication et des relations publiques. Ainsi, PERRAULT (2003), par exemple, critique le Pacte Mondial, une initiative onusienne de promotion de la RSE, en affirmant que les entreprises sont libres de « publiciser leur adhésion et d'arborer fièrement le logo de l'ONU » (p. 6), alors qu'aucun mécanisme ne permet de vérifier leur adhésion réelle aux valeurs promues par le pacte. ALLOUCHE *et al.* (2004) signalent, à ce sujet, le fait que l'effort déployé par les entreprises pour présenter leur performance sociale est « incontestable ». Les rapports sur la RSE auraient ainsi pour objectif de donner une légitimité aux démarches mises en œuvre (GARRIC *et al.*, 2006). L'élaboration des rapports sociaux consacrerait la logique du « faire savoir », aux dépens d'une réflexion sur les manières de faire (ALLOUCHE *et al.*, 2004).

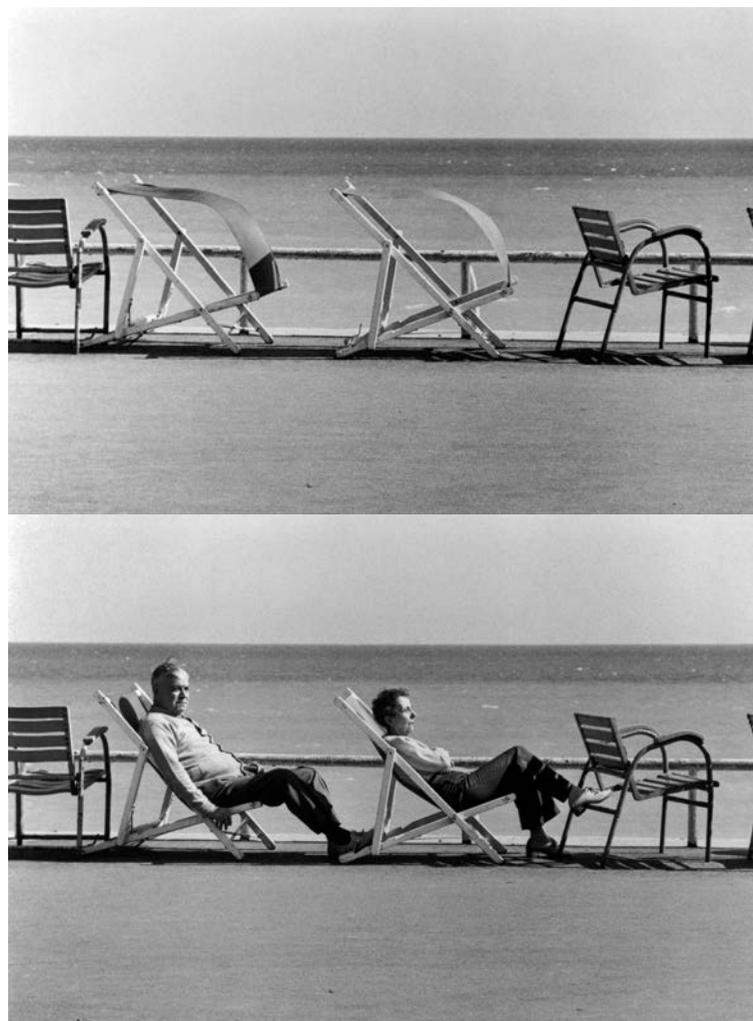
Dans un article, intitulé « La RSE est-elle une invention de la fonction Relations publiques ? », FRANKENTAL (2001) affirme qu'au niveau organisationnel, les attributions liées à la RSE sont, le plus souvent, rattachées au département Relations publiques. Pour L'ETANG (1994), les activités liées à la RSE et les activités de relations publiques sont tellement interconnectées qu'il devient évident que la RSE est en passe de devenir un outil au service des relations publiques. Ce caractère publicitaire et instrumental soulève des controverses autour du concept même de RSE. ROBERTS (2003) appelle ainsi à faire le distinguo entre ce qui constitue l'essence de la RSE et ce qui renvoie à l'image.

Dans les faits, plusieurs ONG restent réticentes à l'adhésion à des initiatives émanant d'entreprises se prévalant de la RSE (IGALENS, 2004b). Pour POUGNET-ROZAN (2006), l'aspect « mythique » du

(4) LEVITT (T.) The dangers of social responsibility, *Harvard Business Review*, Septembre – Octobre 1958.

(5) FRIEDMAN (M.) The Social Responsibility of Business is to make profit, *New York Times Magazine*, 13 Septembre 1970.

concept entache sa réalité et nuit à la confiance du public à son égard. Le public dénoncerait des pratiques péjorativement qualifiées de *greenwashing*, dont la seule finalité serait d'enjoliver l'image de l'entreprise (DUPUIS, 2007). Pour BARTHEL (2005), entre l'éthique du discours et l'éthique de l'action, il y a un long chemin, qui suppose une volonté, de la part tant de l'entreprise que de ses acteurs. Les appréhensions relatives à un niveaulement par le bas imputable à la RSE apparaîtront d'autant plus légitimes si l'on prend en considération la pression économique, qui a entraîné les entreprises sur des voies que l'on imagine difficilement compatibles avec les principes de la responsabilité. Plus particulièrement, l'on peut évoquer la flexibilité, qui est (dans son acception la plus courante) une orientation managériale quasi-incontournable, mais qui est souvent décriée en raison de ses conséquences sur le plan social.



« On a depuis toujours fait appel à une main-d'œuvre saisonnière pour faire face aux fluctuations inhérentes à la nature de l'activité ».

QUAND LA RESPONSABILITÉ RENCONTRE LA FLEXIBILITÉ

La flexibilité est considérée comme la réponse la plus appropriée que puissent apporter les entreprises pour faire face aux incertitudes de l'environnement économique. De fait, l'imprévisibilité des changements affectant cet environnement a rendu quasi obsolètes les notions de prévision, d'anticipation et de planification (REIX, 1997 ; MASINI et GOUX-BAUDIMENT, 2000). Selon EVERAERE (1997), il serait préférable de parler de flexibilités, au pluriel, étant donné que la flexibilité touche la production, la technologie, le système d'information, le contrôle de gestion, les ressources humaines, etc. Si l'on s'en tient à ce dernier domaine,

on trouve que la flexibilité y prend plusieurs formes selon le contexte, le poids des acteurs et les choix stratégiques de l'entreprise (WACHEUX, 1999).

La flexibilité : la fin du surcoût des RH

Bien qu'on l'associe souvent au contexte économique actuel, la flexibilité est un phénomène ancien. Dans des secteurs comme l'agriculture, on a depuis toujours fait appel à une main-d'œuvre saisonnière pour faire face aux fluctuations inhérentes à la nature de l'activité.

Si la flexibilité reste une problématique d'une grande actualité, c'est parce qu'elle gagne la sphère des grandes unités de production et des services, tant dans le secteur privé que dans le secteur public (6). C'est aussi parce qu'elle a changé les termes traditionnels du rapport salarial, faisant de ce qui était considéré jusqu'alors comme des formes atypiques d'emploi des pra-

tiques réglementées et négociées (Bernard BRUNHES, 1997 ; ROBERT, 2000) : cette mutation s'est produite sous l'impulsion de l'évolution de l'environnement économique, ainsi que sous celle de certains facteurs de nature managériale :

- le recentrage des entreprises sur leur cœur de métier : selon COLLOMP (1997), cette tendance est suivie jusqu'à l'obsession (il s'agit du recentrage de l'entreprise sur sa vocation première). Comme le souligne AUTIER (2006), une des conséquences de cette tendance s'est traduite par l'évaluation du rendement du capital humain, entraînant une segmentation de la

(6) Le secteur public, longtemps à l'abri des pratiques de gestion flexible de l'emploi, a de plus en plus recours à ces pratiques. Elles concernent surtout des activités comme le nettoyage, l'entretien des machines, le gardiennage...

main-d'œuvre. La firme se focalise alors sur le noyau humain jugé essentiel pour son fonctionnement et son développement, et accorde une importance moindre aux populations périphériques, ce qui entraîne une « flexibilisation » de leur statut (contrats à durée déterminée, travail à temps partiel, télétravail, intérim) ou encore le recours par l'entreprise à la sous-traitance, et donc l'externalisation de leurs métiers.

– le repositionnement de la gestion des ressources humaines : celle-ci est désormais intégrée aux choix stratégiques de l'entreprise (ULRICH, 1997). La fonction RH est donc appelée à créer de la valeur, et surtout à rendre celle-ci visible afin de défendre sa légitimité (TREMBLAY et SIRE, 1997). La mise en évidence de la profitabilité des ressources humaines et de l'aspect lucratif du travail qu'elles accomplissent, place les directeurs des ressources humaines devant une obligation de résultat.

– les transformations du rapport au travail : dans le secteur des services (notamment dans les activités qui utilisent les technologies de l'information et de la communication), l'unité de lieu ne représente plus une exigence pour l'exercice du travail (DORIN, 1994). La logique des compétences a conféré un caractère évolutif aux tâches et aux responsabilités des salariés (ZARIFIAN, 1999). Cette volatilité des référents symboliques du travail (lieu et tâches), associée à la mobilité interne du personnel (qui remet en cause les liens sociaux entre collègues), n'est pas sans conséquences sur la manière dont le salarié appréhende l'entreprise. Le succès des pratiques d'individualisation du traitement du personnel (CERDIN et PERETTI, 2001) témoigne d'une plus grande contractualisation du lien entre l'entreprise et le salarié.

L'ensemble des éléments contextuels que nous venons de présenter forme un cadre à la fois dynamique et contraignant, qui fait de la flexibilité des ressources humaines une réelle nécessité pour l'entreprise. D'atout, la flexibilité est devenue une nécessité (EVERAERE, 1997) et chaque entreprise est appelée à l'intégrer ou à la développer davantage. Pour certains auteurs, il s'agit d'une condition de survie pour l'entreprise (BLANCO, 1999). Une telle perspective semble bénéfique pour l'entreprise, en termes de compétitivité immédiate. Néanmoins, en filigrane, elle engendre certaines conséquences sociales, qui, par ricochet, se traduisent à moyen et long terme par des retombées négatives sur la firme.

Quand la flexibilité désenchantée

En matière de GRH, la flexibilité est associée au recours à des formes d'emplois dits atypiques (ou « extériorisés »). Ces formes de travail sont souvent associées à une situation de précarité, à tel point que le passage de la précarité à la flexibilité ne serait qu'un glissement sémantique (TUCHSZIRER, 2005). Ces emplois sont de nature instable et discontinue. Pour

un salarié, l'absence de sécurité de l'emploi signifie aussi l'absence d'avantages sociaux et d'une sécurité économique. Entre autres conséquences, la précarité de l'emploi conduit parfois les personnes qui la vivent, à retarder la concrétisation de projets familiaux ; il est vraisemblable qu'elle complique encore davantage l'accès au financement bancaire, et donc à la propriété (TREMBLAY, 1994). On comprend, dès lors, les résistances sociales à l'encontre de la flexibilité, d'autant plus qu'en contexte de crise, ce sont les emplois précaires qui sont les premiers à être supprimés. Cet aspect social affecte l'entreprise, à plusieurs niveaux :

– la contestation sociale : il va sans dire que les entreprises qui précarisent leurs salariés n'ont pas bonne réputation. Les « redéploiements » d'effectifs risquent d'être perçus comme des licenciements boursiers nuisant à l'image de l'entreprise, y compris par certains investisseurs (IGALENS, 2004a). Les entreprises recourant à des ajustements d'effectifs sont davantage susceptibles d'avoir à faire face à des actions en justice émanant des parties concernées (ROWLEY et BERMAN, 2000) ;

– le faible engagement du personnel non permanent : l'absence de sécurité dans l'emploi remet en cause le sentiment d'appartenance du salarié à l'organisation (LEMIRE et SABA, 2005). Le personnel instable n'est pas susceptible d'avoir un sentiment d'allégeance à l'égard de l'entreprise, et il ne peut adhérer totalement aux objectifs de celle-ci. Un salarié dont la position est instable ou dont la présence n'est que temporaire ne peut pas acquérir un sentiment d'appropriation des objectifs stratégiques. Cela risque, au contraire, de développer, chez lui, un fort sentiment de démotivation et de non appartenance à l'entreprise, et donc un risque de réduction de son implication ;

– les difficultés d'un apprentissage organisationnel internalisé : la flexibilité des rapports de travail réduit le temps nécessaire pour amorcer l'apprentissage. Tout individu a besoin d'une période d'entraînement, avant de devenir opérationnel. Il y a donc un processus de mémorisation, d'assimilation et de routinisation des prescriptions qui est inhérent à l'apprentissage (SENGE, 2006). Cela fragilise la mémoire organisationnelle, qui constitue une base de données utilisable dans le cadre d'un processus d'apprentissage. L'entreprise apprend peu, et « routinise » peu, en raison de la présence de salariés temporaires (VATTEVILLE, 2002).

Néanmoins, une telle lecture de la flexibilité, qui cantonnerait celle-ci à un aménagement des effectifs aux conséquences sociales peu louables, serait réductrice. Pour BELANGER (1993), le recours aux pratiques de flexibilité serait la traduction de deux orientations majeures, selon que l'entreprise opte pour un modèle stratégique de domination par la qualité et l'innovation, ou pour un modèle de domination par les coûts. La flexibilité, dont les conséquences « antisociales » ont

été décrites plus haut, serait alors considérée comme uniquement quantitative et fondée sur le réajustement des effectifs propre à ce deuxième modèle. Elle se traduirait aussi par une dimension qualitative de nature à consolider le lien entre l'entreprise et ses salariés (EVERAERE, 1997).

La flexibilité qualitative : un nouveau compromis « socialement responsable » placé sous le signe de l'employabilité

Comme nous l'avons souligné plus haut, la consécration de la flexibilité est aussi due au changement des attentes des salariés, avec une reconfiguration du contrat psychologique (LEMIRE, 2005).

L'obsolescence du compromis fordien a entraîné une plus grande individualisation des relations du travail. À ce niveau, la flexibilité qualitative va représenter un nouveau cadre permettant de contenir cette transformation (DE MONTMORILLON, 1997). Elle se concrétise par différentes pratiques complémentaires, telles que la formation, la mobilité interne ou la responsabilisation des salariés. Ainsi, la formation est déployée dans le but de développer les compétences des salariés, de leur permettre de disposer des moyens d'un cheminement professionnel valorisant. La formation n'est pas uniquement considérée comme un moyen d'adaptation, mais aussi comme un outil de resocialisation de l'individu.

L'ensemble de ces pratiques vise un objectif d'habilitation des salariés. De la sorte, le salarié n'a pas l'impression de perdre au change. On se retrouve ici dans une logique proche de celle des modèles de flexi-sécurité associés aux pays d'Europe du Nord. Dans ce nouveau compromis entre l'entreprise et ses salariés, l'employabilité compense la perte de sécurité due à la flexibilité. Mieux formé, plus responsable, autonome et mobile, le salarié peut plus facilement retrouver un emploi lorsqu'il est amené à quitter l'entreprise. Une telle logique s'accommode des principes de la RSE. En effet, le développement de l'employabilité figure en bonne place parmi les pratiques de GRH socialement responsables (COULON, 2006). Ce développement est devenu une des bases du nouveau contrat psychologique (LEMIRE, 2005). D'ailleurs, l'employabilité individuelle est susceptible de représenter un gage face aux risques d'isolement social et de passage par des périodes successives de chômage.

Pour HATEGIKAMANA (2004), l'employabilité est une valeur essentielle de la performance. Elle permettrait aux salariés de s'adapter aux évolutions de leurs métiers et, donc, d'adapter l'entreprise à son environnement. L'employabilité peut aussi être un argument dans la communication de l'entreprise sur sa responsabilité sociale, qui lui permet de se prémunir des risques de contestation sociale à l'encontre de sa politique d'emploi. La rhétorique portant sur la responsabilité sociale touche aussi les salariés : actions de développement de l'employabilité à l'appui, elle peut constituer un levier

susceptible de renforcer le lien unissant les salariés à l'entreprise (GARA et GAHA, 2007).

PASSAGE DE LA FLEXIBILITÉ QUANTITATIVE À LA FLEXIBILITÉ QUALITATIVE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE FRANÇAISE.

Le recours au travail temporaire, l'une des formes les plus emblématiques de la flexibilité quantitative, est fortement présent dans le secteur automobile. Au début des années 2000, on comptait jusqu'à 10 000 intérimaires pour 100 000 CDI chez Peugeot. Dans ce contexte, on a assisté à une multiplication des contentieux de requalification de contrats de travail temporaire (CTT) en CDI. L'année 2002 a constitué un tournant dans le contentieux portant sur des requalifications. Peugeot a dû faire face à 400 jugements de requalification. Le 21 janvier 2004, la Cour de cassation a condamné la pratique de l'enchaînement de contrats de mission temporaire de l'entreprise Sovab, une filiale de Renault (7). Confronté à une avalanche de requalifications, le groupe Peugeot a décidé de mettre fin à des pratiques qui jetaient le discrédit sur sa politique sociale. Il a signé une charte avec les entreprises de travail temporaire, qui les oblige à respecter un certain nombre de règles. En plus des règles relatives à la garantie des droits des intérimaires (comme l'engagement à ne proposer que des missions définies dans la durée), cette charte stipule que les intérimaires doivent accéder à la formation et participer aux améliorations (8).

Si l'employabilité est un terrain sur lequel les logiques de la flexibilité et de la responsabilité sociale peuvent se rencontrer, il n'en demeure pas moins qu'il serait simpliste de présenter ce concept comme une panacée. Dans un contexte où les entreprises peuvent revoir à la baisse leur orientation citoyenne alors qu'elles ne peuvent faire de concessions quand il s'agit des impératifs de rentabilité, il conviendrait de souligner les limites de l'employabilité en tant que concept consensuel.

Déconstruction de l'employabilité

La notion d'employabilité revêt deux sens différents (EL AOUFI et BENSÂID, 2005). Dans une première acception, elle renvoie à la capacité d'adaptation des salariés aux exigences professionnelles et, dans une

(7) <http://www.analysesociale.com/automobile.html>

(8) <http://www.developpement-durable.psa.fr>

deuxième acception, elle est synonyme de possibilité d'accéder à un emploi. Ces deux significations ne sont pas diamétralement opposées entre elles : elles renvoient, en effet, toutes deux à un objectif unique, consistant à doter le salarié d'un potentiel de qualification qui lui permette d'accéder à une meilleure condition salariale. Ce n'est pas l'employabilité en tant que telle que nous envisageons de déconstruire ici, mais bien cette idée que son développement permettrait de recourir à des pratiques de flexibilité, tout en étant socialement responsable.

Originellement, la déconstruction, au sens de DERRIDA (1967), s'applique davantage à un texte qu'à une idée. C'est une méthode qui permet de critiquer un écrit en dévoilant les carences et en révélant les postulats latents. Les faiblesses de la pratique du développement de l'employabilité se manifestent, au minimum, dans trois domaines :

- La nature discriminante de l'investissement dans le capital humain : le développement de l'employabilité des salariés cible (le plus souvent) une population particulière, à savoir celle des salariés à haut potentiel et des *knowledge workers* (DRUCKER, 1991). Bien que cette orientation ait été critiquée, les logiques qui président à la quantification du retour sur investissement en matière de RH ont contribué à la maintenir (AUTIER, 2006). La logique du capital humain en management est une logique qui, comme nous l'avons précédemment souligné, reste fondamentalement discriminante. Outre cette différenciation hiérarchique, la dualité du traitement entre salariés internes et salariés externalisés se traduit aussi par l'absence de renforcement des compétences de ces derniers. En tout état de cause, l'entreprise n'investit pas dans des salariés qui ne sont pas les siens propres (VATTEVILLE, 2002). Le développement de l'employabilité par l'entreprise est souvent présenté comme un des moteurs d'une mobilité ascendante, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Or, elle ne représente pas un « ascenseur social » pour les catégories périphériques de salariés.

- L'absence de prise en compte de la situation du marché du travail : le renforcement de l'employabilité sous-entend l'idée que l'on donne au salarié la possibilité de retrouver rapidement un emploi, en cas de départ. Or, cette idée est tout à fait réductrice. En effet, elle suppose que l'acquisition de l'emploi par une personne ne dépend que de son niveau de compétence, en faisant fi de la sensibilité du marché aux influences conjoncturelles. Si une entreprise en vient à réduire ses effectifs, on peut

L'INÉGALITÉ EN MATIÈRE D'ACCÈS À LA FORMATION CONTINUE

Le Centre d'Études et de Recherche sur les Qualifications (Cereq) a réalisé une enquête sur les inégalités en matière de formation dont les résultats sont parus en début d'année 2009 (9). Cette étude s'appuie sur les résultats français de deux enquêtes européennes, réalisées, pour l'une, auprès des entreprises et, pour l'autre, auprès des salariés, par l'Insee (10) et la Dares (11). Les différences en termes d'accès à la formation sont encore très visibles. Pour les cadres et professions intermédiaires, le taux d'accès à la formation atteint, respectivement, 60 % et 58 %. En revanche, pour les ouvriers et les employés, ce taux descend à 38 % et 29 %. Le Cereq constate aussi que les cadres ont davantage de possibilités de choisir leur formation que les autres salariés.

admettre que les licenciés « employables » pourront trouver assez aisément un nouvel emploi. Toutefois, dans un contexte de crise, comme c'est le cas actuellement (par exemple, dans le secteur automobile), on voit mal comment les licenciés, fussent-ils les plus employables, pourraient retrouver facilement un emploi, si aucune entreprise du secteur ne recrute.

L'investissement dans les compétences des salariés n'est donc pas un gage de sécurité de l'emploi.

- L'origine managériale du passage de la stabilité à l'employabilité : le droit à la formation tout au long de la vie et les diverses dispositions permettant aux salariés d'accroître leur potentiel ont souvent été présentés comme des avancées sociales et ont été, dans les faits, généralisés grâce à des évolutions juridiques. Ainsi, l'amélioration du potentiel des salariés est une revendication sociale. Néanmoins, la rhétorique du renforcement de l'employabilité propre aux RH est bien plus managériale que sociale. En effet, le fait que l'entreprise échange cet investissement « social » contre une plus grande flexibilité du statut des salariés ne découle pas d'un quelconque volontarisme d'un nomadisme croissant de la part des salariés... Ce sont les firmes qui ont reformulé les termes de l'échange de sorte à obtenir l'adhésion des salariés à la logique de la flexibilité : la facette qualitative de celle-ci est ainsi venue pallier l'aspect antisocial de sa facette quantitative. Sans opposer l'intérêt des salariés à ceux de l'entreprise (et sans

(9) *Quand la formation continue*. Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés, Édition Cereq, Février 2009.

(10) Institut National de la Statistique et des Études Économiques (Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi).

(11) Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville).

LES SALARIÉS DU SECTEUR FINANCIER ET LA CRISE

L'enquête réalisée par l'Organisation Internationale du travail (OIT) au sujet de l'impact de la crise financière sur les employés du secteur de la finance (12) a recensé 325 000 suppressions de postes annoncées (entre août 2007 et le 12 février 2009) par le secteur des banques et des assurances, dans le monde entier. Des licenciements sont à prévoir dans les *back-offices* des marchés intermédiaires et dans les services administratifs. Elles risquent de toucher toutes les professions, y compris la gestion, les ventes, les ressources humaines, le personnel administratif, les commis et les opérateurs de machines. Même les informaticiens s'attendent à de sévères réductions d'emplois. À l'échelle mondiale, en 2009, le nombre d'informaticiens travaillant dans le secteur bancaire susceptibles d'être licenciés était estimé à 50 000.

opposer la dimension sociale de la firme à sa dimension managériale), il convient de souligner que le développement de l'employabilité est bien moins une réponse proactive aux attentes sociales qu'une rhétorique managériale permettant à l'entreprise de faire admettre la flexibilité, tout en renforçant son portefeuille de compétences.

Le cheminement professionnel d'un salarié est un processus présentant de multiples facettes, et le renforcement de son profil ne peut être qu'un atout supplémentaire, pour lui. Toutefois, de là à se donner le droit de mettre fin à sa relation d'emploi et ce, à n'importe quel moment, au prétexte qu'on lui aurait donné les moyens lui permettant de retrouver rapidement du travail, il y a un décalage indéniable, qui résulte d'une « course à la flexibilité ». Or, ce décalage est en contradiction avec les principes du développement durable et avec leur traduction managériale, à savoir la RSE. Il importe donc que les entreprises se réclamant de ces principes choisissent un degré de flexibilité qui n'aille pas jusqu'à contrarier la fonction sociale de la firme. En effet, une RSE « tronquée » n'est pas de nature à susciter l'adhésion autour de l'entreprise et peut même s'avérer contreproductive. C'est ainsi que la contestation sociale des restructurations auxquelles a procédé Danone a profondément remis en cause l'image de cette firme, pourtant une des plus en pointe en matière de RSE.

(12) *Incidence de la crise financière sur les travailleurs du secteur de la finance*, Bureau International de Genève, 2009.

CONCLUSION

Nous avons voulu, dans cet article, mettre en relief une réflexion sur deux notions (la flexibilité et la responsabilité sociale de l'entreprise), qui, bien que reposant sur des fondements symétriquement opposés, cohabitent dans la pratique managériale. Sans être synonyme d'une politique d'emploi à vie, la RSE suppose le renforcement du lien entre l'entreprise et ses employés, alors que la flexibilité suppose, au contraire, le relâchement de ce même lien. À cette cohabitation sur le terrain s'oppose une dichotomie dans la littérature. La rareté des recherches sur la relation existant entre ces deux notions s'explique par certains effets de mode, dans la recherche en management. Ainsi, la flexibilité était devenue un thème phare de la littérature managériale dans les années 1990, alors que la RSE est, par excellence, un champ de réflexion des années 2000.

Les voies empruntées pour trouver un terrain de conciliation entre flexibilité et responsabilité sociale de l'entreprise qui soit plus viable que la simple rhétorique de l'employabilité ouvrent des pistes de réflexion pertinentes. Une de ces voies peut consister notamment à suivre les démarches de RSE des entreprises caractérisées par la flexibilité de la gestion de leurs ressources humaines, telles que, par exemple, les multinationales de l'intérim. Une deuxième voie pourrait consister à examiner, dans une perspective opposée, le degré de flexibilité adopté par les entreprises connues en raison de leur engagement citoyen. L'on réaliserait ainsi un *benchmark* susceptible de mettre en évidence le « juste milieu » entre l'utopie du développement durable et le mythe de l'entreprise pérenne. ■

BIBLIOGRAPHIE

ACQUIER (A.) & GOND (J.P.), *Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)*. XIV^e Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS). Angers, les 6-7 et 8 juin 2005.

ACQUIER (A.), GOND (J.P.) & IGALENS (J.), *Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion*, Centre de Recherche en Gestion, Toulouse. Cahier de recherche n° 2005 – 166, Mai 2005.

ALLOUCHE (J.), HUAULT (I.) & SCHMIDT (G.), *Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?* XV^e Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal, 2004.

- AUTIER (F.), Vous avez dit : « capital humain » ?, *Gérer et Comprendre* n°85, Septembre 2006.
- BELANGER (L.), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Les Éditions Gaëtan Morin, 1993.
- BLANCO (V.), La flexibilité, un besoin pour l'entreprise, *Personnel*, n° 399, Mai 1999.
- BRUNHES (B.), *Négocier la flexibilité : pratiques en Europe*, sous la direction de KAISERGRUBER (D.), Paris, les Éditions d'Organisation, 1997.
- BOWEN (H.R.), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York, 1953.
- CAPRON (M.) & QUAIREL-LANOIZEELE (F.), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, Éditions de La Découverte, 2004.
- CARROLL (A.B.), A three dimensional model of corporate social performance. *Academy of Management Review*. Iss. 4. pp. 497-505, 1979.
- Commission des Communautés européennes. Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, 31 p, 2001.
- CERDIN (J-L) & PERETTI (J-M.), Trends and emerging values in human resource management in France, *International Journal of Manpower*. Vol. 22, n°3, p. 216, 2001.
- COLLOMP (F.), De l'externalisation à l'internalisation, *L'Expansion*, n°549, 15 mai 1997.
- COULON (R.), Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines, *La Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, pp. 48 -64, 2006.
- DE MONTMORILLON (B.), Gestion de l'emploi dans l'organisation productive, *Encyclopédie de gestion*, sous la direction de SIMON (Y.) & JOFFRE(P.), Tome II, Paris, Éditions Economica, 1997.
- DEJEAN (F.) & GOND (J.P.), Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, *Finance Contrôle Stratégie*, 57(6) : 741-764, 2004.
- DERRIDA (J.), *De la grammatologie*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1967.
- DOH (J.P.) & GUAY (T.R.), Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective, *Journal of Management Studies*, Vol 43, n°1, pp. 47-73, 2006.
- DORIN (M.P.), Le travail à distance, *Revue Personnel* n°353, Août – Septembre 1994.
- DRUCKER (P-F.), The New Productivity Challenge, *Harvard Business Review* (69:6), Novembre - Décembre 1991, pp. 45-53.
- DUPLESSIS (I.), La mollesse et le droit international : mode de régulation privilégiée pour société décentralisée in JAVILIER (J.C.), *Gouvernance, droit et responsabilité sociétale des entreprises*, Institut International d'Études Sociales, Genève, pp. 1-23, 2007.
- DUPUIS (J.-C.) 2007, Gérer la contestabilité socio-économique, *La Lettre du management responsable*, n° 7, pp. 2-9, Janvier 2007.
- DYLLICK (T.) & HOCKERTS (K.), Beyond the business case for corporate sustainability, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, n°2, pp. 130-141, 2002.
- HOLLIDAY (C. O.), SCHMIDHEINY (S.) & WATTS (P.), *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*, Berrett-Koehler Publication, 2002.
- EL AOUI (N.) & BEN SAÏD (M.), Chômage et employabilité des jeunes au Maroc, *Cahiers de la stratégie de l'emploi*, n°6, 2005.
- ELIAS (R. Z.), An Examination of Business Students' Perception of Corporate Social Responsibilities Before and After Bankruptcies, *Journal of Business Ethics*, Vol 52, n°3, pp. 267-281, 2004.
- EVERAERE (C.), *Management de la flexibilité*, Paris, Éditions Economica, Coll Gestion, 1997.
- FRANKENTHAL (P.), Corporate social responsibility – a public relation invention?, *Corporate Communications*, Vol 6, (1), pp. 18-23, 2001.
- GARA (E.) & GAHA (C.), Impact des perceptions de la citoyenneté d'entreprise sur l'engagement organisationnel : une approche par la théorie de l'identité sociale, *Gestion 2000*, n°2007/2, 2007.
- GARRIC (N.), LEGLISE (I.) & POINT (S.), Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours, *Revue de l'Organisation Responsable*, n°2, pp. 5-19, 2006.
- HATEGIKAMANA (R.), *Gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise*, Acte de Colloque de l'Association de Gestion des Ressources Humaines. (AGRH), 2004.
- IGALENS (J.), Comment évaluer les rapports de développement durable ?, *Revue Française de Gestion*, Vol 30, n°152; pp. 151-166, 2004a.
- IGALENS (J.), *La Mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise : modalités, enjeux et limites du partenariat firme-ONG*, Les organisations non gouvernementales et le management. Auteurs QUEINNEC (E.) et IGALENS (J.). Paris Éditions Vuibert, Paris, 2004b.
- L'ÉTANG (J.), 1994, Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising, *Journal of Business Ethics*, Vol 13, n°2, pp. 111-124, Lemire et Saba, 2005
- LEMIRE (L.) (2005), Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due, *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail*, Vol 1, n°1, pp. 4-21, 2005.
- MASINI (E.) & GOUX-BAUDIMENT (F.), *Penser le futur : l'essentiel de la prospective et de ses méthodes*, Paris, Éditions Dunod, 2000.
- MCWILLIAMS (A.), SIEGEL (D.) & WRIGHT (P.M.), Corporate social responsibility: strategic implications, *Journal of Management Studies*, n° 43, pp. 1-18, 2006.
- MOON (J.), CRANE (A.) & MATTEN (D.), Corporate power and responsibility: a citizenship perspective, *La Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, pp. 82-91, 2006.

- PERRAULT (S.), *Quand la publicité régule : le compromis éthique de la mondialisation*, Actes de la Conférence de la chaire Mondialisation, Citoyenneté et Démocratie, Université du Québec à Montréal. Montréal, 20 Novembre 2003.
- POUGNET-ROZAN (S.), Entre mirage conceptuel et réalités managériales : quand des exigences de performance économique conduisent à des pratiques de responsabilité sociale... ou vice-versa, *La Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, pp. 66-81, 2006.
- QUEINNEC (E.), Les grandes ONG humanitaires ou l'exemple original d'un management par le contrôle de soi in QUEINNEC (E.) & IGALENS (J.). *Les Organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Éditions Vuibert, Paris, 2004.
- REIX (R.), Flexibilité, in *Encyclopédie de gestion*, sous la direction de SIMON (Y.) & JOFFRE (P.), Tome II, Paris, Éditions Economica, Coll. Gestion, 1997.
- REYNAUD (E.) (coord.), *Le Développement durable au cœur de l'entreprise*, Paris, Éditions Dunod, 2006.
- ROBERTS (J.), The manufacture of corporate social responsibility: Constructing corporate sensibility, *Organization*. Vol 10, n°2, pp. 249-265, 2003.
- ROWLEY (T.) & BERMAN (S.), A Brand New Brand of Corporate Social Performance, *Business and Society* 39.4 (Decembre 2000): 397-418, 2000.
- SENGE (P.M.), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, NewYork, Doubleday, 2006.
- TREMBLAY (M.) & SIRE (B.), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Montréal, Presse HEC, 1997.
- TREMBLAY (D.G.), *Chômage, flexibilité et précarité d'emploi : aspects sociaux*, DUMONT (F.) et coll. (Dir.). *Traité des problèmes sociaux*, Institut québécois de recherche sur la culture, 1994.
- TUCHSZIRER (C.), Les différentes approches de la précarité de l'emploi en Europe, au Japon et aux États-Unis, *Chronique internationale de l'IRES*, n° 97, 23-32, 2005.
- ULRICH (D.), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997.
- VATTEVILLE (E.), *La G.R.H entre éthique et performance*, communication au colloque international sur « valeur et valeurs en sciences de gestion », Tunis, les 7, 8 et 9 février 2002.
- WACHEUX (F.), *La Stratégie invisible : paradoxes sur le futur antérieur*, communication pour les journées de recherche de l'I.S.C.A.E, 10-11 mars 1999.
- ZARIFIAN (P.), Productivité, logique de service et mutations du travail, *Revue française de gestion*, n°126, pp. 106-116, 1999.

L'INCARNATION LOCALE D'UN OUTIL GLOBAL DE GESTION DES COMPÉTENCES

L'ÉPREUVE DES FAITS

Dans cet article, nous mettrons en perspective la capacité d'ajustement d'un site de production local face au déploiement d'un outil global de gestion des compétences dans le secteur agro-alimentaire. Si l'outil présente un caractère conformatoire, il suscite également des appropriations différenciées liées aux contextes d'exercice des activités et des milieux professionnels sur lesquels il s'exerce.

Par **Sophie BRETESCHÉ** et **Michel DEVIGNE***

Peut-on globaliser la gestion des compétences ? Posée dans ces termes, la question suppose que l'on mette en perspective le type de rapport entretenu entre des modes de gestion globalisée de la main-d'œuvre et les contextes locaux de travail et de production.

Une première réponse à cette question met en perspective la dichotomie introduite par la globalisation de l'emploi au niveau international. Cette dichotomie repose sur un clivage entre, d'un côté, des cadres dirigeants, en capacité de faire valoir leurs compétences sur un marché interne et, de l'autre, des salariés soumis à des normes de rendement standardisées à l'échelle mondiale (SEIGNOUR et PALPACUER, 2005). Dans cette perspective, l'accent est mis sur une gestion duale des ressources humaines qui contribue à dissocier une gestion globalisée des personnels à haut potentiel d'une gestion locale de salariés soumis à des objectifs de productivité accrus. Ce phénomène est en partie soutenu par des dispositifs de gestion qui visent à homogénéiser les indicateurs sociaux à l'échelle de zones géographiques transnationales. D. COURPASSON analyse cette évolution sous l'angle de la dialectique de l'autonomie et du contrôle (COURPASSON, 2000). D'un côté, les firmes en réseau décentralisent certains pouvoirs (comme, par exemple, la responsabilité en

matière de résultats économiques de l'entité), mais, de l'autre, elles créent les conditions d'un contrôle accru, au travers de procédures productrices de conformité. À ce titre, les instruments de gestion (et plus particulièrement ceux destinés à gérer les salariés à l'échelle globale) sont soupçonnés de servir des objectifs de nature disciplinaire (COUTROT, 1998), voire même de développer de nouvelles aliénations au travail (DURAND, 2004).

La perspective que nous avons adoptée dans cet article est celle d'interroger les effets d'un outil de gestion des compétences déployé par une firme agroalimentaire dans une de ses entités de production. Il s'agit plus particulièrement d'analyser la philosophie gestionnaire de l'outil, en mettant en perspective les contextes locaux de son déploiement et les ressources mobilisées par les acteurs. Ce point de vue permet de rendre compte, d'une part, de l'aspect conformatoire de l'outil (MOISDON, 1997) et, d'autre part, de la capacité des différents services d'un même site local de s'approprier de façon différenciée l'outil étudié, en faisant exister des rationalités locales (BERRY, 1983). De fait, si conformation à l'« esprit global » de l'outil il y a, cette conformation n'interdit pas l'adaptation de cet esprit par les contextes locaux.

Ainsi, entre des approches mettant l'accent sur l'aspect contraignant des outils (MAUGERI, 2001; MONTCHÂTRE, 2007) et celles insistant sur la neutralisation des outils par des acteurs toujours aptes à s'en

* École des Mines de Nantes.

accommoder (BOUSSARD, 2003), nos constats nous amènent à postuler une « voie moyenne » : l'outil remplit bien une fonction de conformation des comportements dans le sens dicté par ceux qui l'ont créé, sans, pour autant, que la conformation opérée n'étouffe la capacité des acteurs à l'influencer, voire à se l'approprier à leurs propres fins. Dans cette perspective, il est intéressant de dissocier les effets de l'outil sur la relation managériale, de ses effets sur la relation salariale (UGHETTO, 2007).

Notre analyse s'est appuyée sur une enquête de terrain conduite auprès d'une vingtaine de salariés du site concerné et sur une étude minutieuse de l'outil de gestion des compétences. Pour l'échantillonnage des personnes, nous avons retenu le principe des grappes hiérarchiques : c'est ainsi que nous avons interviewé des personnes en lien hiérarchique direct et ce, au sein de l'ensemble des services présents sur le site. Notre recherche s'inscrivait dans le cadre d'un programme de recherche s'intéressant aux effets de la mise en place de démarches compétences (1). Notre point d'entrée au sein de l'entreprise ici présentée était la responsable des Ressources humaines, qui s'interrogeait sur l'accueil par les différentes équipes de la démarche mise en place. Outre les entretiens semi-directifs que nous avons menés, nous avons recueilli tous les documents utiles (et disponibles) relatifs à l'outil accompagnant la démarche (nous disposons de ces documents lors des entretiens, et nous les utilisons afin d'amener nos interlocuteurs à réagir).

Nous commencerons, dans une première partie, par présenter successivement l'entreprise et le site étudié, puis l'outil d'évaluation des compétences. Dans une seconde partie, nous décrirons les différences dans l'appropriation de l'outil qui se font jour, selon le service considéré. Enfin, dans une partie conclusive, nous reviendrons sur l'alliance *conformation-appropriation différenciée*, que notre étude de cas nous aura permis de mettre à jour.

RATIONALISER LES PROCESSUS MANAGÉRIAUX (NOTAMMENT LES COMPÉTENCES)

Une longue histoire, à la fois globale... et locale

L'entreprise au centre de notre attention, que nous nommerons, pour les besoins de l'anonymat,

(1) Programme de recherche RECOR (REssource COmpétences en Région) mené par le département de Sciences Sociales et de Gestion de l'École des Mines de Nantes, en collaboration avec l'Université de Nantes et Audencia, avec un financement du FSE, de la DRTEFP Pays de la Loire et de la DRIRE Pays de la Loire.

« Toutes-Graines », a une présence mondiale. Son métier de base est le négoce de graines, mais, au fil de son siècle et demi d'existence, ce métier s'est ramifié en une multitude d'activités, qui recouvrent aujourd'hui aussi bien le négoce et la transformation que la distribution de produits et l'offre de services agricoles, alimentaires, industriels et financiers. Elle emploie plus de 150000 personnes, dans près de 70 pays et est un des acteurs majeurs de la première transformation et de la commercialisation à l'échelle mondiale des produits primaires (PARMENTIER, 2007). En termes d'organisation générale, le Groupe est organisé en une petite dizaine de plates-formes regroupant, ensemble, près de 80 *business units* (BU), chacune de ces BU se déclinant en plusieurs centaines de sites.

Les implantations françaises de « Toutes-Graines », qui se sont développées à partir des années 1960, comptent plus de 2000 personnes, réparties sur 15 sites rattachés à 7 BU, au total. Le site au sein duquel la démarche a été menée, a été acquis par l'entreprise dans les années 1960 ; il comprend à la fois : a) des activités de *trading* de graines (aujourd'hui, de tournesol), b) des activités industrielles d'extraction, de trituration et de raffinage (2) et c) un certain nombre de fonctions support pour les deux autres activités citées en a) et b). Il emploie quelque 150 personnes, réparties de façon équilibrée entre les trois activités précitées. Les activités industrielles et de *trading* sont au cœur du fonctionnement du site.

L'histoire locale du site et l'histoire globale du groupe s'interpénètrent : la première définissant les contraintes physiques et techniques de l'activité et la seconde précisant les matières premières à traiter confiées au site, les niveaux de productivité et de qualité attendus, ainsi que les investissements consentis pour répondre aux contraintes. Si le quotidien de l'activité est fait essentiellement de préoccupations spécifiques tant à la conduite d'une industrie de flux qu'à la conduite du négoce sur les marchés des matières premières alimentaires, la marque du Groupe n'en est pas moins présente, en raison du poids et de l'importance des procédures Groupe mises en œuvre.

Des processus globaux multiples, qui donnent corps au Groupe

Notre rapide présentation de « Toutes-Graines » le laisse entendre : la diversité des métiers, des implantations géographiques, des sites, des savoirs et des techniques mis en œuvre offrent de multiples forces centrifuges à ce groupe multinational. À ces forces ont été imposés autant de mécanismes d'intégration visant à

(2) L'extraction est la phase durant laquelle est opérée une première pression des graines oléagineuses, produisant une huile qui sera par la suite raffinée afin de lui conférer des propriétés la rendant apte à la consommation. De l'extraction résulte une pâte, qui contient encore de l'huile, mais qui demande une phase de trituration pour être extraite et, ensuite, raffinée.



construire et à entretenir un socle minimum commun, voire à promouvoir quelques éléments d'une culture d'entreprise partagée (GODELIER, 2006). Chaque entité du site est ainsi fortement équipée en outils de gestion, dont la caractéristique commune, au-delà de leur spécialisation par métier, est d'avoir été définis, en tout ou partie, à l'échelle du Groupe (et souvent d'avoir été imposés par ce même niveau).

Le quotidien de l'activité est marqué par ces efforts de normalisation. En la matière, le cas du contrôle de gestion industriel est tout particulièrement parlant. En effet, cette activité est normalisée au quotidien, en fonction des documents à produire et à transmettre tant à la *Business Unit* dont dépend le site qu'aux divers services du site : ainsi, par exemple, les *reportings* des chiffres de production de la veille aux différentes étapes de production (livraison, trituration, raffinerie, expédition) doivent être transmis avant 10 h au service financier qui gère le « PNL » (*Product and Loss*, c'est-à-dire le compte de résultat), mais pour cela, des documents intermédiaires doivent avoir été transmis et comparés entre différents services (dont le service francilien), qui gèrent les approvisionnements de l'usine en matières premières. Les activités de négoce des *traders* donnent également lieu à des procédures communes à l'ensemble des services de négoce du Groupe, notamment en ce qui concerne la définition des termes des contrats d'achats et de ventes de matières premières. Les entreprises de rationalisation par la mise en place de dispositifs de gestion multiples au sein de « Toutes-Graines » concernent la quasi-totalité des activités du site. En outre, nombre de processus de gestion sont globalisés au sein de « Toutes-Graines », du fait qu'ils sont soutenus et formalisés par des outils qui ont d'abord été développés au niveau du Groupe, puis déployés dans l'ensemble de ses sites, quelle qu'en soit la localisation. Dans ces vastes efforts de rationalisation et de standardisation des méthodes managériales établies, les compétences ont fait l'objet d'une démarche similaire : elles se sont vu dédier un outil *worldwide* spécifique. La description de cet outil et de

sa logique permettra d'en préciser la nature et la portée exactes, tout au moins telles qu'elles avaient été postulées.

Un outil stratégique, pour des compétences globales

L'outil d'évaluation des compétences (nommé « Entretien individuel de performance » au sein de l'entreprise) est fortement formalisé et a fait l'objet du dépôt d'un brevet par l'entreprise au début des années 2000. Il se décline sous deux formes au sein du site : une forme « logiciel » (en langue anglaise), utilisée par

les fonctions support et par le *trading*, et une forme « papier » (en langue française), qui, en une douzaine de pages, restitue exactement l'ensemble du cheminement de l'outil informatique (laquelle est destinée à l'unité de production).

L'outil comprend quatre grandes rubriques : l'« Évaluation des compétences », les « Objectifs », les « Souhaits de développements » et l'« Évaluation globale de la performance ».

L'évaluation des compétences se décline, à son tour, en cinq rubriques :

- « Savoir-faire techniques – connaissances compétence métier ».
- « Cœur du *Leadership* » : qui est défini par les appréciations « *Intégrité, Conviction, Courage : Fait preuve d'honnêteté, de transparence, est digne de confiance, admet ses erreurs. Est convaincu des actions qu'il mène et pousse les autres à l'action. Ne se décourage pas face aux difficultés, aux risques, à l'adversité ou aux doutes, remet en cause le statu quo, est prêt à entendre et à défendre son point de vue différent (sic)* ».
- « Capacité d'apprentissage » : qui se décline en quatre items, et pour laquelle il faut donner des exemples précis ;
- « Capacité d'exécution » ;
- « Comportement : savoir-être au travail ».

Ces évaluations se voient appliquer une grille comportant 5 niveaux d'appréciation : « au-dessous des attentes » ; « conforme à certaines attentes » ; « conforme aux attentes » ; « au-delà de certaines attentes » ; « au-delà des attentes ». En schématisant et



« Ces évaluations se voient appliquer une grille comportant 5 niveaux d'appréciation : « au-dessous des attentes » ; « conforme à certaines attentes » ; « conforme aux attentes » ; « au-delà de certaines attentes » ; « au-delà des attentes ». *Diplôme d'honneur décerné à un employé par la Manufacture générale du papier Naussan à Angoulême, en 1902.*



en simplifiant, le document se présente sous la forme suivante (3) :

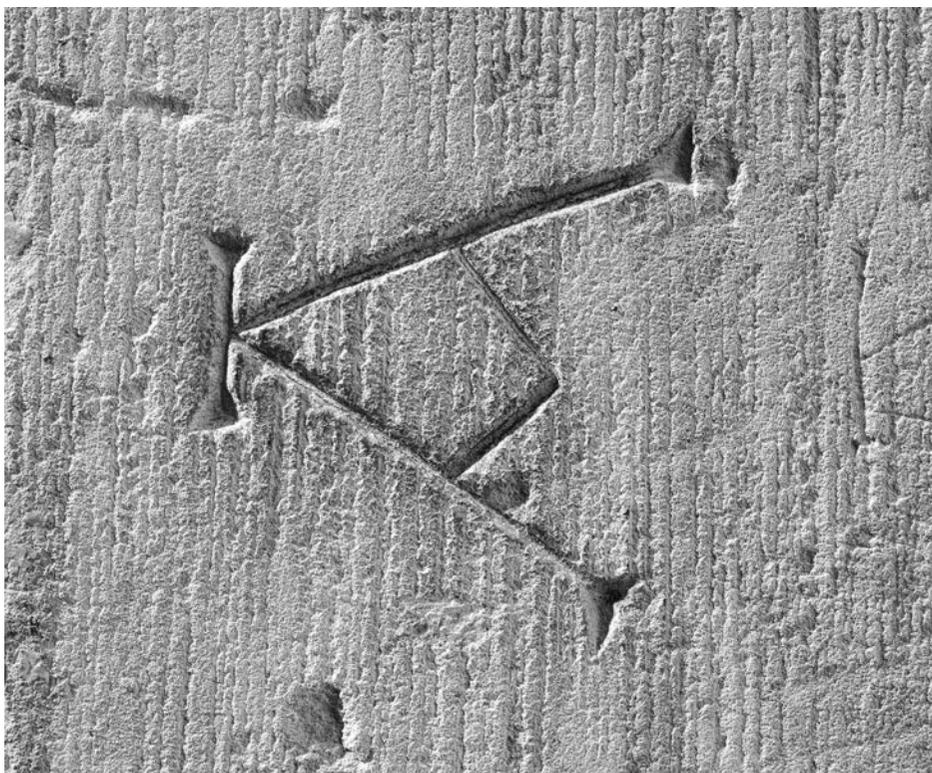
développement se déclinent en une évaluation des actions de formation suivies au cours de l'année N-1,

• Savoir-faire techniques	En dessous des attentes	En dessous de certaines attentes	Conforme aux attentes	Au-delà de certaines attentes	Au-delà des attentes
Autant d'items que de compétences identifiées dans la fiche de poste de la personne évaluée					
• Cœur du leadership					
• Capacité d'apprentissage	En dessous des attentes	En dessous de certaines attentes	Conforme aux attentes	Au-delà de certaines attentes	Au-delà des attentes
Exemples précis					
<i>Esprit de curiosité</i>					
<i>Capacité d'adaptation</i>					
<i>Ouverture d'esprit</i>					
<i>Force de proposition</i>					
Synthèse du salarié – Synthèse du manager					
• Capacité d'exécution	En dessous des attentes	En dessous de certaines attentes	Conforme aux attentes	Au-delà de certaines attentes	Au-delà des attentes
Exemples précis					
<i>Sens des priorités</i>					
<i>Détermination et initiative</i>					
<i>Motivé pour atteindre la performance</i>					
<i>Aide les autres à progresser</i>					
• Autonomie					
<i>Optimiste</i>					
<i>Assure la communication</i>					
<i>Souplesse</i>					
Synthèse du salarié – Synthèse du manager					
• Comportement : Savoir-être au travail	En dessous des attentes	En dessous de certaines attentes	Conforme aux attentes	Au-delà de certaines attentes	Au-delà des attentes
Exemples précis					
<i>Se concerte</i>					
<i>Décide</i>					
<i>Adhère</i>					
<i>Fait preuve de respect</i>					
<i>Fait preuve de franchise</i>					
<i>Se montre impliqué</i>					
<i>Recherche et renforce la collaboration</i>					
<i>Engage sa responsabilité et celle des autres (managers)</i>					
<i>Est capable de force de proposition</i>					
<i>Innove et contribue au changement</i>					
Synthèse du salarié – Synthèse du manager					

Les objectifs sont déclinés, quant à eux, en : « Deux objectifs sur l'année N-1 » et « Deux objectifs sur l'année N+1 ». Les mêmes niveaux d'appréciation sont appliqués à l'atteinte des objectifs. Les souhaits de

en souhaits d'actions de formation et en souhaits d'évolution de carrière. Le document se conclut par une « Évaluation globale de la performance », qui reprend les sous-totaux issus des rubriques concernant « Savoir-faire techniques – connaissances compétence métier », « Capacité d'apprentissage », « Capacité d'exécution », « Comportement : savoir-être au travail » et « Deux objectifs sur l'année N-1 » (une

(3) Le document présenté constitue une synthèse produite par les auteurs à partir des items déclinés dans l'outil d'évaluation des compétences.



© Editions Gaud

« Ce rôle de la “preuve” souligne le type d’échange qui s’instaure dans la mise en œuvre de l’évaluation : il revient, en l’occurrence, aux salariés de justifier, pièce par pièce, leur conformité aux exigences de la firme ». *Marque de tailleur de pierre, attestant de son travail, abbaye de Sénanque, XII^e siècle.*

appréciation reposant donc sur les cinq niveaux précités).

Cette rapide présentation de l’outil appelle quelques précisions et remarques. Les savoir-faire techniques sont évalués en fonction du contenu de la fiche de poste de la personne évaluée. Cette fiche de poste, à en juger par les exemplaires qui nous ont été transmis, est très détaillée : elle comporte de 5 à 10 pages, rédigées dans une police de caractères de petite taille, avec des paragraphes très resserrés. Elle reprend par le menu les très nombreux actes techniques que le titulaire du poste doit savoir accomplir afin de pouvoir le tenir. Elle inclut également les conditions et les résultats de ces actes, par exemple : « consignation avant intervention 100% ». La fiche de poste inclut ainsi un ensemble d’objectifs, intitulés « KRA » (pour *Key Results Areas*), sur lesquels les salariés seront évalués : elle apparaît ainsi très exhaustive, mais aussi très normative. En effet, plus qu’elle ne décrit un poste, elle définit comment ce poste doit être tenu et ce qu’il implique tant en termes de connaissances et d’actions au regard des résultats de leur mise en œuvre.

Une autre remarque doit être faite, même si, à la lecture, le document que nous présentons ici est sans doute en lui-même parlant (4) : un grand nombre des rubriques relèvent de jugements devant être portés sur le comportement de la personne, chacun de ces jugements devant être démontré au moyen d’exemples, que doit fournir l’évalué. Le salarié est

en effet placé en situation de devoir défendre la façon dont il investit son espace de travail, étant donné que l’outil requiert de réaliser au préalable une auto-évaluation, que l’un de nos interlocuteurs sur le site décrit en ces termes : « *L’outil est très structuré : il faut démontrer son travail et donner des preuves concrètes ; il faut pouvoir se rappeler de tout et le mettre noir sur blanc* ». « *Se défendre* », « *argumenter et pouvoir justifier* », « *négocié* », « *tenir un carnet de bord* »... sont autant d’expressions utilisées par les personnes rencontrées, expressions qui témoignent du sentiment qu’éprouvent ces dernières confrontées à la nécessité de défendre leur cas. Ce rôle de la « preuve » souligne le type d’échange qui s’instaure dans la mise en œuvre de l’évaluation : il revient, en l’occurrence, aux salariés de justifier, pièce par pièce, leur conformité aux exigences de la firme.

Ce support d’évaluation est pensé, notamment dans ses supports de présentation, comme servant l’atteinte de la « Visée stratégique » définie par l’entreprise à l’horizon 2010, puis 2015. Cette « Visée stratégique » représente la place que le Groupe veut occuper d’ici quelques années : « *D’ici 2015, [Toutes-Graines] sera le*

(4) On pourra comparer avec intérêt le document d’évaluation ici présenté synthétiquement avec celui produit par DURAND, en pages 104-105 de son ouvrage. Les deux documents laissent en effet une large part à l’appréciation des comportements individuels, et plus précisément (selon l’auteur) à la valorisation des comportements de loyauté et de conformité à la norme.

partenaire privilégié de nos clients en étant reconnu comme ayant les meilleurs talents, créateurs des meilleures solutions dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et de la gestion du risque » (Magazine interne du Groupe en France, février 2007). Le plan stratégique se fixe, en outre, des objectifs financiers ambitieux : doubler en 8 ans (en prenant 2007 comme année de référence) son chiffre d'affaires, ses bénéfices et ses effectifs (qui passeraient à 300 000). Le plan décline les moyens pour atteindre ces objectifs : « *[Toutes-Graines] fait reposer son modèle d'organisation en Business Units sur le principe du Leadership, composé d'ambition, d'audace et d'exemplarité. Les 3 piliers suivants sont le fondement des comportements et des prises de positions de chaque collaborateur : Haute Performance [...], Service Client [...], Innovation [...]. Chaque salarié, personnellement ou en équipe, doit contribuer à ces valeurs, où qu'il soit et quelle que soit sa position au sein de l'organisation (5)* ». Le lien entre « Visée stratégique » et GRH est donc très explicitement établi, l'entretien d'évaluation des compétences étant le moyen d'attester de ce lien. La haute performance, instituée comme objectif majeur, doit être détectée et attestée tant au niveau des résultats du Groupe qu'à celui des comportements des personnes. L'outil d'évaluation des compétences est censé rendre compte de cette haute performance dans le comportement des personnes, et doit y inciter.

En somme : un outil de conformation, comme les autres

La présentation de la « philosophie gestionnaire » (HATCHUEL et WEIL, 1992) ou encore des « idées fortes » de l'outil (SEGRESTIN, 2004) permet de rendre compte de la visée conformatrice de l'outil (MOISDON, 1997), l'exploration des modes de fonctionnement organisationnel semblant lui être étrangère. L'outil vise la conformation à un double titre : d'une part, au niveau des attendus du poste des personnes évaluées, postes qui sont définis avec une grande précision, et, d'autre part, au niveau des comportements, identifiés comme devant servir la réussite de la stratégie globale à moyen terme du Groupe dans son entier. L'outil est ainsi très explicitement vu comme étant au service de la stratégie globale du Groupe « Toutes-Graines ».

Reste à savoir, maintenant, comment les idées fortes de l'outil trouvent à s'articuler avec des dispositifs d'accompagnement et des modes d'appropriation particuliers (SEGRESTIN, 2004 ; VAUJANY, 2005 ; GRIMAUD, 2006). Il convient, à n'en pas douter, d'accorder une attention soutenue aux modalités selon lesquelles les différentes communautés qui consti-

tuent le site en sont venues à considérer l'outil et à l'intégrer dans leurs pratiques de travail.

TRADERS, OPÉRATEURS ET FONCTIONNELS : TROIS MONDES, TROIS FORMES D'APPROPRIATION

En décrivant la façon dont les acteurs concernés par cet outil l'utilisent, deux constats peuvent être faits : d'une part, son usage est très différencié suivant les contextes managériaux et les fonctions auxquelles il est appliqué ; d'autre part, en dépit de la forte différenciation de son utilisation, il agit comme une technique de conformation efficace. Ainsi, ses différents modes d'appropriation ne remettent pas en cause la capacité manifeste qu'a l'outil de modeler un certain nombre de comportements.

L'appropriation de l'outil d'évaluation des compétences est fortement différenciée selon que l'on considère les activités de l'usine, celles des fonctions support et celles du *trading*. À chacune de ces fonctions correspondent des modalités particulières de réalisation de l'activité, qui ont un fort impact sur la façon dont les acteurs de ces fonctions s'emparent de l'outil et/ou se positionnent par rapport à celui-ci. Pour comprendre les modes d'appropriation de l'outil, il convient donc de prendre en compte tant le contexte local et global de l'activité que les marges de manœuvre dévolues aux acteurs en présence.

L'usine de traitement : s'arranger avec l'outil pour défendre le collectif

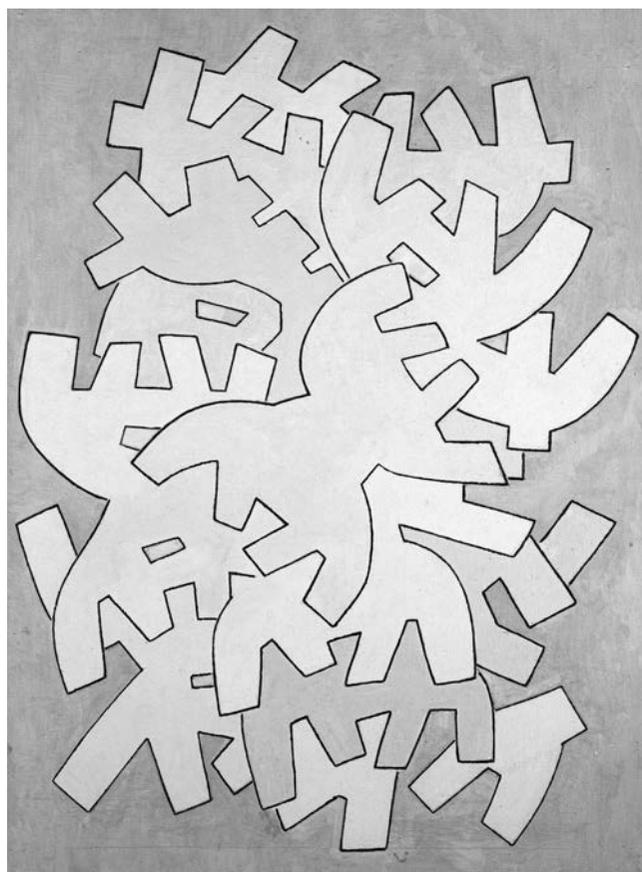
L'usine de traitement présente la caractéristique de constituer une structure de production ancienne. Ouverte en 1970, l'usine de trituration a connu des modifications successives, liées au type de matière première traitée : le soja, puis le tournesol. Le *process* de production s'articule autour de trois ateliers de transformation : la préparation, l'extraction, puis le raffinage. Chacun des trois ateliers est tenu par un opérateur, sous la direction d'un chef de quart : ce sont ainsi quatre personnes qui participent conjointement au processus de production. La production organisée en 3x8 s'opère sous la responsabilité d'une chef de fabrication, en charge de suivre le *process* et de gérer les multiples aléas liés à l'activité, comme, par exemple, une panne de chauffage ou un problème d'approvisionnement en matières premières ou en intrants chimiques (hexane (6), acides,...). L'interdépendance générée par l'industrie de *process* crée de nécessaires et

(5) Au vu de la consultation du site Internet du Groupe, le 27 mai 2009.

(6) L'hexane est un gaz qui permet, lors de la phase d'extraction, de mieux séparer l'huile des matières premières travaillées. Une autre particularité de ce gaz est d'être inodore et très explosif, ce qui explique que l'installation étudiée, sans être classée Seveso II, n'en est pas très éloignée.

multiples ajustements entre opérateurs. La gestion de l'aléa agit comme une incertitude forte qui favorise les échanges entre opérateurs et chefs de quart. Dans le cas de pannes compliquées ou de signes d'alerte, le passage de relais entre équipes nécessite du temps pour partager une vision commune de la situation. Cette nécessité opérationnelle de l'échange crée une vision partagée de situations problématiques et renforce le sentiment d'unité professionnelle. Ainsi, le contexte d'exercice d'une activité à risque, en l'occurrence le raffinage d'huiles alimentaires, dans un environnement fortement urbanisé, concourt à construire un discours sur la responsabilité collective et la vigilance individuelle (7). De plus, les caractéristiques de l'usine, à savoir son ancienneté et sa modernisation au coup par coup, participent à la construction d'une histoire commune, bâtie autour de la connaissance des failles de l'outil de production, que l'un des interviewés résume en ces termes : « *ici, au technique, on a appris à être baroudeur !* ».

Dans ce contexte, le format standard de l'outil d'évaluation a été aménagé afin de respecter les équilibres de travail. Jugé, au départ, complexe et incompréhensible par les chefs de quart, « *qui n'en voulaient pas* » (un supérieur hiérarchique), l'outil a, d'une part, été traduit en français et, d'autre part, mis sous forme papier. Le mode d'utilisation du support papier a lui-même fait l'objet d'aménagements significatifs, car, selon les équipes, les opérateurs prennent une part plus ou moins importante dans le renseignement de l'outil et ce, en fonction tant de leurs souhaits que de ceux de leur chef de quart. La diversité dans le renseignement fait office de règle d'usage, comme le laisse entendre ce témoignage :



« S'arranger avec l'outil pour défendre le collectif ». "Surface 480", œuvre de Giuseppe Capogrossi, 1963, Galerie nationale d'art moderne, Rome.

Giuseppe Capogrossi © ADAGP Ph. © ALINARI-ROGER-VOLLET

« *quand arrive le PMP, faut beaucoup discuter, sinon les gars montent un mur. Certains opérateurs sont sceptiques et ne veulent pas le remplir, c'est fait par le chef de quart, ça dépend des équipes* ». Au final, chaque chef de quart évalue ses opérateurs, puis les défend auprès des différents responsables hiérarchiques qui interviennent sur l'usine : le responsable maintenance, le responsable qualité, le responsable technique. C'est à la suite de

cet échange dont les opérateurs sont exclus que ces derniers sont finalement évalués. Le management de proximité joue donc un rôle central dans le renseignement du support d'évaluation, en inscrivant l'outil dans le cadre d'une évaluation collective, même si chaque opérateur « *a son PMP* ». En effet, pour les chefs de quart, dissocier les compétences individuelles des compétences collectives est un exercice délicat, dans le contexte d'une activité de *process*. L'évaluation individuelle s'exerce dès lors avec prudence et ménagement, afin de préserver les équilibres d'équipe : « *On évalue un peu comme une moyenne, c'est très difficile, pour l'ambiance de travail, de distinguer les uns ou les autres. À terme, c'est contre-productif de vouloir favoriser Untel ou Untel* » (chef de fabrication).

Outre ces aménagements, l'outil a fait l'objet d'autres retouches, au sein de l'usine. Ainsi, les objectifs des opérateurs sur le site ne sont ni négociés ni négociables ; ils sont imposés par le directeur technique en fonction d'objectifs de productivité fixés pour le site, en comparaison des niveaux de productivité des autres sites comparables du Groupe. Par ailleurs, d'autres objectifs sont imposés, cette fois localement, qui se déclinent individuellement : pour l'essentiel, il s'agit de tâches de nettoyage des installations, qui sont assimilées par les opérateurs comme autant de « *tâches en plus* » venant s'ajouter aux compétences requises pour l'activité de production. Ce surcroît de tâches requiert de conduire des missions qui s'ajoutent au travail quotidien. Il correspond à des tâches auparavant sous-traitées, qui ont progressivement été réintégréées au travail

(7) Comme indiqué en note 6, le site n'est pas classé Seveso. Tout incident qui pourrait avoir une visibilité publique, même sans gravité, est perçu comme risquant d'entraîner une procédure de reclassement en site Seveso.

routinier de l'opérateur. « *Gérer le quotidien et le plus* » constitue d'ailleurs le principal message retenu à l'issue de l'évaluation des compétences.

Si les contraintes que semble faire peser l'outil sont lourdes, les effets de l'évaluation au niveau individuel restent des plus limités. D'une part, l'évaluation qui compte et qui pèse, porte essentiellement sur les ratios journaliers de productivité et de qualité de la production. Ce sont en définitive les normes de rendements comparatifs entre usines qui sont opératoires, aux yeux du management. D'autre part, la rémunération dépend plus de la rémunération acquise et de l'aptitude de l'opérateur à pouvoir évoluer sur trois ateliers que de l'évaluation elle-même. En d'autres termes, « *on peut être augmenté si on est mal évalué, mais polyvalent* ». De fait, c'est bien la rotation sur trois ateliers qui constitue l'aune de l'efficacité professionnelle, et donc des perspectives d'évolution. Cet élément explique également la réticence des opérateurs et des chefs de quart à s'engager dans une course à la performance évaluée individuellement, qui se traduit, en définitive, par des « *tâches en plus* », alors même que la conduite du *process* exige une attention individuelle et collective sans faille.

Les fonctions support : se prémunir de l'outil

Les fonctions support, sur le site local de « Toutes-Graines », comprennent un ensemble de services qui vont de la comptabilité au commercial, en passant par l'administration des contrats informatiques et des ressources humaines. Si ces unités sont localisées sur le site de raffinage d'huile, les rattachements fonctionnels sont ceux de la *Business Unit* (BU) à laquelle ils contribuent. Ainsi, la procédure d'évaluation des compétences s'inscrit dans le cadre d'un échange organisé entre le salarié et son manager de BU. Les modalités de l'entretien d'évaluation des compétences dépendent donc des rattachements hiérarchiques aux BU. Cet élément a une incidence majeure à la fois sur la définition des objectifs à atteindre (car ceux-ci sont directement liés à la stratégie globale du Groupe) et sur la nature de l'évaluation qui s'exerce à l'échelle transnationale.

En effet, chaque manager de BU a en charge de décliner des projets définis à l'échelle européenne en objectifs opérationnels individualisés. Dans la plupart des cas relatés par les interviewés, les finalités assignées dépassent les tâches routinières réalisées sur le site local. Dans ce processus, « *l'exceptionnel devient le conforme* », selon un de nos interlocuteurs. Les objectifs correspondent à des projets d'innovation qui demandent un investissement réalisé au-delà du travail sur site et qui témoigne de la capacité de l'individu à s'inscrire dans des projets impulsés par la firme. Pour certains, cette injonction du « toujours plus » peut s'avérer particulièrement éprouvante (« *ça éprouve* », « *on n'en fait jamais assez* »), car elle laisse l'in-

dividu faire face à la nécessité d'atteindre les objectifs en mobilisant ses ressources personnelles.

Pour les fonctions support, la performance individuelle d'un salarié est évaluée par un management situé, dans certains cas, à plus de 2000 kilomètres et qui ne rencontre visuellement les salariés qu'une fois par an. De fait, le cadre de travail quotidien du salarié évalué et l'ensemble des valorisations qui peuvent lui être éventuellement liées sont difficiles à restituer auprès d'un manager absent physiquement, comme le laisse entendre cette assistante logistique : « *on défend son PMP devant un manager que l'on ne connaît pas et que l'on voit une fois par an... c'est assez déstabilisant* ». La transversalité des fonctions support sur différents sites s'accompagne, en effet, d'un management distancié des activités. Deux conséquences découlent de ce lien distancié entre l'évalué et son évaluateur : d'une part, l'importance accordée aux ratios pour piloter des activités géographiquement très éloignées les unes des autres et, d'autre part, la forte valorisation de l'implication dans des projets propres aux fonctions support et donc, la plupart du temps, transnationaux, voire mondiaux.

Dans ce cadre, l'entretien annuel s'avère crucial, étant donné qu'il constitue un des rares points de contact entre manager et subordonné. Il s'avère aussi, comme le souligne un de nos interviewés, ressembler fortement à une « *partie de poker* ». L'enjeu consiste, pour le salarié, à négocier des objectifs articulant le travail quotidien sur site avec le travail propre à la fonction support, organisée, quant à elle, sur une base intersites, face à un manager qui vient, en ce qui le concerne, avec des propositions cadrées autant par des ratios de fonctionnement globaux que par une vision des projets transversaux centraux. Dans le cadre de l'entretien, l'échange équivaut à une prise de risque (essentiellement, pour le salarié), étant donné que les ressources pertinentes mobilisables dans ce cadre spécifique ne sont pas forcément à sa portée et ce, pour plusieurs raisons.

Première raison : l'évaluation est réalisée dans la « *langue des affaires* ». Ce principe général, peu contestable dans un groupe mondial comme « Toutes-Graines », nie (ou tout au moins masque) une réalité liée à l'inégalité des salariés face au degré de maîtrise de la langue, comme en témoigne cet exemple relaté par un informaticien détaché sur un projet : « *On ne s'est pas compris, j'ai pris un objectif alors que le manager en attendait un autre* ».

Seconde raison : l'évaluation valorise la mobilité géographique dont peuvent faire preuve les salariés tant dans leur activité actuelle que dans leur activité future. Il y a, en effet, selon nos interlocuteurs, une prime « naturelle » pour les employés mobiles, due au fait que les grands projets supports transversaux se déroulent tous sur une scène régionale (au sens de région mondiale), voire mondiale, et qu'ils impliquent tous de nombreux déplacements pour participer aux commu-

nautés qui ont en charge ces projets. De cette capacité à être mobile pour les projets découle celle à être mobile dans le cadre de son évolution professionnelle. Cette « donnée » cadre, de fait, la situation de l'entretien et les perspectives d'évolution professionnelle.

En l'absence de mobilité, le salarié s'inscrit dans le cadre d'une activité de site soumise à des normes de rendements croissants et directement connectés au système d'information de la *Business Unit* auquel il « rend compte » et qui « paramètre » des relations verticales entre le site et la BU. Cette contrainte agit essentiellement au niveau individuel et il revient par conséquent au salarié de mobiliser les ressources personnelles nécessaires pour faire face aux critères de performance définis au niveau de sa BU, qu'il doit décliner localement.

Le *trading* : mobiliser l'outil pour en faire une aide individuelle

C'est avec les *traders* que l'outil d'évaluation des compétences trouve son utilisation la plus profonde, dans la mesure où ces salariés sont ceux qui se l'approprient le plus, en tant que moyen mis à disposition de la gestion de leur travail.

Afin de comprendre ce mode d'appropriation, il faut prendre en compte le contexte de travail de ces acteurs (8). Pour le dire de façon générale, ils s'occupent de l'achat et/ou de la vente de produits alimentaires (dans le cas d'espèce, des oléagineux et des tourteaux (9)), tout au long des différentes étapes de leur transformation, en s'occupant autant des aspects approvisionnements que de l'expédition, et en intervenant aussi bien sur des marchés physiques que sur des marchés financiers et assurantiels. Pour chacune des opérations, il y a en général un ou deux *traders* en charge, sous l'autorité d'un chef *trader* sur le site. Chacun des *traders* intervenant sur un marché physique ou financier, il est à la fois très autonome dans ses choix d'achat ou de vente et dans ses prises de position, et est lié à des arbitrages de marché pris par le bureau de *trading* Europe du groupe (situé en Suisse), à la position de marché arrêtée éventuellement par le Groupe sur un marché et en un temps donné, ainsi qu'à l'état mondial du commerce des graines. Nos interlocuteurs ne cessent d'osciller, dans leur discours, entre la valorisation de leur autonomie sur les options prises et les contraintes qui déterminent, au final, l'ampleur de cette autonomie.

Dans ce contexte d'activité, l'outil d'évaluation des compétences est mobilisé sur deux registres : le registre de la feuille de route et celui de l'occasion de « sortir du marché ». L'outil est considéré comme une étape importante de la négociation des objectifs avec le manager direct, en général présent sur la plateforme

locale de *trading*. En ce sens, l'outil intègre les « KRA » (*Key Results Areas*) à l'aune desquels leur activité sera jugée. L'outil opère comme une feuille de route puisqu'il décrit les objectifs à atteindre. Il est régulièrement consulté pour estimer le degré de réalisation des objectifs fixés. Vu en tant que feuille de route, l'outil fait également écho, pour les *traders*, à « ce que l'on attend du jeune marchand » chez « Toutes-Graines ». Ainsi, l'évaluation individuelle permet de vérifier la conduite de projets et, d'une certaine façon, de valider la conformité des *traders* aux attentes de la firme à leur égard. C'est d'ailleurs ce que rappelle le responsable des équipes de *trading* sur le site, lorsqu'il souligne que l'outil permet de « cadrer les jeunes : ça les met en condition pour bien comprendre ce que « Toutes-Graines » attend d'eux ».

L'outil permet en outre aux *traders* plus confirmés de « sortir du marché », étant donné que les objectifs intègrent, en sus des critères liés au seul *trading*, des projets plus larges ne pouvant être menés qu'en dehors des opérations sur le marché. Par exemple, il s'agit, pour une *trader*, de « contribuer à construire un web-service à destination des clients du marché à terme, sur telle matière première » ; en ce sens, cela renvoie à un « projet en plus » de l'activité courante du *trader*, mais qui, d'une part, est censé lui donner une respiration par rapport aux flux du marché et, d'autre part, lui donne une possibilité de faire valoir une réalisation personnelle.

Comme on peut le constater, l'outil est mobilisé par les *traders* pour les aider finalement à gérer leur « rapport au *spot* » (comprendre leur engagement dans la vie trépidante du marché, sur lequel ils interviennent). Des trois activités décrites, le *trading* est celle où l'outil est ainsi le plus mobilisé par le salarié. Mais cette mobilisation, si elle peut être mise au service d'une prise de distance par rapport au quotidien des interventions sur le marché, se révèle également lourde d'implications, notamment dans sa dimension « projet en plus du reste ». En effet, en fonction des équipes, le « projet en plus » se déploie avec plus ou moins de facilité. Par conséquent, ce qui fait l'objet d'une attention particulière lors de l'évaluation, à savoir justement ce projet conduit en propre, s'appuie en définitive sur la capacité à faire équipe pour tenir des objectifs de nature individuelle. La possibilité de réaliser le projet personnel est, en fait, étroitement liée à la possibilité, pour les *traders*, de coopérer entre eux afin d'organiser une sortie momentanée du marché de l'un d'entre eux. Ainsi, « le projet en plus, j'y consacre une demi-journée pendant laquelle mon collègue prend ma charge, et inversement ». Il revient donc aux *traders* de trouver des aménagements interindividuels afin

(8) Nous n'entrons pas ici dans les distinctions entre les différents types de *traders* existant sur le site étudié. Nous nous en tiendrons, volontairement, à une description générale du « métier de *traders* », étant entendu qu'il y a des métiers spécifiques, liés aux différents états de la matière première traitée.

(9) Les tourteaux sont les résidus issus des oléagineux après extraction de l'huile et raffinage. Il s'agit d'une sorte de pâte séchée, qui peut entrer dans la composition d'aliments destinés aux animaux d'élevage.

d'organiser la prise en charge de l'activité courante, et de trouver du temps pour mener à bien le « projet en plus ». Ces projets tiennent à cœur aux *traders*, qui les identifient comme le moyen d'obtenir des bonus calés sur les objectifs et de pouvoir prétendre à des évolutions professionnelles au sein de la firme... dans la mesure bien sûr où les objectifs liés à l'activité principale ont, quant à eux, bien été atteints. La « contrainte souple » impulsée par l'outil suscite des aménagements interindividuels entre *traders* pour organiser, voire réorganiser l'activité supplémentaire. Aussi, la force de l'outil repose-t-elle sur le type d'engagement qu'il impulse. La subjectivité des salariés est ici au centre des « formes d'usage du temps », car ce sont à la fois la disponibilité et la flexibilité qui sont considérées comme autant de preuves de la qualité de l'engagement. En outre, les possibilités de promotion en *trading* sont bien réelles, car elles reposent sur des compétences transposables d'un site à l'autre, les « *marchands* » (selon l'expression utilisée en interne) pouvant facilement évoluer dans l'espace couvert par « Toutes-Graines »..., en supposant qu'ils soient prêts à être mobiles.

Au terme de la description des différences dans l'appropriation en fonction de types d'activités repérées, le tableau 2 ci-dessous résume le poids des contextes de ces activités dans les modes d'appropriation de l'outil.

CONFORMATION ET MODALITÉS D'APPROPRIATION

Les outils de gestion sont souvent dénoncés soit comme exerçant de (trop) fortes contraintes, soit comme introduisant des préoccupations peu opé-

rantes, voire gênantes. Entre contrainte et innocuité, le terrain de recherche ici présenté incite à choisir une voie moyenne : si l'outil d'évaluation des compétences est contraignant (et, en ce sens, conformatoire, au niveau individuel), il n'empêche pas des formes d'appropriation différenciées au sein des entités du site. Conformation et appropriations ne s'excluent pas mutuellement : elles peuvent, bien au contraire, s'articuler entre elles. L'outil joue le rôle de mise en visibilité des objectifs, comportements et résultats attendus de chacun et il permet de détecter la réalisation effective de ces diverses prescriptions. Dans cette logique, il influe à la fois sur l'échange managérial et sur l'échange salarial.

Du point de vue de l'échange salarial, les termes en sont effectivement modifiés par l'usage de l'outil, et l'on rejoint ici les constats faits par Jean-Daniel REYNAUD (REYNAUD, 2001). L'évaluation des compétences configure, en effet, un droit d'usage des capacités du salarié qui dépasse largement le cadre du contrat de travail et qui agit au niveau global. Par conséquent, l'outil signale très précisément le « régime de mobilisation » requis par la firme dans un contexte mondialisé et ce sont, à la fois, l'usage du temps et la conformité aux valeurs du Groupe qui font l'objet d'une évaluation. Appréhendés comme des ressources clés au service de la stratégie du Groupe, le temps de travail et les capacités individuelles font l'objet d'une démarche d'objectivation qui agit à l'instar d'une discipline productive. Néanmoins, sur le site, dans un contexte stratégique de développement, la pérennité des postes n'est pas directement menacée et ce qui se joue dans l'évaluation porte, en définitive, sur les gains attendus de l'implication individuelle dans les projets globaux.

Du point de vue de l'échange managérial, le salarié est placé en situation de négociation directe avec sa hié-

	Usine	Fonctions support	Trading
Caractéristique de l'activité	Interdépendance liée à l'activité de <i>process</i>	Dépendance fonctionnelle à la <i>Business Unit</i> européenne	Contribution à une activité de marché transnationale
Modes de déclinaison de l'outil compétence	Exécution de tâches supplémentaires	Conduite de missions définies par la <i>Business Unit</i> et développement de projets transnationaux	Développement de projets personnels servant l'activité de <i>trading</i> globalement
Modalités d'appropriation	Défensive : Préservation du collectif	Aléatoire : Prise de risque individuelle	Intégrée : Incitation à la coopération
Effets sur le parcours professionnel	Sans conséquence	Identifie la mobilité géographique comme source essentielle de promotion	Inscrit le salarié dans une logique de mobilité géographique naturelle et possible

Tableau 2 : Contexte de travail et modalités d'appropriation de l'outil



rarchie et cet élément concourt à renforcer le rôle stratégique dévolu au management. Dès lors, l'outil devient pour le management un moyen supplémentaire d'organiser et de structurer le dialogue autour de l'activité. Par conséquent, la capacité à négocier les objectifs et à mobiliser le bon argumentaire constitue une ressource clé qui crée, potentiellement, les conditions d'un échange inégal non seulement entre manager et managés et mais aussi entre salariés d'un même site. En effet, les modalités de l'échange varient très fortement en regard des situations de travail et des parcours professionnels. Les espaces locaux jouent dans ce domaine un rôle clé, car ils participent à renforcer les capacités d'ajustement face au caractère *conformatoire* de l'outil.

	Effets globaux	Effets locaux
Relation managériale	Déclinaison de la stratégie en objectifs Outil pour le management	Négociation des objectifs Aménagement du niveau d'activité
Relation salariale	Discipline productive	Parcours différenciés

Tableau 3 : Les effets de l'outil

L'effet majeur de l'outil porte, par conséquent, sur le rôle dédié au management qui organise la négociation, décline les objectifs en lien avec la stratégie et ajuste le niveau d'activité. Dans ce cadre, le surcroît d'activité impulsé par l'outil fait l'objet d'aménagements locaux. Si la tension opérée sur l'usage du temps de travail est bien réelle, celle-ci est en partie tempérée par les capacités de négociation locales et par les compromis obtenus autour de la gestion de la charge de travail et c'est, en l'occurrence, la relation managériale qui fait l'œuvre d'une exigence accrue. Ce constat invite à nuancer les travaux qui associent le déploiement des outils de gestion de la compétence au démantèlement progressif du compromis fordien, que ce soit au travers de la « dés-institutionnalisation de la carrière » (MONTCHÂTRE, 2007), de la remise en cause de la qualification (PIOTET, 2007) ou de l'individualisation du rapport salarial (DURAND, 2004). Certes, l'outil introduit une nouvelle discipline productive, mais celle-ci s'exerce, pour l'essentiel, dans la relation managériale. À ce titre, le compromis fordien est en partie renouvelé, au sens où le salarié est invité à faire un usage optimisé de son temps de travail, sans remise en cause fondamentale de son employabilité. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BERRY (M.), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris, CRG, École Polytechnique, 1983.
- BOUSSARD (V.), *Dispositifs de gestion et simulacres de contrôle. Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*. BOUSSARD (V.) et MAUGERI (S.) Paris, L'Harmattan : 173-191, 2003.
- COURPASSON (D.), *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000.
- COUTROT (T.), *L'Entreprise néo-libérale, nouvelle utopie du capitalisme ?*, Paris, La Découverte, 1998.
- DURAND (J.-P.), *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : Flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004.
- GODELIER (E.), *La Culture d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2006.
- GRIMAUD (A.), *L'Appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Saint-Étienne, Publications de l'Université de Saint-Étienne, 2006.
- HATCHUEL (A.) et WEIL (B.), *L'Expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Economica, 1992.
- MAUGERI (S.), *Du sens à la violence. Intérêt d'une sociologie des dispositifs de gestion. Délit de gestion*, Paris, La Dispute, 2001.
- MOISDON (J.-C.), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan, 1997.
- MONTCHÂTRE (S.), *En quoi la compétence devient-elle une technologie sociale ? Réflexion à partir de l'expérience québécoise, Formation et emploi (99)*, 2007.
- PARMENTIER (B.), *Nourrir l'humanité. Les grands problèmes de l'agriculture mondiale au XXI^e siècle*. Paris, Éditions La Découverte, 2007.
- PIOTET (F.), *Emploi et travail. Le grand écart*, Paris, Armand Colin., 2007.
- REYNAUD (J.-D.), *Le management par les compétences. Un essai d'analyse, Sociologie du travail 43 (Janvier-Mars)*, 2001.
- SEGRESTIN (D.), *Les Chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.
- SEIGNOUR (A.) et PALPACUER (F.), *Les nouvelles stratégies organisationnelles des multinationales agro-alimentaires en Europe, Gérer et Comprendre 82 (Numéro de Décembre) : pp. 23-37*, 2005.
- UGHETTO (P.), *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions de travail et management*, Paris, Éditions de l'ANACT, 2007.
- VAUJANY (F.-X.) d., Ed., *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Colombelles, Éditions EMS, 2005.



LA RÉPUTATION : UN OUTIL POUR GÉRER DES CARRIÈRES

La réputation a été avancée comme un critère majeur dans le déroulement des carrières, sans qu'elle soit explicitement définie. Cet article propose une définition opérationnelle de la réputation, étiquette ou image sociale qui se construit dans les relations entre les acteurs. Les artistes fournissent un exemple privilégié pour décrypter ces mécanismes, et le cas des poètes contemporains offre ensuite une illustration marquante de la gestion de la réputation tant par les individus que par les organisations, dans le cas considéré les éditeurs. La réputation est, en effet, à la fois un outil de décision et un enjeu au cœur des stratégies des acteurs.

Par **Sébastien DUBOIS***

Les carrières auraient changé et, avec elles, les outils qui accompagnent leur gestion. Dans toute une série de champs d'activité, on les observerait « nomades » ou « sans frontières » (ARTHUR, 1994 ; CADIN, DE SAINT-GINIEZ et BENDER, 2003). Les carrières ne se déroulent plus comme dans les anciens modèles (1), où l'on gravissait, dans l'organisation, une à une les marches menant au sommet de la pyramide (SULLIVAN, 1999). La carrière des artistes a souvent été donnée en exemple de ces transformations, mettant en exergue des mécanismes observables dans d'autres domaines (ACCOMINOTTI, 2008 ; MENGER, 2002). Plusieurs auteurs commencent pourtant à critiquer la théorisation des carrières « nomades » qui ne reconnaîtrait pas assez les effets structurels, sociaux, dans un modèle excessivement plastique (et, pour tout dire, un peu idéalisé) : il s'agit, pour eux, de retrouver les contraintes sociales dans l'organisation de carrières souples (GUNZ, EVANS et JALLAND, 2000), là où aucun nouveau modèle n'aurait été avancé de façon convaincante (ZUCKERMAN *et alii*, 2003). La réputation a été présentée comme un concept à même de

remettre de l'ordre dans ces idiosyncrasies et de fournir aux managers et aux chefs de projets d'autres moyens pour gérer la trajectoire de leurs collaborateurs (KANTER, 1989 ; ARTHUR, 1994 ; EBY, BUTTS et LOCKWOOD, 2003). La réputation demeure néanmoins un concept flou, tant dans la littérature que dans l'esprit des acteurs : elle n'a pas été plus précisément définie dans la littérature académique ou managériale. L'objet de cet article est de donner une définition plus précise et opérationnelle de la réputation et des mécanismes par lesquels elle se construit pour, ensuite, organiser les carrières, et donc de dégager des pistes de réflexion, des outils d'analyse destinés aussi bien à ceux dont la carrière obéit à ce nouveau modèle qu'à ceux dont le métier est de gérer des collaborateurs, dans un univers flexible. Je m'attacherai plus étroitement, dans cet article, à la réputation des individus et à ses effets sur leur carrière, et non à la réputation des organisations et à ses conséquences sur leur stratégie (FOMBRUN et SHANLEY, 1990) ou sur le marché (PODOLNY, 1993).

* Professeur associé, Rouen Business School, Chercheur associé au Centre de Sociologie du Travail et des Arts, EHESS.
sdb@rouenbs.fr

(1) Pour la description de l'ancien modèle des carrières, voir, par exemple, SUPER (1957) ou WILENSKY (1961).

Pour étudier cette question, je m'appuierai sur le cas des poètes contemporains. Sur le marché de la poésie, les acteurs gèrent leur activité par projet en associant des collaborateurs dans un temps limité, selon un mode d'organisation qui s'est répandu à de nombreux secteurs, comme l'a abondamment souligné la littérature (voir BOLTANSKI et CHIAPELLO, 1999) (2). Ces mutations ont modifié le déroulement de carrières soumises à la flexibilité, à la multiplicité des projets et à la plasticité organisationnelle (ARTHUR, 1994) ; la trajectoire sociale des poètes exemplifie cette souplesse puisqu'ils collaborent, sans contrat fixe, avec plusieurs employeurs, dans une multiplicité de projets (édition, direction de collections, lectures et événements culturels, direction d'institutions, journalisme culturel etc.), sur un marché concurrentiel (DUBOIS, 2006) où la réputation joue un rôle décisif (DUBOIS, 2009a), à l'image de celui des professions intellectuelles ; c'est ce que Lucien KARPIK (2007) (3) appelle justement l'économie de la singularité et de la qualité ; bref, des activités dans lesquelles le travail n'est pas reproductible, variant grandement d'un individu à un autre. Flexibilité, réactivité : les évolutions induites par ces deux caractéristiques présentent l'inconvénient d'être *a priori* moins lisibles pour l'analyste, puisqu'aucune logique structurelle ne semble donner forme à ces carrières dont seul l'individu pourrait reconstruire *a posteriori* la cohérence. La littérature a avancé les trois *knowings* (4) pour tenter de rendre plus prévisibles ces carrières, leur gestion et les facteurs de succès ; ces trois facteurs restent cependant idiosyncrasiques. Ces mutations posent donc de nouvelles questions à ceux qui doivent gérer les carrières : comment lire et comment faire lire ces trajectoires éclatées pour redonner de la cohérence aux projets, tant individuels que collectifs ? Comment gérer la trajectoire d'individus qui n'appartiennent pas à l'organisation, mais y apportent une collaboration ponctuelle ? Pour répondre à ces questions, je m'appuie sur une enquête réalisée auprès de poètes, soit 18 entretiens qualitatifs et 91 réponses à un questionnaire quantitatif, complétés par l'analyse de la biobibliographie de 150 poètes (5). C'est donc à partir du cas des artistes que je proposerai, dans un premier temps, une définition de la réputation et de sa construction comme processus social. J'en viendrai, ensuite, aux moyens de gérer la carrière par la réputation,

(2) Une des premières industries (sinon la première) à adopter ce nouveau modèle est d'ailleurs une industrie culturelle : celle du cinéma, qui est passée du modèle fordiste des studios, où tous les collaborateurs étaient salariés (y compris les acteurs et les réalisateurs), à un modèle plus flexible, éclaté, où différents acteurs s'associent, au coup par coup, pour monter un projet de film de façon à satisfaire un marché, hautement concurrentiel et incertain (STORPER et CHRISTOPHERSON, 1989), exigeant (surtout après l'apparition de la télévision) des produits différenciés.

(3) Lucien KARPIK (1995) avait démontré l'importance de ces structures à partir de l'exemple des avocats. Les professions libérales, consultants, académiques, experts technologiques, *top management*, etc. fournissent d'autres exemples de secteurs d'activité où ces mutations sont en cours (voire pour certains déjà achevées).

tion, tant pour les individus que pour ceux qui ont à gérer la carrière de collaborateurs dans un univers flexible : la réputation est, en effet, tout à la fois un moyen de motivation et un objectif, aussi bien pour les collaborateurs que pour les managers.

UNE DÉFINITION DE LA RÉPUTATION

La réputation est trop souvent perçue comme le résultat d'un talent, lui-même inaccessible à l'analyse tant il renvoie à des qualités intrinsèques, incommensurables, de l'individu. Le cas des artistes est symptomatique : depuis le XIX^e siècle et le romantisme, un grand artiste est réputé exprimer dans ses œuvres une personnalité exceptionnelle, comme descendue des nuages ou de nouveaux dieux (BÉNICHOU, 1996) ; Olympio parle dans « la bouche d'ombre » de Victor Hugo. À cela, il n'y aurait rien à comprendre, réduits que nous serions à constater, impuissants, la puissance du talent : un brillant avocat gagne ses affaires du haut de son éloquence, de sa capacité d'analyser les dossiers et de trouver dans le droit les moyens de parvenir à ses fins, quoiqu'il ait suivi les mêmes études qu'un confrère, pourtant moins réputé. On confiera dès lors ses affaires juridiques à celui dont on sait qu'il justifie de ces qualités exceptionnelles. Cette vision ne soulève guère le voile sur le visage d'Olympio, sinon qu'il vaut mieux choisir son avocat en se fondant sur le bouche-à-oreille, comme le souligne KARPIK (2007). On peut pourtant aller plus loin et proposer une analyse de ce fait social et organisationnel puissant, qui, à la fois, éclaire les trajectoires individuelles et aide à la prise des décisions. La réputation peut se concevoir comme une catégorie de pensée variant sur trois axes : un axe vertical (haut ou bas), un axe horizontal (dans des cercles restreints ou à une échelle étendue) et un axe temporel (la réputation étant plus ou moins durable).

La réputation : une « étiquette » résumant les qualités d'un individu

La réputation est d'abord une étiquette (BECKER, 1985), un signal (JONES, 2002) envoyé aux acteurs, qui varie sur un axe horizontal, une étendue sociale. La

(4) *Knowing why, who et whom* : voir notamment ARTHUR, INKSON et PRINGLE (1999) et EBY, BUTTS et LOCKWOOD (2003).

(5) Ces poètes ont été sélectionnés à partir de plusieurs sources : bases de données du Printemps des Poètes, du Centre international de poésie de Marseille, du Centre National du Livre. Des bases de données ont été construites à partir de ces informations, donnant lieu à un travail indicial (DUBOIS, 2009b) et à une théorisation de la carrière des poètes (DUBOIS, 2009a).

réputation est donc une « image partagée » (LANG, 2004, p. 13210). Elle renvoie à une communauté, et c'est au sein de cette première communauté qu'elle se construit. Ainsi, la réputation d'un avocat n'a aucun sens dans le milieu médical ; des poètes contemporains sont internationalement connus, réputés dans les universités ou les milieux littéraires américains ou japonais, tout en étant largement ignorés du grand public français. Pour repérer la réputation d'un individu, c'est donc le plus souvent à sa communauté d'origine qu'il faut se référer. Cette communauté, ce sont d'abord ses pairs. Chose capitale : la réputation peut s'analyser et même se mesurer. Économistes et sociologues de l'art ont construit des outils pour mesurer la réputation : recensement dans les catalogues et ouvrages de référence, indices, analyses de réseaux, etc. La réputation n'est pas le talent qui, lui, est incommensurable : elle en est la transcription dans le jeu social, sachant que la réputation ne reflète pas fidèlement le talent, tant les biais susceptibles d'interférer peuvent être nombreux : les prix littéraires, qui devraient récompenser le talent pur, s'obtiennent, en réalité, au sein d'un réseau d'influences qui, s'il n'évacue pas le talent, ne se fonde pas exclusivement sur lui. Toute la difficulté tient à la définition du talent et à sa mesure : on n'a jamais pu le mesurer avec précision. On a longtemps débattu, et on débat encore de cette question du talent, en ce qui concerne les artistes, les écrivains : le talent se réduit-il à la réputation, à une perception sociale, ou bien renvoie-t-il à des qualités dont l'artiste seul disposerait, justifiant son statut exceptionnel ? Je n'entrerai pas plus avant dans ce débat théorique ; il nous suffira ici de considérer que la réputation, en tant qu'image sociale, peut (contrairement au talent) être perçue et mesurée. Si la réputation peut être mesurée, c'est d'abord en la rapportant à la communauté où elle s'est fondée, à cette échelle horizontale. Elle va s'élargir (ou non) à d'autres mondes sociaux, selon le modèle des cercles concentriques (BOUDON, 1981). Un universitaire réputé dans sa spécialité peut s'adresser à une communauté plus large, devenir un expert auprès d'organisations, de médias, d'institutions. Notons que son discours changera certainement, pour s'adapter à cette nouvelle communauté. C'est le chemin suivi par BOURDIEU, qui, après avoir produit des livres construits selon une méthodologie exigeante (protocoles d'enquêtes, statistiques, etc.), écrit à la fin de sa carrière des livres qui ne se fondaient plus sur aucun travail empirique. Contrairement à l'idée répandue qui la rapporte essentiellement aux caractéristiques des individus, cette information qu'est la réputation se construit à travers les relations entre acteurs. Elle constitue une catégorie de pensée collective, une qualité relationnelle. Le meilleur exemple est encore celui de l'artiste : sa réputation ne renvoie pas aux qualités intrinsèques d'une œuvre, mais à l'estimation de celle-ci par d'autres acteurs (critiques, autres artistes, public, etc.).

La réputation n'existe que dans l'estimation des capacités d'un individu ou d'une organisation. Elle est donc subjective, même si elle peut s'appuyer sur des éléments concrets (taille d'une œuvre, qualités intrinsèques, etc.). Elle se concentre dans un nom, qui résume les informations qu'elle contient : c'est pourquoi les artistes signent leurs œuvres, leur conférant à la fois identité et valeur (6). Admettons que je réalise une œuvre d'art et que celle-ci soit ensuite signée d'une manière plausible par un grand artiste contemporain, tels Maurizio Cattelan ou Damien Hirst : elle prendra immédiatement une valeur qu'elle n'aurait pas si je l'avais signée de mon nom. Quelles informations le nom concentre-t-il ainsi ? La réputation exprime non seulement les qualités d'un individu et de ses prestations sur une échelle haut/bas (un artiste, un avocat est plus ou moins réputé), mais aussi la nature de ces prestations (artiste classique ou expérimental, avocat excellent dans tel domaine où il est spécialisé, et sans intérêt dans d'autres, chirurgien maîtrisant telle ou telle technique opératoire...). La réputation renseigne sur ce que l'individu fait, ou plutôt sur ce qu'il est censé faire. Elle synthétise également des indications sur les qualités relationnelles d'un individu. Céline ou Proust, pour être d'excellents écrivains, n'en étaient pas moins des individus réputés « impossibles à vivre ». Des informations sur la fiabilité, le respect des délais peuvent aussi se résumer dans une réputation : ainsi, Rembrandt était réputé excellent peintre de son vivant, mais quiconque s'intéressait à sa peinture savait qu'obtenir de lui un tableau en temps et en heure relevait de l'exploit (ALPERS, 1991).

Un processus temporel

Enfin, la réputation est un processus temporel : c'est là sa troisième dimension. La réputation d'une personne au temps T-1 conditionne sa réputation au temps T. La réputation peut être perçue comme un processus d'accumulation au fil du temps, comme un cercle vertueux (ou, au contraire, comme un cercle vicieux). La réputation d'un artiste est, en quelque sorte, la somme des évaluations de ses œuvres. Ce rapport au temps, essentiel, varie selon les mondes ; on est à Hollywood ce que son dernier film a été, un échec pouvant ruiner une carrière (FAULKNER, 1987). Ainsi, Orson Welles ne se remettra jamais de l'échec commercial de *Citizen Kane*, alors qu'on lui avait accordé des moyens considérables eu égard à sa réputation de jeune pro-

(6) Marcel Duchamp a poussé cette logique jusqu'à son extrémité en exposant son célèbre urinoir (FONTAINE, 1917), qui ne vaut que par la signature de l'artiste (rien dans cette sculpture ne justifiant l'accession au statut d'œuvre d'art, sinon la réputation et le discours de l'artiste).



SÉBASTIEN DUBOIS

« La réputation d'un artiste ne renvoie pas aux qualités intrinsèques d'une œuvre, mais à l'estimation de celle-ci par d'autres acteurs (critiques, autres artistes, public, etc.) ». *Le jury du Prix Goncourt réuni au restaurant Drouant, le 16 novembre 1959.*

dige, car la réputation s'accroît très rapidement dans le monde du cinéma. Durant le reste de sa carrière, il courra après l'argent pour réaliser des films, car les producteurs le considéraient comme un cinéaste qui dépensait beaucoup d'argent sans en rapporter. À l'inverse, en poésie, la réputation s'acquiert lentement (les poètes publiés en collection de poche ont en moyenne 57 ans, et 30 ans de carrière derrière eux), mais aussi plus sûrement : un échec la remet moins en cause. La réputation s'inscrit dans le temps, et de nombreux chercheurs se sont penchés sur la durabilité de la réputation pour finir par constater, dans la plupart des cas, que celle-ci était relativement stable (MILO, 1986 ; GINSBURGH et WEYERS, 2006), propriété qui la rend plus opérationnelle. La réputation peut se comprendre comme une sorte de capital symbolique (BOURDIEU, 2006) qui se gère, sur lequel on peut spéculer : c'est ce que je me propose d'étudier maintenant, en examinant la manière dont les individus (et les organisations) peuvent utiliser la réputation comme un outil pour gérer des carrières.

GÉRER LA RÉPUTATION POUR GÉRER LA CARRIÈRE : LE CAS DES ARTISTES

Les mondes artistiques offrent, en effet, une sorte de zoom, de loupe, pour regarder certains mécanismes qui y sont exemplairement à l'œuvre (MENGER, 2002). C'est le cas de la réputation, dont on voit bien qu'elle organise la trajectoire sociale des artistes puisqu'elle fait la valeur de leur nom et de leur œuvre, sur le marché comme dans les canons esthétiques. Ainsi, la carrière des poètes apparaît informelle, faite de projets qui se succèdent avec des partenaires souvent différents : publications dans des revues ou des livres, lectures publiques, commandes, collaborations avec d'autres artistes (notamment des peintres), résidences d'écrivains, etc. Un poète n'est pas salarié chez un éditeur ; le droit de suite est très rare en poésie (7). Pourtant, la trajectoire de

(7) Le droit de suite est une disposition contractuelle selon laquelle un auteur accorde à son éditeur la priorité pour la publication d'un nombre, en général limité, de ses œuvres, ne pouvant donc les soumettre à un concurrent que si l'éditeur auquel le lie ce droit de suite les a refusées.



« La réputation peut se comprendre comme une sorte de capital symbolique (au sens de BOURDIEU), qui se gère, sur lequel on peut spéculer ». *Effigie de Victor Hugo sur un billet de banque émis en 1960.*

la carrière des poètes reprend forme, si on la rapporte à une échelle réputationnelle, à une montée en réputation : les poètes commencent leur carrière jeunes, généralement en publiant dans des revues, publient leurs premiers livres (entre vingt-cinq et trente ans) chez de petits éditeurs, accèdent, pour les meilleurs d'entre eux, (vers trente-cinq/quarante ans) à de grandes maisons d'édition puis à une collection de poche (vers cinquante-sept ans, en moyenne). C'est au bout de ce long chemin que le juge de paix qu'est le système scolaire (thèses, inscription aux programmes de l'agrégation, du baccalauréat, etc.) va s'intéresser à leur œuvre. Or, ces étapes sont clairement reliées les unes aux autres (DUBOIS, 2009a) : il faut avoir publié chez un petit éditeur (dans 75 % des cas) avant de pouvoir accéder à une maison plus prestigieuse, tout comme il faut compter plusieurs livres (sept ou huit, en moyenne) publiés chez un grand éditeur avant de « passer » en poche. Dans le monde de la poésie, la réputation s'acquiert lentement, par étapes qui sont comme autant de tournois, chaque fois plus exigeants. La multiplicité et la plasticité des projets, apparemment informels, prennent place sur une route jalonnée d'épreuves, qui mène les meilleurs à la consécration, au panthéon littéraire (DUBOIS, 2009a).

La réputation comme outil de décision

Tout au long de ce parcours, la réputation constitue un outil empirique de décision qui guide les associations entre les acteurs, selon une loi bien connue en sociologie, qui veut que les acteurs s'associent selon leur niveau de réputation (BECKER, 2006). Les auteurs les plus réputés se tourneront vers les éditeurs les plus réputés : les poètes publiés en poche comptent en

moyenne 11,7 livres publiés chez de grands éditeurs (8) et les autres, seulement 3,32. De même, on choisira un avocat selon les affaires qu'il aura traitées et les succès remportés, et un avocat célèbre aura tendance à accepter des dossiers de clients prestigieux, ou bien des dossiers retentissants et donc susceptibles de renforcer sa réputation : il élargira ainsi sa clientèle. Un directeur d'une collection de poche va évaluer la réputation d'un poète afin de décider s'il va le lancer (ou non) dans sa collection, lui ouvrant par là-même un accès à un public plus large : il se fondera sur les ventes, les critiques portant sur son œuvre, l'influence qu'il peut avoir sur d'autres poètes, sa collaboration avec des artistes plasticiens reconnus, l'intérêt que lui portent les universitaires (au travers de séminaires encore très spécialisés), etc. Les mondes sociaux connaissent des échelles de réputation différentes, mettant en œuvre des mécanismes différents : les critiques (pour un artiste), le succès au tribunal (pour un avocat), des contrats avec de grandes entreprises (pour un consultant), la publication dans des revues cotées (pour un académique). Si la réputation est ainsi mobilisée par les différents acteurs, c'est parce qu'elle aide à réduire le risque inhérent à la réalisation de la prestation dont on ne mesure pas bien la qualité *ex ante*, telles la concrétisation d'une commande passée à un artiste, ou encore la prestation d'un avocat ou d'un médecin. On mesure mal cette qualité, pour au moins deux raisons : ce sont des affaires de spécialistes que

(8) La publication en poche constitue un signe évident de consécration. Le classement des éditeurs s'est appuyé sur BOURDIEU (1999), les grands éditeurs étant : Gallimard (et ses filiales le Mercure de France et POL), Flammarion, Le Seuil et Albin Michel. Pour davantage de détails, je me permets de renvoyer le lecteur à mes articles (DUBOIS, 2009a et 2009b).



« Dans le monde de la poésie, la réputation s'acquiert lentement, par étapes qui sont comme autant de tournois, chaque fois plus exigeants. La multiplicité et la plasticité des projets, apparemment informels, prennent place sur une route jalonnée d'épreuves, qui mène les meilleurs à la consécration, au panthéon littéraire ». *Portrait de Pierre de Ronsard (1524-1585), dit "Le Prince des poètes"*.

seuls des spécialistes peuvent juger, on doit décider de s'associer (ou d'acheter une prestation) avant que celle-ci ait été fournie. Un patient ne peut *a priori* juger objectivement du talent d'un chirurgien, ce n'est qu'après l'opération qu'il saura si la prestation fournie répondait à ses attentes. Un éditeur décide de publier

un poète en poche avant de savoir s'il y réussira et cette réussite sera aussi la sienne puisque son travail consiste à découvrir des auteurs de talent. Autrement dit, l'association entre deux acteurs mène à un échange de réputations qui peut, en cas de réussite, renforcer la reconnaissance de chacun des partenaires

et, en cas d'échec, la menacer des deux côtés. Si un directeur de collection se trompe trop souvent, l'éditeur lui retirera sa confiance, tandis que le poète n'aura certainement pas de deuxième chance de voir son œuvre publiée en poche. C'est là le mécanisme des appariements sélectifs (MENGER, 2009), dont la collaboration entre deux académiques signant ensemble un article fournit un autre exemple.

La réputation : un outil permettant de gérer les carrières et l'organisation

La réputation apparaît pour les individus comme un moyen de construire leur trajectoire professionnelle, tout en fournissant aux organisations un levier sur la gestion des carrières. Je vais maintenant illustrer ces deux points.

Les poètes se montrent très attachés à leur réputation, qu'ils essaient de gérer au mieux. Ces stratégies, pas toujours conscientes (BOURDIEU, 2006), sont orientées par les structures sociales mêmes du monde où l'individu agit, de sorte qu'il ne faut pas imaginer un artiste omniscient et spéculateur : si les poètes n'ont pas forcément insisté pour « passer » en poche, ni même réalisé que ce passage en poche constitue une étape majeure dans leur carrière, très peu refusent ce « passage » (9). Les poètes ne s'associeront pas avec des partenaires qui risqueraient de dévaloriser leur capital symbolique et, de leur côté, les éditeurs les plus réputés s'intéressent naturellement aux auteurs les plus réputés. Les poètes ne publieront pas dans une maison accueillant des débutants peu réputés, s'ils ont déjà été publiés chez Gallimard ou au Seuil. Ils peuvent rester, pour une part, fidèles à leur premier éditeur avec qui des liens de confiance ont été tissés (pour des plaquettes, des livres courts ou illustrés par des artistes, qui ne trouveraient pas leur place au catalogue d'un grand éditeur, celui-ci, éventuellement, réunissant ultérieurement ces productions en un seul volume) ; ils n'iront pas chez un autre petit éditeur, s'ils ont accès à une maison d'édition prestigieuse, car cela menacerait aussi bien leurs ventes que leur accueil par la critique. Le niveau de réputation n'est pas ici le seul enjeu : il y a aussi la nature du travail fourni (ou attendu). Éditeurs et revues se rapportent plus ou moins explicitement à des choix esthétiques : un auteur étiqueté classique sera refusé par une revue publiant de la poésie expérimentale, ladite revue étant souvent liée directement ou indirectement à certains éditeurs, et non à d'autres. Par exemple, on ne trouve pas d'auteurs communs à Gallimard (assez classique),

et à POL, (plus expérimental), quoique cette dernière maison appartienne à Gallimard. Et le seul auteur publié chez POL à être passé en poche chez Gallimard est Jacques Dupin, qui n'est pas (loin s'en faut) le plus expérimental des auteurs de POL. Le niveau de réputation n'est pas le seul élément pris en compte lorsqu'on décide d'une association : l'étiquette (dans le cas d'espèce, l'esthétique pour un chirurgien, ou pour un consultant, sa spécialité) renvoie à une perception du travail que peut accomplir un acteur, de ce que l'on peut attendre de lui. Un auteur aura tout à gagner à adresser ses manuscrits à des revues ou à des éditeurs correspondant à ses propres choix esthétiques. L'association avec telle ou telle revue (ou tel ou tel éditeur) contribue à attacher une étiquette à un auteur : publié chez POL, il sera réputé « expérimental », et il aura sans doute tendance à effrayer des éditeurs plus conservateurs.

Les éditeurs doivent eux aussi assurer la cohérence de leur catalogue, de leur politique éditoriale en choisissant des auteurs qui leur correspondent ; il y a donc des sortes de « directives », comme BAXANDALL (1985) l'observait à propos des peintres du Quattrocento : être publié chez Gallimard exige de respecter un certain nombre de règles. C'est pourquoi Gallimard a délégué à POL le travail avec les auteurs expérimentaux, qui perceront (peut-être) plus tard, une fois cette littérature mieux ancrée dans les conventions (sur la notion de convention, voir BECKER (2006)). C'est là un moyen de ne pas passer à côté de poètes dont l'histoire littéraire reconnaîtra (peut-être) plus tard la valeur (10). Si Gallimard et le Seuil continuent de miser sur la poésie contemporaine, cela s'explique par leur histoire et par la nature de leur capital symbolique : ce sont des maisons littéraires réputées, qui tournent essentiellement grâce à leur propre fonds (le fonds représentant 60% du chiffre d'affaires de Gallimard). Il faut donc entretenir ce fonds en y intégrant les auteurs qui, demain, feront l'histoire littéraire, pour maintenir la marque, l'effet de réputation de la maison sur les critiques ou les enseignants (prescripteurs de « classiques » à leurs étudiants) et, bien sûr, les lecteurs. Le directeur de la collection de poche de Gallimard parle ainsi de « classiques contemporains » pour désigner les poètes contemporains qui réussissent le mieux dans sa collection. Les éditeurs gèrent donc leur propre réputation à travers leurs collaborations avec les auteurs et les projets éditoriaux qu'ils conduisent. Car le travail des éditeurs, c'est avant tout de donner à leurs auteurs les meilleures chances de « monter en réputation » et d'assurer,

(9) Un des rares exemples est Henri Michaux qui, déjà parvenu à un stade avancé de sa carrière quand apparurent les collections de poche, ne tarda pas à être publié dans la collection de la Pléiade.

(10) Quant à ces règles non écrites, c'est, par exemple, pour Gallimard, le fait de respecter la grammaire et la syntaxe du français, tandis que des auteurs publiés chez POL s'amuse à les bousculer ou prétendent, en les

bousculant, faire bouger la langue en tant qu'instrument de pouvoir et de normalisation. Autre directive, qui étonne souvent : l'écriture en vers réguliers exclut (à de très rares exceptions près) des meilleures maisons un poète pour des raisons sociales et historiques : l'alexandrin est jugé dépassé, daté, et seuls quelques poètes parviennent à en faire accepter une nouvelle version. Une très grande partie de la poésie contemporaine s'écrit en prose.

ainsi, leur propre capital symbolique et leur réussite économique. Les marchands de peintres impressionnistes (Durand-Ruel, Vollard) ou cubistes (Kahnweiler) achetaient ainsi des œuvres de Monet, Manet ou encore de Braque ou Picasso, pour, ensuite, fabriquer leur réputation et revendre à un bon prix des tableaux qu'ils avaient achetés moins cher, à une période où le peintre concerné n'était pas encore connu (WHITE (H.) et WHITE (C.), 1991). Une organisation a intérêt à accroître la réputation de ses collaborateurs (ou des collaborateurs extérieurs, avec lesquels elle travaille) : comme ses médecins, pour une clinique ; ses enseignants-chercheurs, pour un établissement d'enseignement supérieur, etc. C'est aussi une manière de stabiliser des relations, en montrant à ses collaborateurs (comme Durand-Ruel le faisait avec ses peintres) que leur réputation croît à travers leur collaboration. C'est, enfin, attirer les talents : un poète ira plus volontiers chez Gallimard parce que cette maison a publié les grands noms de la poésie depuis le début du XX^e siècle. À l'inverse, on peut avoir intérêt à attaquer la réputation d'un concurrent : c'est là tout le sens des nombreuses controverses littéraires, où, pour s'imposer, les écrivains jouent un double jeu consistant à se reconnaître des prédécesseurs prestigieux, tout en s'en détachant pour marquer leur originalité et/ou critiquer souvent vertement ces mêmes prédécesseurs et des concurrents contemporains, le scandale et la polémique contribuant à vous faire connaître. Là encore, ces stratégies ne sont pas nécessairement réfléchies en tant que telles (elles le sont néanmoins souvent), mais le jeu de l'histoire littéraire fonctionne selon ces logiques, de sorte qu'en entrant en littérature, on pratique quasi nécessairement ce jeu.

Fabriquer la réputation de ses collaborateurs (et la sienne propre) : quelles stratégies ?

Éditeurs et marchands d'art ont développé de nombreuses stratégies pour fabriquer la réputation de leurs artistes, et donc la leur. J'en présenterai trois : les stratégies de réseaux, l'appariement sélectif et la formalisation des compétences.

Les premières tournent autour de la communication, des relations publiques, en jouant sur la dimension horizontale de la réputation : il s'agit, en un mot, de stratégies de réseaux (MULKAY et CHAPLIN, 1982). L'extension des réseaux améliore les perspectives de carrière (O'MAHONY et BECHKY, 2006 ; IBARRA et HUNTER, 2007) et les artistes cherchent à élargir leur afin de trouver de nouveaux commanditaires, partenaires artistiques, employeurs ou intermédiaires (éditeurs, galeristes), ainsi, bien sûr, que de nouveaux clients. Organisation d'expositions et de vernissages, de lectures publiques et de rencontres littéraires, de cocktails, travail avec la presse et les critiques de plus en plus orientés par le *marketing* : le grand marchand américain Léo Castelli, qui vendit les expressionnistes

abstraites (Pollock) et le pop'art (Warhol) créait des « épiphanies » et sut ainsi raccourcir le délai entre le moment où il prenait ces artistes peu connus et le moment où ceux-ci perçaient sur le marché de l'art. D'autres stratégies consistent à associer les artistes avec d'autres tout aussi connus (voire davantage), selon le mécanisme des appariements sélectifs : c'est là la fonction des préfaces, dans lesquelles un aîné présente un cadet, ou des collaborations entre peintres et écrivains (René Char et Picasso), ou encore des collections, dans lesquelles on peut intégrer un nouvel auteur aux côtés d'autres, mieux installés dans la célébrité littéraire. La collection de poche Poésie Gallimard publie ainsi des auteurs contemporains dans un catalogue qui compte les plus grands noms de la poésie française et mondiale, manière de signifier aux critiques et aux lecteurs que ces poètes contemporains sont les nouveaux Baudelaire ou Aragon. Gallimard a bâti une stratégie de long terme pour accompagner les poètes, dont la réputation (au contraire de celle des romanciers) ne peut croître que lentement ; un coup commercial n'est pas possible en poésie, et les prix, même les plus prestigieux, n'aboutissent jamais à un décuplement des ventes, comme on l'observe dans le roman (DUBOIS, 2006). La maison commence à publier les jeunes poètes qu'elle retient dans ses revues, notamment la *Nouvelle Revue Française* (NRF), où on leur demande des notules, des critiques, des articles, puis des poèmes. Elle publiera en volume ceux qui auront reçu le meilleur accueil, pendant qu'ils se socialisent auprès d'aînés déjà bien installés dans la maison (11) ; Gallimard emmènera ces poètes (jugés par leurs pairs, puis par les critiques et le public) vers la consécration qu'est, pour un poète contemporain, la publication de ses œuvres en collection de poche.

Troisième stratégie, il s'agit de théoriser ses compétences pour donner forme à celles-ci et les rendre plus facilement repérables auprès des commanditaires, des partenaires : tous les poètes contemporains publiés en poche (26 sur 27) ont produit des essais théoriques fixant leurs positions esthétiques, leur place dans l'histoire de la poésie en se recommandant (ou en critiquant) des auteurs, présents ou passés. À l'inverse, les poètes moins réputés ne pratiquent pas cet exercice dans les mêmes proportions, ni de manière aussi convaincante. De plus, cette formalisation renforce l'identité d'un auteur, lui offrant de meilleures perspectives, comme ZUCKERMAN *et alii* (2003) l'ont

(11) 42,31 % des poètes publiés entre 1960 et 1967 dans cette revue (NRF) ont trouvé leur place dans la collection de poche de Gallimard. Logiques de réseaux et d'échange de réputation, comme en témoigne l'histoire du Groupe Lambrichs. Éditeur et écrivain discret, il s'était entouré de nombreux poètes tandis qu'il dirigeait une autre revue chez Gallimard, *Le Chemin*, dont il fut le « ciment » (Jude STÉFAN, *Rencontre avec Tristan Hordé*, Argol, 2005, p. 67) avant de prendre la tête de la NRF en 1977. Ce petit groupe rassemblait les poètes Jude Stéfan, Jacques Réda, Michel Deguy, Georges Perros, Ludovic Janvier et Michel Butor (aujourd'hui tous publiés en poche, chez Gallimard).

montré à propos des acteurs de cinéma. C'est pourquoi les poètes ne changent pas d'orientation esthétique au cours de leur carrière afin de se rendre plus facilement identifiables et de ne pas brouiller leur « étiquette » (DUBOIS, 2009a), c'est-à-dire la perception que l'on peut avoir de leur travail ; pareille conversion exigerait d'eux un long travail (appropriation de nouvelles techniques d'écriture, de nouvelles références), ainsi que le renouvellement d'une importante partie de leur réseau professionnel.

Ces stratégies portent leurs fruits, car les ventes des poètes édités en poche atteignent des tirages respectables (de l'ordre de 80 000 exemplaires, pour les meilleurs) et quatre des dix meilleures ventes de la collection de La Pléiade (la plus rentable de Gallimard, représentant 15 % de son chiffre d'affaires) concernent des poètes. La réputation a un impact décisif sur les tiers, tel le public, qui, voyant un poète publié dans une collection prestigieuse, sera plus enclin à acheter le livre, que si celui-ci était paru chez un petit éditeur inconnu, de même que les libraires, les critiques ou l'université y prêteront davantage attention. Les acteurs ont donc intérêt à ce que leur réputation s'accroisse à travers leur association, en vertu d'enjeux tant symboliques (la gloire littéraire) que financiers. Gallimard a ainsi pu continuer à se présenter comme le lieu où se fabrique la grande littérature, notre panthéon littéraire, qui admet toujours quelques nouveaux poètes à son firmament.

CONCLUSION

La réputation est une notion complexe, une catégorie de pensée collective partiellement manipulable (et par conséquent opérationnelle) qui se construit dans les interactions entre les acteurs. Ceux-ci y recourent à travers une approche empirique, bien souvent intuitive, alors qu'ils en ignorent les mécanismes. Quoique ces mécanismes empiriques varient d'un monde social à l'autre et d'un marché à l'autre (une collaboration avec un artiste-peintre, pour un écrivain ; la participation à un séminaire prestigieux, pour un universitaire), ils obéissent néanmoins aux principes que j'ai tenté de dégager ici, qui positionnent la réputation sur trois axes : « l'étiquette » et les informations qu'elle résume, son étendue sociale et son inscription dans le temps. C'est aussi renforcer l'efficacité de l'action, notamment parce que la réputation agit sur les motivations intrinsèques des individus (12), très sensibles à la valorisation de leur travail, autant qu'à celle de

(12) Pour une étude sur la subordination et les motivations intrinsèques, voir RICHER et VALLERAND (1995).

(13) CHIAPELLO (1998) développe ce point dans la relation paradigmatique entre artistes et managers (voir la bibliographie ci-après).

leur valeur sur des marchés très concurrentiels. La réputation est donc non seulement un outil mobilisable dans la gestion de projets complexes associant divers partenaires, mais aussi un objectif potentiel pour les participants. Les mondes de l'art offrent un cas paradigmatique permettant d'observer dans le détail des mécanismes organisationnels, tels que l'appariement sélectif ou la formulation des compétences, sachant que le comportement des professions intellectuelles (avocats, médecins, académiques, experts, graphistes...) s'apparente, par bien des côtés (autonomie, motivations intrinsèques, sens de la concurrence) à celui des artistes (13). Comme les artistes, les professions intellectuelles ont tendance à privilégier la liberté que procurent les carrières « nomades », tandis que les travailleurs peu qualifiés préfèrent des emplois plus stables (MARLER, BARRINGER WOODARD et MILKOVITCH, 2000). L'employabilité des premiers est, à l'évidence, bien supérieure à celle des seconds ; il n'est donc pas surprenant que la réputation compte bien davantage dans ces professions intellectuelles. Ces conclusions invitent la recherche managériale à se rapprocher d'autres champs disciplinaires, puisque « bien que la recherche sur les carrières reconnaisse ses racines interdisciplinaires, elle tend encore à sous-estimer les contributions potentielles d'autres champs (l'anthropologie, la sociologie) qui pourraient faire progresser notre compréhension des processus de carrière » (SULLIVAN, 1999, p. 478). ■

BIBLIOGRAPHIE

- ACCOMINOTTI (F.), Marché et hiérarchie. La structure sociale des décisions de production dans un marché culturel, *Histoire et Mesure*, Vol. 23, n°2, p. 177-218, 2008.
- ALPERS (S.), *L'Atelier de Rembrandt*, Paris, Gallimard, 1991.
- ARTHUR (M.B.), The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, n° 15, p. 295-306, 1994.
- ARTHUR (M.B.), INKSON (D.) & PRINGLE (J.), *The new careers: Individual action and economic action*, Londres, Sage, 1999.
- BAXANDALL (M.), *L'Œil du Quattrocento*, Paris, Gallimard, 1985.
- BECKER (H.), *Les Mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 2006.
- BECKER (H.), *Outsiders*, Paris, Métailié, 1985.
- BENICHO (P.), *Le Sacre de l'écrivain*, Paris, Gallimard, 1996.
- BOLTANSKI (L.) & CHIAPELLO (E.), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- BOUDON (R.), *L'intellectuel et ses publics in* REYNAUD (J.D.), GRAFMEYER (Y.), *Français qui êtes-vous ?*, Paris, Documentation française, 1981.

- BOURDIEU (P.), *Les Règles de l'art*, Paris, Le Seuil, 2006.
- BOURDIEU (P.), Une révolution conservatrice dans l'édition, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°126-127, pp. 3-29, 1999.
- CADIN (L.), DE SAINT-GINIEZ (V.) & BENDER (F.), *Carrières nomades : éléments d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert, 2003.
- CHIAPELLO (E.), *Artistes versus managers*, Paris, Métailié, 1998.
- DUBOIS (S.), Entrer au panthéon littéraire, *Revue Française de Sociologie*, 50, 1, pp. 3-29, 2009a.
- DUBOIS (S.), Mesurer la réputation. Reconnaissance et renommée des poètes contemporains, *Histoire et Mesure*, XXII, 2, pp. 103-144, 2009b.
- DUBOIS (S.), « (D) écrire la poésie », *Entrer en poésie*, éditions Sceren/Printemps des Poètes, pp. 33-47, 2008.
- DUBOIS (S.), The French poetry economy, *International Journal of Arts Management*, Vol. 9, n° 1, pp. 23-34, 2006.
- EBY (L.T.), BUTTS (M.) & LOCKWOOD (A.), Predictors of success in the Era of the Boundaryless Career, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n° 6, p. 689-708, 2003.
- FAULKNER (R.R.) & ANDERSON (A.B.), Short-Term Projects and Emergent Careers : Evidence from Hollywood, *American Journal of Sociology*, vol. 92, n° 4, p. 879-909, 1987.
- FOMBRUN (C.) & SHANLEY (M.), What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 2, p. 233-258, 1990.
- GINSBURGH (V.) & WEYERS (S.), Persistence and fashion in art Italian Renaissance. From Vasari to Berenson and beyond, *Poetics*, 34, p. 24-44, 2006.
- GUNZ (H.), EVANS (M.) & JALLAND (M.), Career boundaries in a boundaryless world in PEIPERL (M.A.), ARTHUR (M.B.), GOFFE (R.) & MORRIS (T.), *Career frontiers: New conceptions of working lives*, New York, Oxford University Press, p. 24-53, 2000.
- JONES (C.), Signaling expertise: How Signals Shape Careers in Creative Industries, in PEIPERL (M.A.), ARTHUR (M.B.), & ANAND (N), *Career Creativity: Exploration in the Remaking of Work*, Oxford, Oxford University Press, p. 209-228, 2002.
- IBARRA (H.) & HUNTER (M.), How Leaders Create and Use Networks, *Harvard Business Review*, Janvier 2007.
- KANTER (R.M.), The New Managerial Work, *Harvard Business Review*, p. 85-92, Novembre-Décembre 1989.
- KARPIK (L.), *L'Économie des singularités*, Paris, Gallimard, 2007.
- KARPIK (L.), *Avocats : entre l'État, le public et le marché*, Paris, Gallimard, 1995.
- LANG (K.), Reputation, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Amsterdam, Elsevier, p. 13210-13216, 2004.
- MARLER (J.H.), BARRINGER WOODARD (M.) & MILKOVITCH (G.T.), Boundaryless and traditional contingent employees: Worlds apart, *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 425-453.
- MENGER (P-M.), *Le Travail créateur*, Paris, Gallimard/Le Seuil, 2009.
- MENGER (P-M.), *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, Le Seuil, 2002.
- MENGER (P-M.), Artistic Labor Markets and Careers, *Annual Review of Sociology*, 25, pp. 541-574, 1999.
- MILO (D.), Le phénix culturel : de la résurrection dans l'histoire de l'art, *Revue Française de Sociologie*, vol. 27, n° 3, p. 481-503, 1986.
- MULKAY (M.) & CHAPLIN (E.), Aesthetics and the Artistic Career: A Study of Anomie in Fine-Art Painting, *The Sociological Quarterly*, 23, p. 117-38, 1982.
- O'MAHONY (S.) & BECHKY (B.A.), Stretchwork: managing the career progression in external labor markets, *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 5, p. 918-941, 2006.
- PODOLNY (J.), A Status-Based Model of Market Competition, *American Journal of Sociology*, vol. 98, n° 4, p. 829-872, 1993.
- RICHER (S.F.) & VALLERAND (R.J.), Supervisors' Interactional Styles and Subordinates' Intrinsic and Extrinsic Motivation, *Journal of Social Psychology*, vol. 135, n° 6, p. 707-722, 1995.
- SULLIVAN (S.), The Changing Nature of Careers, *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, p. 457-484, 1999.
- SUPER (D.), *The Psychology of Careers*, New York, Harper & Brothers, 1957.
- STORPER (M.) & CHRISTOPHERSON (S.), The Effects of Flexible Specialization on Industrial Politics and the Labor Market: The Motion Picture Industry, *Industrial and labor Relations Review*, vol. 42, n° 3, p. 331-347, 1989.
- WHITE (H.) & WHITE (C.), *La Carrière des peintres au XIX^e siècle*, Paris, Flammarion, 1991.
- WILENSKY (H.L.), Orderly career and social participation: the impact of work history on social integration in the middle mass, *American Sociological Review*, n° 26, p. 521-539, 1961.
- ZUCKERMAN (E.), KIM (T.Y.), UKANWA (K.) & VON RITTMAN (L.), Robust identities or nonentities? Typecasting in the feature-film labor market, *American Journal of Sociology*, 108, p. 1018-1074.

LA HAUTE COUTURE AUJOURD'HUI : COMMENT CONCILIER LE LUXE ET LA MODE ?

La maturité de nombreux secteurs industriels a remis en cause leur *business model*. Les maisons de haute couture, contrairement aux apparences, ne se réduisent pas à l'exubérance de leurs grands couturiers : elles ont dû faire évoluer l'approche purement artisanale de leur activité pour pouvoir s'adapter aux changements de leur clientèle historique et ce, grâce au co-développement de deux différenciations « produits » : celle du luxe et celle de la mode.

Cette transition a profondément impacté l'organisation de ces sociétés : les maisons de haute couture ont trouvé des solutions originales leur permettant de dépasser l'opposition entre mode et luxe et de figurer, aujourd'hui encore, parmi les entreprises les plus rentables. Ainsi, derrière le strass et les paillettes, on découvre un monde atypique dans sa structure et son organisation, qui pourrait bien fasciner au moins autant par la finesse des stratégies qu'il met en œuvre que par ses créations elles-mêmes...

Par **Marine AGOGUÉ*** et **Guillaume NAINVILLE***

La mode et le luxe sont deux secteurs qui, au premier abord, semblent voisins : en effet, la haute couture incarne le *summum* de la mode par sa grande créativité, l'importance de ses défilés ou, encore, son rayonnement international. D'autre part, la haute couture est depuis de nombreuses années le cœur de métier de la plupart des maisons de luxe, comme *Chanel*, *Dior* ou *Lanvin*.

Pourtant, à l'analyse, les activités de luxe et de mode se révèlent profondément différentes en matière d'identité produits, de clientèle, de stratégies commerciales, de *business models*, ou encore d'organisation de la production et de la distribution des produits. La mode et le luxe renvoient donc à deux stratégies « produits » très différentes et, par conséquent, à des orga-

nisations également distinctes. Cependant, si la plupart des marques se positionnent majoritairement sur l'un ou l'autre de ces secteurs, certaines maisons cherchent, au contraire, à maintenir un équilibre plus fin entre une logique de création fortement associée au renouvellement des tendances de la mode et le maintien d'une tradition, de codes et d'une histoire caractéristiques du luxe.

On prend alors conscience d'un paradoxe : d'un côté, une entreprise orientée « mode » doit se doter d'une organisation agile et très réactive, alors qu'une maison orientée « luxe » se doit de capitaliser sur ses succès

* École Polytechnique – Master PIC.

passés. La question se pose donc de savoir comment associer ces deux stratégies « produits ». Manier à la fois des produits de luxe (très classiques et permanents) et des nouveautés à la pointe de la mode se révèle, en effet, une tâche délicate pour toute entreprise. Il semble nécessaire de se positionner entre le luxe et la mode, si l'on veut concilier des caractéristiques très différentes sur le plan de la création, de la chaîne logistique, de la gestion de l'image et, enfin, du processus de vente.

Cet article fait suite à un travail de recherche-intervention (HATCHUEL et MOLET, 1986) réalisé chez *Christian Dior Couture* – marque emblématique de cette stratégie associant le luxe et la mode – dans le cadre

du master PIC (*Projet, Innovation, Conception*) de l'École Polytechnique. Nous allons dans un premier temps établir ce qui différencie le luxe et la mode en termes de caractéristiques produit. Nous verrons ensuite en quoi cette différenciation des produits classiques et des nouveautés peut impacter l'organisation des entreprises qui les commercialisent. Enfin, nous nous interrogerons sur le *business model* qu'une entreprise doit adopter, dès lors qu'elle choisit de concilier les composantes contradictoires du luxe et de la mode.

DES EXPRESSIONS DIFFÉRENTES DES CARACTÉRISTIQUES DE LA MODE ET DU LUXE SELON LES PRODUITS

Luxe et mode jouent sur deux types de différenciation

Un amalgame savamment entretenu par les marques est souvent fait en ce qui concerne le luxe et la mode : il consiste à laisser croire que tout produit de luxe est également un produit de mode, et réciproquement. Pourtant, à bien y regarder, parler de produits de « mode » ou de « luxe » suppose qu'il puisse exister plusieurs versions d'un même article : un produit basique – ni « luxe », ni « mode » –, un produit de



« La mode se démode, le style - jamais... »
Coco Chanel (1883-1971), en 1936 à Paris.

mode, un produit de luxe, voire un produit intégrant à la fois des caractéristiques du luxe et de la mode. Cette double différenciation d'un même produit pose le problème de savoir comment interagissent ces différentes dimensions.

Les critères qui définissent le luxe se rapportent, pour l'essentiel, à deux aspects (NUENO, QUELCH, 1998) : d'une part, une faible valeur de la fonctionnalité du produit relativement à son prix (par exemple, un vêtement de luxe reste un simple vêtement, même si son prix est très élevé) et, d'autre part, une forte valeur de l'image du produit relativement à son prix (un vêtement d'une marque de luxe est mieux reconnu, socialement,

qu'un vêtement « lambda »). Le premier aspect insiste sur une qualité intrinsèque du produit (son prix élevé, sa grande qualité, sa créativité, sa technologie...), alors que le second met l'accent sur la valeur ajoutée inhérente à la marque (le prestige que la marque confère au produit). Cette différenciation par le luxe est l'archétype de ce que la théorie économique néo-classique appelle la *différenciation verticale* (GABSZEWICZ, 2006), qui fait qu'entre deux produits (*l'un, basique, et l'autre, de luxe*) au même prix, tous les consommateurs se reporteront sur la version luxueuse. En effet, le luxe est une des solutions développées afin de recréer une stratification sociale abolie par la démocratie (WEBER, 1964), pour ceux qui désirent marquer leur statut.

À l'inverse, la mode est une autre sorte de différenciation produit. En effet, entre deux produits de mode, A et B, identiques en termes de prix et d'usage (*par exemple, des pantalons*), les clients se répartissent en deux populations : ceux qui achèteront l'article A et ceux qui achèteront l'article B, sans qu'ils se reportent tous sur la même version, comme ce serait le cas pour une différenciation par le luxe. On parle alors de *différenciation horizontale* (GABSZEWICZ, 2006). Ce phénomène s'explique par le fait que la mode répond à un autre besoin des consommateurs : il ne s'agit plus d'afficher son statut dans la société, mais bien, dans un contexte de

mondialisation des cultures et d'uniformisation de nos sociétés, de montrer sa singularité ou son appartenance à un groupe (SIMMEL, 1999), et de redonner un rythme au temps, en matérialisant les saisons ou les années (BAUDRILLARD, 1976). Ainsi, la mode apparaît comme une technique de différenciation éphémère qui touche tous les produits – *de la grande consommation à la distribution sélective des magasins de luxe* – en s'inscrivant dans un schéma d'imitation – le vêtement en tant que signe d'appartenance – et/ou de distinction : « *le style ou l'allure sont des façons de se représenter par rapport aux autres et donc, de construire son identité* » (CARREIRA, 2008).

Les produits de luxe et les articles de mode n'ont pas les mêmes caractéristiques

On peut identifier plusieurs variables discriminantes qui permettent de distinguer un produit luxueux d'un produit de mode : la qualité des matériaux, la technicité de la confection, la technologie nouvelle employée, la durée de vie, le rapport qualité/prix, la diversité de l'offre, l'originalité du produit par rapport à la concurrence et la volatilité de la demande (liée aux effets de mode). L'influence de ces critères dans la décision d'achat du consommateur est variable.

Ainsi, par exemple, les *produits de luxe* se caractérisent par la très grande qualité des matériaux utilisés (voire leur rareté), par la technicité de la confection (*souvent présentée comme artisanale*) ou par la recherche d'une technologie innovante (voire exclusivement exploitée par une marque). Ces produits ont souvent une très longue durée de vie – *comme, par exemple, le sac Keepall, créé par Louis Vuitton dans les années 1930* –, ils ne sont pas forcément très originaux et vis-à-vis d'eux, les clients font souvent preuve d'une certaine constance dans leurs attentes. Parmi les marques emblématiques qui commercialisent des produits classiques, on peut notamment citer *Hermès* et son sac *Kelly*, *Chanel* et sa « *petite robe noire* » ou encore *Rolex*, avec sa montre *Oyster*.

Au contraire, les produits de mode se singularisent par la brièveté de leur durée de vie – *un produit du prêt-à-porter ne reste pas plus de 4 à 8 semaines dans une boutique Zara* (CORREA, 2007) –, par la très grande diversité de l'offre ou des versions disponibles (CHRISTOPHER, LOWSON, PECK, 2004) et, enfin, par la très grande variabilité de la demande liée à la tendance du moment. Les trois plus grandes marques de renommée mondiale qui commercialisent ce genre de produit sont la firme suédoise *Hennes&Mauritz (H&M)*, l'Espagnol *Zara* et le géant américain *Gap*. Ces enseignes doivent faire face à de nouveaux entrants, généralement très agressifs en termes d'innovation et de politique tarifaire, comme par exemple le Japonais *Uniqlo (Fast Retailing)*.

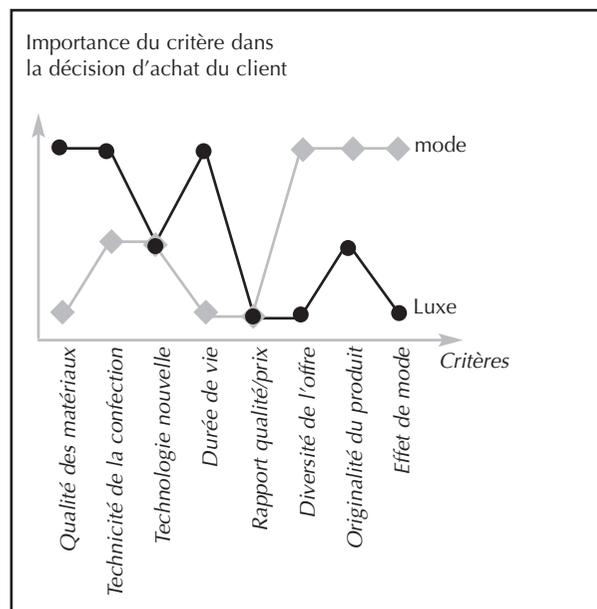


Figure 1 : Différenciation du produit entre luxe et mode

Pourtant, les caractéristiques du luxe et de la mode que nous présentons ici ne sont pas forcément antagonistes, en ceci qu'un même produit peut très bien être, à la fois, *luxueux* et *à la mode*. En effet, le fait d'être réalisé dans des matériaux de qualité et d'utiliser des techniques de confection irréprochables (entre autres) n'empêche pas qu'un objet puisse être aussi très original, en rupture avec son temps, ou même déclinable en de nombreuses versions. On rencontre ce cas, notamment, dans le domaine de la haute couture, à l'image des grandes griffes, comme *Christian Dior Couture*, *Lanvin* ou *Givenchy* pour ne citer qu'elles. L'univers de la haute couture s'articule autour des défilés, qui expriment toute la créativité, l'énergie et le dynamisme d'une personnalité – Karl Lagerfeld pour *Chanel*, John Galliano pour *Dior* –, et dont les retombées affectent toutes les catégories de produits. Pourtant, les maisons fondées sur ce corps de métier, certes prestigieux, ne sont plus rentables, du fait que les ventes ne sont pas suffisantes pour assurer à elles seules le développement économique d'une société : à la fin des années 1990, parmi les grandes maisons de couture française, seules *Chanel* et *Yves Saint Laurent* équilibraient leurs comptes et, depuis le retrait d'Yves Saint Laurent de sa maison, en 2002, *Chanel* est probablement la seule à encore y parvenir en 2008 (BASTIEN, KAPFERER, 2008). Les maisons de haute couture ont donc développé de nouveaux *business models*, en s'adaptant à l'évolution de leur clientèle, tout en conservant une activité de couture envisagée comme un laboratoire de recherche, avec tous les avantages (innovations, création, ouverture de nouveaux segments produits...) et les inconvénients (dépendance d'argent, de temps, de moyens, rentabilité à long terme...) qui s'attachent à la recherche et développement : « *La Haute Couture est le laboratoire de recherche de la maison, dans lequel travaillent une cen-*



© Stéphane Cardinale/S/GMA-CORBIS

MARINE AGOQUÉ ET GUILLAUME NAINVILLE

« L'univers de la haute couture s'articule autour des défilés, qui expriment toute la créativité, l'énergie et le dynamisme d'une personnalité, et dont les retombées affectent toutes les catégories de produits ». *Fin d'un défilé de mode de la maison Christian Dior, 22 janvier 2001.*

taine de couturières. C'est notre direction R&D, dont les retombées rejaillissent non seulement sur les produits, mais aussi sur l'image de Dior. » (TOLEDANO S., 2006).

Traduction de la dualité luxe-mode en termes d'offre produit

Les notions de luxe et de mode renvoient à des caractéristiques produit différentes. Il apparaît ainsi deux typologies produit : les *classiques*, issus du monde du luxe et les *nouveautés* du secteur de la mode. Les articles dits classiques ne se contentent pas de répondre à des codes classiques ; de la même manière, les nouveautés ne se cantonnent pas à « être des produits nouveaux ». Ces deux types de produits se distinguent selon au moins six critères : *leur rapport au temps, leur durée de vie, les succès auxquels ils sont associés, la gestion commerciale qui en est faite, la largeur de l'offre disponible et, enfin, le type de créativité dont ils procèdent* (voir le tableau 1 de la page suivante).

Un produit *classique* est ainsi un produit qui a déjà une histoire, dont la production ne s'est jamais arrêtée depuis son lancement et qui, par la reprise de codes intemporels propres à sa marque, permet d'être toujours convoité par une clientèle devenue fidèle. Par opposition, une nouveauté est un article qui n'avait jamais été édité par la maison, dont la production va

se limiter à une ou deux saisons et qui va probablement être en phase avec la tendance du moment – *une couleur, une forme, une matière* –, mais qui ne répondra plus forcément aux critères esthétiques de la saison qui suit.

Cette définition soulève de nombreux problèmes : le premier résulte du fait qu'un produit ne peut pas naître en étant intrinsèquement classique, mais qu'il doit le devenir, puisqu'il lui faut se construire une renommée. Autrement dit, construire un produit classique revient à développer conjointement un produit iconique et une clientèle qui lui restera fidèle. Ensuite, contrairement à ce que suggèrent leurs noms, il ne suffit pas d'être nouveau pour être catégorisé comme nouveauté : en effet, une nouveauté se singularise surtout par le fait qu'elle est un produit éphémère, qui peut certes constituer la nouveauté de la saison, mais qui sera remplacé par la prochaine nouveauté. Cette remarque nous permet alors de distinguer les nouveautés des nouvelles versions de classiques, qui correspondent au lancement d'un classique dans une nouvelle déclinaison de couleurs, de coupes, de matières...

La nécessité, pour les maisons de couture, de jouer à la fois sur deux différenciations produit

Les notions de luxe et de mode se traduisent par deux stratégies bien distinctes l'une de l'autre, et donnent

	Les classiques	Les nouveautés
Rapport au temps	Les classiques sont ancrés dans une histoire, souvent centrée sur une personnalité, un événement, une culture : le sac <i>Kelly</i> d'Hermès est associé à la princesse Grace Kelly, tout comme le sac <i>Lady Dior</i> à la princesse Diana.	Les nouveautés sont des produits en adéquation avec une tendance et les goûts d'une époque. Les stars du moment assurent souvent leur promotion.
Durée de vie	Les produits classiques ont une durée de vie très longue et ne sont jamais retirés de la vente.	Les nouveautés ont une durée de vie très courte, car ils n'ont pas pour vocation première de durer : ils correspondent à une période – à l'été ou l'hiver de telle ou telle année par exemple.
Succès	Les classiques sont obligatoirement des succès et leur longévité est une preuve de ce succès. Les classiques sont indissociables de la réussite d'une marque et entretiennent avec elle un rapport presque métonymique comme pour le parfum N°5 de Chanel.	Le succès d'une nouveauté n'est jamais assuré et dépend largement de la tendance, du contexte et aussi du mode de promotion du produit.
Gestion commerciale	Un classique n'est jamais soldé ou du moins ne devrait jamais l'être, pour ne pas altérer l'image qu'il incarne pour la marque.	Les nouveautés sont souvent soldées en fin de saison ce qui correspond à leur fin de vie commerciale, et ce sans altérer l'image de la marque. Les stocks peuvent également être écoulés par des magasins d'usine ou en ventes internes.
Largeur de l'offre	Les classiques sont déclinés dans deux types de gamme en boutique : la gamme achetée par les clients avec des couleurs neutres (noir, marron, beige, blanc pour la maroquinerie), des tailles courantes (ni trop grand, ni trop petit au regard des caractéristiques de la clientèle) et des formes simples (carré, en trapèze...) ; et une gamme plus originale qui sert essentiellement à une stratégie visuelle visant à égayer les vitrines et provoquer l'acte d'achat du client.	L'offre des nouveautés est beaucoup plus large que celle des classiques : des couleurs peu utilisées sont proposées (comme le rose, violet, vert, fuchsia...), ainsi qu'une grande gamme de tailles. Cette largeur de l'offre répond au besoin du client de mode de s'approprier l'objet.
Type de créativité	Les classiques se renouvellent par petites touches, ils restent <i>mutatis mutandis</i> fidèles aux codes qu'ils ont eux-mêmes contribué à créer, mais ils vont intégrer, par exemple, une innovation incrémentale, souvent subtile pour le profane, comme une nouvelle couleur, une nouvelle taille ou matière, mais qui ne fait jamais perdre de vue la nature du produit.	Les nouveautés sont créées par innovation radicale en matière de forme, de couleur, de matériaux ou de technologie. Comme leur cycle de vie est très court, elles ne sont pas, en général, déclinées en différentes versions.

Tableau 1

naissance à des produits qui diffèrent non seulement par leurs caractéristiques, mais également par leur rentabilité. La question posée aux entreprises du secteur est, dès lors, de se positionner sur une stratégie de produits classiques luxueux, sur une stratégie de produits de mode, à savoir les nouveautés, ou encore sur un mélange des deux.

Les maisons de haute couture, traditionnellement positionnées sur le luxe, ont compris depuis bien longtemps que le fait de capitaliser sur leurs succès passés et d'adopter une politique de produits uniquement classiques risquerait de laisser leur clientèle, en ne renouvelant leur offre qu'à la marge. Proposer une

offre de nouveautés au sein des collections leur permet, au contraire, de dynamiser leur marque et d'augmenter la fréquence d'achats de la clientèle, car, par définition, ce qui est à la mode se démode. Ainsi, un sac acheté au cours de la saison passée sera remplacé par une nouveauté collant mieux à l'« air du temps ».

Une marque qui ne se développe que par le lancement de produits de mode d'une durée de vie forcément limitée finance la création d'un nouveau produit à partir de ses succès précédents ; alors qu'une autre marque, se développant à partir d'un produit de luxe déjà en vente, utilise les bénéfices dégagés pour main-

tenir ce produit à son niveau, ce qui est beaucoup moins consommateur de temps et d'argent. En effet, le lancement d'un nouveau produit coûte très cher : il faut d'abord rentabiliser la recherche qui a précédé la commercialisation, la formation des vendeurs sur le nouveau produit en question, il faut également consacrer une grande part du budget à la promotion du nouveau produit pour que les clients en découvrent les attributs, puis se l'approprient... À l'opposé, la gestion d'un article déjà exploité coûte beaucoup moins cher : il « suffit » – *et cette tâche est déjà en soi difficile* – de savoir « redonner un coup de jeune » au produit.

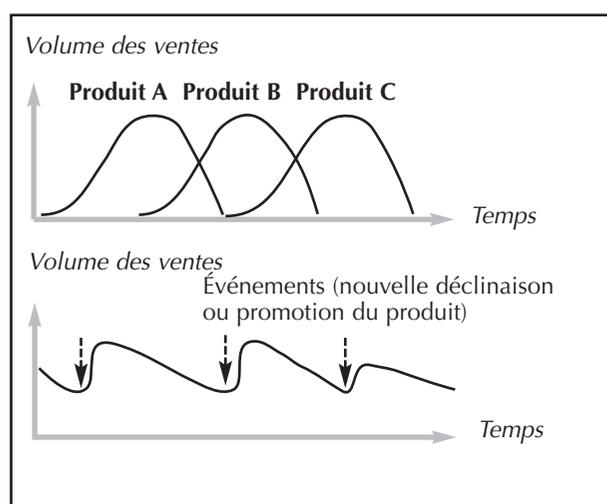


Figure 2 : Deux gestions différentes des lancements produits.

Toute la question est alors de comprendre comment se développe une maison qui joue sur les deux tableaux, à savoir proposer, dans le même temps, une offre de produits orientée luxe, et une offre orientée mode.

On peut faire le parallèle entre la gestion de l'offre produit d'une maison de haute couture et la manière dont les grandes sociétés industrielles gèrent leurs domaines d'activités stratégiques. On construit ainsi une matrice analogue à celle du BCG (FENNETEAU, 1998), dans laquelle, en abscisse, on porte la part relative du chiffre d'affaires et, en ordonnée, sa croissance. La superficie de l'aire étant proportionnelle au chiffre d'affaires généré par le produit.

Cet outil d'analyse très simple soulève pourtant une difficulté de taille : en effet, l'identification du positionnement des classiques et des nouveautés parmi les vaches à lait, les stars, les dilemmes et les poids morts ne répond pas à la question de savoir *quoi en faire*. Si l'interprétation des poids morts est assez évidente – *il faudrait s'en débarrasser* –, la question de savoir que faire des stars reste entière : les transformer en classiques, ou bien « tuer » le produit alors qu'il est encore rentable.

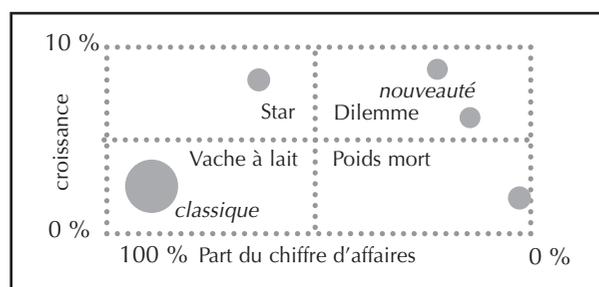


Figure 3 : Matrice de BCG théorique des produits proposés par une maison de haute couture.

UNE ORGANISATION DES ACTIVITÉS DIRECTEMENT LIÉE À LA NATURE DES PRODUITS

Comme nous venons de l'établir, certaines marques utilisent à la fois le luxe et la mode pour différencier leurs produits. Cette remarque aurait peu d'importance si la distinction entre les produits classiques et les nouveautés n'avait pas de conséquence en termes organisationnels sur les activités d'une maison de haute couture. Nous allons montrer à présent comment ces différences interviennent au cours du cycle de vie d'un produit, depuis sa création, sa production, sa distribution et sa vente, en passant par sa promotion.

Une création de rupture pour les nouveautés, et une création incrémentale pour les classiques

La création d'un produit repose sur la définition d'un style, de lignes, d'une coupe, qui répondent à une tendance déjà existante ou qu'ils créent de toutes pièces. Pourtant, les produits classiques et les nouveautés ne sont pas envisagés de la même manière, en termes de création :

– Les nouveautés reposent sur une création radicale, au sens où rien ne pouvait permettre de prédire, quelque temps auparavant, l'utilisation de telles ou telles couleurs, coupe ou matière. Cela n'empêche nullement de s'inspirer d'éléments déjà existants, en détournant certains codes d'une maison (*la ceinture Chanel, inspirée de la poignée de son sac emblématique, le 2.55*), en puisant dans d'anciennes modes (*comme, par exemple, la mode des années 1960, et en particulier le look de Jackie Kennedy, pour la collection 61 de chez Dior Couture*) ou encore en puisant dans l'inspiration de certains pays (voyages des directeurs artistiques et thématiques géographiques, en ce qui concerne la maison *Hermès*). Dans tous les cas, les nouveautés se créent par rupture avec la saison précédente, de sorte que lorsque l'on regarde la succession des nouvelles collections d'une maison comme Dior, saison après saison, on n'y retrouve pas véritablement de continuité, ni dans les formes, ni dans les matières.

– Concernant les classiques, il faut bien distinguer deux types de créations : il y a la création originelle

(c'est-à-dire le lancement du produit) et son renouvellement. En effet, les produits de mode sont éphémères, leur durée de vie commerciale étant très limitée – *de l'ordre d'une ou deux saisons* –, par opposition aux produits de luxe, qui restent, quant à eux (indépendamment des tendances) beaucoup plus longtemps présents dans l'offre produits des marques, à tel point qu'ils sont souvent qualifiés de « *sans âge* ».

Pourtant, un produit de luxe qui ne se renouvelle jamais – *tant au niveau de ses caractéristiques physiques que de sa promotion de vente* – est un produit condamné à mourir : en effet, même une clientèle fidèle se lasse, à un moment ou à un autre, et il faut donc que la marque sache le remettre continuellement au goût du jour, soit en en proposant une nouvelle version (nouvelle gamme de couleurs, de matières,

toujours dans les premières ventes de parfums au niveau mondial.

Au contraire, le lancement originel d'un classique repose sur un savant mélange entre une rupture radicale, une très bonne promotion et la reprise du produit par une personnalité iconique (comme une star disposant d'une forte capacité à faire rêver, *on pourrait citer Audrey Hepburn, pour Givenchy*) ou bien par des têtes couronnées (*comme Grace Kelly, dans le cas d'Hermès*). Ce constat suggère que c'est bien à partir d'une nouveauté que l'on crée un classique, et c'est pourquoi cette transformation est une question stratégique pour les maisons de haute couture. On dit, par exemple, de Bernard Arnault (THOMAS, 2008) qu'il aurait demandé à Christian Lacroix, après son premier défilé, quels étaient ses classiques.

	Classiques	Nouveautés
Création	Capitalisation sur les réussites passées, extension de lignes et déclinaison des classiques en reprenant systématiquement les codes identitaires de la marque, mais en proposant de nouvelles couleurs, matières...	Création d'une rupture qui ne reprend presque rien de ce qui se faisait auparavant.
Achat	Achats facilités par l'utilisation de prévisions statistiques reposant sur un historique des ventes passées.	Achats estimés par des <i>benchmarks</i> , avec anticipation de la tendance et de la volatilité de la demande.
Production	Temps de production assez long pour pouvoir garantir une qualité irréprochable à des produits qui sont censés incarner l'image de la maison (politique de <i>push retail</i>).	Importante réactivité de la production qui doit pouvoir satisfaire une demande forte en cas de succès ou bien s'en tenir à la première commande (politique de <i>pull retail</i>).
Suivi des ventes	Historique important et fluctuations faibles dans les ventes, qui permettent un suivi des ventes assez facile.	Historique très faible, voire inexistant, qui suppose de pouvoir identifier très rapidement les signaux de ventes pour ensuite faciliter les ventes d'un <i>best seller</i> (réapprovisionnement et production, si nécessaire).
Promotion	Communication orientée sur l'histoire du produit, mettant en scène des personnalités fortes : Grace Kelly, Lady Diana...	Communication reflétant les tendances du moment, mettant en scène des mannequins ou des stars.
Vente	Discours des vendeurs portant essentiellement sur les codes identitaires de la maison ; argumentation concernant le choix indémodable du client.	Force de vente très rapidement formée pour faire rêver le client en présentant les nouvelles caractéristiques du produit ; difficulté pour imposer de nouvelles normes à travers les nouveautés.

Tableau 2

réinterprétation par un nouveau directeur artistique...), soit en procédant à une nouvelle promotion (nouvelle campagne de publicité, produit porté par une star ou vu dans une série télévisée...). Un exemple typique de cette transformation par petites touches successives est donné par l'évolution du *design* du flacon de parfum N°5 de *Chanel*, qui figure

Une distinction s'opère donc entre deux stratégies produit : celle du secteur de la mode, axée sur les nouveautés, et celle du luxe, davantage orientée vers les produits classiques. Cette différence jouant sur la nature des produits renvoie à deux types d'organisation bien différents, l'une agile et très réactive, l'autre capitalisant sur les succès passés.

La constitution des assortiments de nouveautés suit la succession des saisons, alors que celle des classiques est entretenue de manière continue

Que les marques de luxe/mode possèdent ou non en propre la totalité de leurs fournisseurs, elles doivent toujours disposer d'une cellule Achat, dont la fonction est de commander pour l'ensemble du réseau de distribution – le réseau *retail*, dans la profession –, les articles que la marque va vendre dans ses points de vente : il s'agit de définir *l'assortiment produit*. On entend donc par « achats », ceux effectués en interne pour le réseau *retail*, un acheteur étant une personne réalisant ces achats.

Les classiques étant vendus toute l'année et ce, quelle que soit la saison, la cellule Achats sollicite la production tous les mois, voire en continu, pour répondre à la demande. L'acheteur disposant de l'historique de la lignée de produits peut passer ses nouvelles commandes à partir d'un modèle de prévision des ventes. Par contre, il en est tout autrement des nouveautés, qui doivent suivre les saisons, qu'elles sont censées incarner. Ainsi, pour les nouveautés, les achats se font quatre à six fois par an, lors de sessions de vente qui durent environ une semaine, à la suite des défilés : ce sont les fameuses « *fashion weeks* ». Pour décider quel assortiment mettre dans son réseau de boutiques, l'acheteur travaille sur un *benchmark* entre différentes lignes dont il connaît la réussite ; il fait des prévisions de ventes sur cette nouvelle ligne présentée et il en déduit une première estimation de la quantité à commander. Il doit ensuite prendre en compte la ou les particularités de son réseau de boutiques : il peut s'agir de la couleur, du style (orientation classique, *fashion*, logo monogramme, *casual*...), de la forme du produit (les grands sacs aux États-Unis et les petits en Asie, par exemple). Interviennent également la saisonnalité (les différences liées à l'été, à l'hiver ou aux fêtes, comme Noël) et la tendance générale de la mode. Savoir modéliser et proposer un assortiment est indispensable pour concentrer les achats sur des références anticipées comme « *best-sellers* ». Toutes les boutiques d'un réseau *retail* proposent ainsi une image cohérente en termes d'assortiment de produits et, en amont, l'entreprise gagne en optimisation de la production, par un effet d'échelle.

Ainsi, dans le cas des produits classiques, l'assortiment peut être défini de manière très rationnelle en *modélisant* la demande en fonction des ventes passées, alors que la constitution des assortiments de nouveautés nécessite une appréciation du produit et de la tendance générale conduisant à *parier* sur la réussite d'une nouveauté.

Une production devant répondre efficacement à une demande fortement volatile ou à des exigences de qualité élevées

La production des produits de luxe et de mode est très exigeante, pour plusieurs raisons assez différentes.

D'abord, concernant les nouveautés, il est nécessaire d'avoir un système de production extraordinairement réactif pour faire face à une demande très volatile qui peut s'emballer, pour certains produits, mais stagner, pour d'autres. La maîtrise des délais de production devient alors un enjeu stratégique puisque c'est d'elle que dépend le *time-to-market*, qui peut exiger de passer d'un cycle de développement/production/distribution d'une durée de plusieurs mois à un cycle d'une durée limitée à quelques semaines. Dès lors, on comprend pourquoi la maîtrise de la production est devenue un avantage concurrentiel majeur ces dernières années, comme l'illustre notamment l'exemple espagnol de *Zara* (voir l'encadré de la page suivante).

Comme nous l'avons vu précédemment, une des caractéristiques principales du luxe est la très grande qualité des produits, qui va des plus abordables aux plus coûteux ; il en découle que les temps de production du luxe sont souvent plus longs (de l'ordre de plusieurs mois) que ceux de la mode et ce, pour être à même de garantir une qualité irréprochable, même si cela peut parfois avoir pour conséquence des ruptures de stock à l'échelon des boutiques. Ainsi, par exemple, le sac *Kelly* de la marque *Hermès* n'est disponible que trois à six mois après qu'on l'ait commandé, en raison de la durée importante de son processus de production.

Le suivi et la prévision des ventes sont effectués grâce à des techniques radicalement différentes

Dans le cas des nouveautés, l'identification des *best-sellers* peu de temps après leur lancement (dans le premier mois, voire les premières semaines de vente) s'impose pour éviter des ruptures de stocks et donc rendre possible un réapprovisionnement ou, au contraire, si le succès n'est pas au rendez-vous, pour laisser « mourir » le produit. Un suivi des ventes performant peut permettre à une entreprise de mode de modifier son assortiment au fil de l'eau, dans le but de maximiser son profit (CARO, GALLIEN, 2005) (une telle identification est toutefois rendue très difficile par la grande volatilité de la demande qui caractérise les produits de mode).

À l'inverse, le suivi des ventes des produits classiques est facilité par l'existence d'un historique et, surtout, par une demande plus stable : on dispose ainsi de prévisions statistiques assez fiables au regard du volume des ventes passées, prévisions qui permettent de passer commande de réassorts de ces produits et d'éviter ainsi au maximum les ruptures de stock.

La gestion de l'assortiment en boutique et les problématiques liées aux tailles

Pour les nouveautés, la gestion des tailles disponibles en magasins est un point-clé de la gestion de l'assortiment. Par exemple, si les tailles-clés d'une référence de

UNE ENTREPRISE DE MODE À L'ORGANISATION AGILE ET RÉACTIVE : LE CAS DE ZARA

Le succès actuel des entreprises de mode faisant preuve de réactivité sur le plan de la gestion de l'assortiment et de la production, à l'instar de Zara, suggère que des bénéfices relatifs à l'augmentation de la flexibilité de l'approvisionnement peuvent être réalisés. Ainsi, l'assortiment boutique est géré, chez Zara, en deux phases parallèles : une phase d'exploitation des produits dont on sait qu'ils sont fortement demandés, et une phase d'exploration, qui permet de tester de nouveaux produits potentiellement encore plus rentables, mais pour lesquels on ne dispose d'aucune donnée (CARO, GALLIEN, 2005). Par ailleurs, en 2007, a été déployée une méthode de prévision des ventes, non plus basée sur les demandes de managers, mais combinant ces demandes à une analyse des ventes des boutiques et de la saisonnalité (fluctuations des ventes selon les mois de l'année). Cette gestion nouvelle de l'assortiment, couplée à des prévisions de vente affinées, permet de remonter au niveau de la création des informations très précises sur la réalité du marché, et donne à l'ensemble de la *supply chain* une réactivité qui a permis à Zara de réduire de 6 mois à 6 semaines le délai s'écoulant entre le développement d'un produit et sa disponibilité en boutique (CORREA, 2008).

mode (du 36 au 40, pour le prêt-à-porter féminin) sont en rupture de stock dans une boutique donnée, le modèle est alors retiré de la vente, dans l'attente d'un réassort, d'un renvoi en stock central ou, bien encore, d'un réacheminement vers une autre boutique du même réseau commercial dans laquelle il resterait encore des vêtements dans ces tailles-clés (c'est typiquement le mode de fonctionnement des boutiques Zara).

Par contre, dans une boutique de luxe, même s'il ne reste qu'une seule robe dans une taille donnée par boutique, cela peut rester acceptable, car il est alors possible de passer de nouvelles commandes ou de procéder à des transferts entre boutiques : en effet, il n'est pas choquant qu'un produit d'exception ne soit pas disponible dans toutes les tailles, au même instant et au même endroit (même si les clients deviennent de plus en plus exigeants en la matière).

La promotion des ventes

Une communication uniforme et faisant sens permet aux marques de luxe de capitaliser sur des histoires cohérentes et de maîtriser parfaitement leur image. De plus, un classique s'entretient, son histoire doit se

perpétuer : si on le laisse vivre par lui-même, il décline, puis meurt.

Pour tous les produits classiques, et en particulier pour les produits iconiques des marques de luxe, les campagnes de publicité mettent généralement en scène des personnalités, plutôt que des mannequins, lesquels incarnent plutôt les campagnes de lancement des nouveautés. Ainsi, par exemple, les publicités pour le très classique sac de voyage *Keepall*, de *Louis Vuitton*, qui déclinent la thématique des voyages, font appel à des personnalités mondialement connues, comme Sir Sean Connery ou bien Mikhaïl Gorbatchev.

FINALITÉ DE LA *SUPPLY CHAIN* : LE MAINTIEN DE L'APPROVISIONNEMENT DANS LES BOUTIQUES

La diffusion des produits de luxe pose problème aux managers de boutiques, qui doivent en permanence jouer sur la rareté de leurs produits : il faut faire valoir le caractère unique du produit auprès du client, tout en maintenant des objectifs de ventes élevés. Ainsi, dans le secteur du luxe, la tendance est aujourd'hui à des boutiques très épurées qui ne mettent en scène qu'un nombre restreint de références, souvent présentées dans une seule taille (ou une seule pointure), au point que ces boutiques paraissent quasiment vides, si on les compare aux magasins d'enseignes de la grande consommation (comme H&M ou Gap), qui privilégient, quant à elles, une exposition maximale de leurs articles.

D'autre part, la formation de la force de vente diffère entre le luxe et la mode, tant sur le fond (dans la nature du discours tenu aux clients et des tâches accomplies) que sur la forme (dans la manière d'être des vendeurs). Dans une boutique de luxe, le produit ne peut pas « se vendre » par lui-même : le vendeur doit partager avec le client l'histoire du produit, en référence aux codes de la maison, à une personnalité, un pays, une esthétique, ou un événement. Il faut qu'il puisse vendre la part de rêve associée au luxe, et cette composante n'est pas, quant à elle, inhérente au produit. Cette mise en valeur du produit par le vendeur, qui le présente alors comme une pièce unique, est une composante totalement oubliée dans des maisons exclusivement positionnées mode (comme Zara ou H&M), dans lesquelles – *productivité oblige* – les tâches de la force de vente se bornent souvent à des tâches de *back-office*, à des mises en rayon et à l'encaissement des ventes.

Pour résumer, nous pouvons retenir que les caractéristiques du luxe et de la mode impliquent des processus de gestion et d'organisation très

différents. Cependant, on sait que ce sont les mêmes entreprises qui développent à la fois des produits classiques et des nouveautés. Comment font-elles ? Comment peut-on concevoir une entreprise qui commercialise, d'une part, des produits permanents et, d'autre part, des produits très saisonniers ?

manière ces entreprises arrivent à concilier la mode et le luxe et ce, tout en veillant à conserver une image cohérente. Pour ce faire, nous proposons une typologie des différentes alternatives mises en place dans le secteur et ce, en nous basant sur les exemples d'*Armani*, de *Christian Dior Couture*, de *Louis Vuitton* et de *Prada*.



« La diffusion des produits de luxe pose un problème aux managers de boutiques, qui doivent en permanence jouer sur la rareté de leurs produits : il faut faire valoir le caractère unique du produit auprès du client, tout en maintenant des objectifs de ventes élevés ». *Palissade avec publicité devant le chantier de construction d'un magasin Louis Vuitton à Saigon.*

DIFFÉRENTES TYPOLOGIES D'ARTICULATIONS AUTOUR DES COMPOSANTES LUXE/MODE : LE « LUDE »

En proposant à la fois des produits classiques et des nouveautés (articles dont on a vu l'antagonisme), certaines entreprises ont été amenées à définir un *business model* mixte, se situant entre celui du luxe et celui de la mode, que l'on pourrait appeler le *lude*. Les maisons appliquant ce *lude* doivent gérer la pérennisation de leurs produits classiques, tout en favorisant l'essor de nouveaux produits à chaque saison. Pourtant, en raison de l'organisation différente des activités que ces deux types de produits présupposent, on peut alors se demander de quelle

- *Première stratégie : la déclinaison d'une marque en plusieurs sous-marques, spécialisées et indépendantes entre elles*

À l'instar d'*Armani*, certaines marques ont choisi de séparer totalement leurs activités de luxe et de mode, en déclinant plusieurs griffes qui non seulement véhiculent des valeurs différentes, mais gèrent aussi, de manière indépendante, la création, la production et la commercialisation de leur offre produits. Ainsi, l'entreprise *Giorgio Armani* regroupe onze marques distinctes, dont *Giorgio Armani Privé*, une ligne de haute couture très sélective (seule une centaine de femmes dans le monde peut se l'offrir) ; *Armani Collezioni*, une marque de luxe proposant des produits très classiques ou encore *Emporio Armani*, qui s'adresse à une clientèle jeune et branchée recherchant la nouveauté et les dernières tendances. Chacune de ces sous-

marques renvoie ainsi non seulement à un type précis de clientèle – *plutôt luxe, ou plutôt mode* –, mais également à des organisations totalement autonomes les unes par rapport aux autres, de la création à la production, et même au niveau du réseau de boutiques ; l'unique dénominateur commun étant le nom. Une marque comme *Armani* dépasse ainsi le problème de la contradiction entre ces produits en devenant une *holding* gérant différentes sociétés spécialisées dans le luxe, ou bien dans la mode, le risque étant la multiplication des noms, et donc la perte de repères pour le consommateur. Par opposition, les entreprises du *luxe*, comme *Christian Dior Couture*, choisissent de présenter, sous le *même* nom et dans les *mêmes* boutiques, des produits différents qui ont été développés par les *mêmes* équipes en amont. Les entreprises du *luxe* font le choix de garder un nom unique et sont donc obligées de gérer la contradiction de leur offre mixte luxe et mode, en développant une organisation suffisamment souple pour pouvoir être efficaces.

• *Deuxième stratégie : conserver une seule marque, mais jouer sur la conception du produit, sur la communication qui l'entoure, ainsi que sur l'organisation des boutiques*

Le *business model* d'une entreprise du *luxe* considérant comme acquise la nécessité de ne pas scinder sa marque, reste la question de savoir comment ladite entreprise va s'y prendre pour dépasser cette sorte de schizophrénie à vouloir incarner deux clientèles – *une clientèle luxe et une clientèle fashion* – sous un seul et même nom.

La conception produit : innovation radicale ou innovation incrémentale ?

Certaines entreprises ont pris le parti de développer énormément leur offre de nouveautés, en s'appuyant sur un processus de « création radicale » donnant naissance à des produits résolument nouveaux et ne ressemblant à aucun de ceux déjà proposés. Chez *Christian Dior Couture*, à la différence d'autres maisons comme *Chanel* ou encore *Hermès*, le poids de la nouveauté est considérable : moins de 20 % des articles de chaque collection proviennent des collections permanentes : cette maison est connue pour sa volonté de toujours repartir à chaque fois de zéro, sans réutiliser les collections précédentes pour concevoir de nouveaux produits. À chaque défilé correspond ainsi une nouvelle inspiration, sans référence à des succès passés.

Par exemple, les collections annuelles successives de sacs présentées par *Dior* illustrent, pour cette maison, la primauté donnée à l'innovation produit, l'attrait de la nouveauté et la volonté d'une « création de rupture » par rapport aux produits existants. Si, d'une année sur l'autre, les sacs s'inspirent de l'air du temps et semblent différents, ils n'en réinterprètent pas moins certains codes.

À l'inverse, chez *Louis Vuitton*, la création de nouveautés est abordée par le biais de la capitalisation sur des succès passés, que ce soient les grands classiques ou les nouveautés des années précédentes : il s'agit, dans son cas, d'une « création incrémentale », dans laquelle tous les succès passés ont été analysés pour repérer le détail particulier qui a fait la réussite d'un produit, afin de le décliner à nouveau dans les nouvelles créations ; ainsi, la plaque dorée « *Louis Vuitton* », le monogramme, les anses en cuir beige, les formes, souples et arrondies, se retrouvent de modèle en modèle et on peut constater, au fil des années, que les invariants de conception ont ainsi la part belle dans les nouveaux modèles proposés, ce qui donne une impression de continuité et d'unité, saison après saison.

Cette problématique relève également de la décision de « tuer », ou non, une nouveauté qui s'est pourtant révélée être un succès, au risque de passer à côté d'un produit qui pourrait devenir un classique. Pour certaines maisons, à l'instar de *Louis Vuitton*, la réponse est simple : toute nouveauté qui « performe » bien est automatiquement intégrée à l'assortiment, tant que celle-ci est soutenue par de bons résultats de vente. D'autres maisons, en revanche, n'hésitent pas à retirer de la vente une collection s'étant pourtant révélée très prometteuse : ce fut notamment la décision prise par *Dior* au printemps 2008, après les excellents résultats de sa dernière collection, *Jazz Club*. Face à un réel succès de la division maroquinerie sur cette collection, il aurait été tentant de capitaliser sur cette réussite et de parier sur le succès pérenne de cette ligne, en tentant d'en faire une ligne classique. La décision d'arrêter une ligne en plein succès reflète, le plus souvent, l'histoire de l'entreprise : chez *Dior*, le renouvellement des collections est ancré dans une tradition d'innovation stylistique, insufflée depuis la création de la marque par *Christian Dior* en personne.

La constitution d'histoires renvoyant à différents modes de gestion

Certaines marques, comme *Dior*, ont développé des histoires différentes au sein de chaque univers : *Dior Femme*, *Dior Homme*, *Dior Baby*... Chaque histoire permet d'exprimer une facette, un thème, ou un certain esprit, spécifiques de la marque, en se spécialisant soit dans une histoire classique orientée sur les codes de la maison, soit dans une histoire mettant en scène la nouvelle collection.

Tout en gardant une image unique, *Dior* mène, en parallèle, le développement des nouveautés et l'entretien des classiques, alternant les campagnes publicitaires pour des produits iconiques et celles promouvant les derniers-nés. Par exemple, bien que lancé depuis 1995, le sac icône *Lady Dior* est toujours présent sur les podiums ; les campagnes publicitaires le promouvant sont axées sur des personnalités comme *Monica Bellucci* en 2007 et, plus récemment, *Marion*

Cotillard, dans un contexte toujours très parisien racontant l'histoire d'une femme moderne et élégante : en quelque sorte, une véritable *Lady Dior*.

Ces campagnes publicitaires contrastent avec celles des nouveautés des collections Hiver 2008 et Été 2009 notamment, qui présentent uniquement les produits et la tendance du moment (en termes de couleurs, d'attitude, de mouvement...) et en l'absence de toute ligne conductrice entre les saisons.

Pour pouvoir gérer ces histoires, il est nécessaire de constituer un assortiment cohérent, tant pour les articles classiques que pour les nouveautés. Cet assortiment fondamental, appelé *core assortment*, comprend des pièces (dites *Volume*) susceptibles de devenir des *best-sellers*, et d'autres (dites *Image*), généralement plus atypiques et plus colorées, qui sont destinées à l'accroche visuelle, ou bien à un segment de clientèle plus pointu. Par exemple, en hiver, la majorité des sacs vendus sont de couleur noire, marron, beige ou blanche, mais ce n'est pas pour autant que les vitrines ou les étagères d'une boutique se doivent d'être remplies exclusivement avec des sacs de ces coloris : au contraire, des techniques de *visual merchandising* (comme la mise en vitrine d'un unique sac, par exemple de couleur turquoise ou en peau de léopard) ont montré leur efficacité à augmenter le trafic de la clientèle et les ventes en boutique, même si, *in fine*, seuls les coloris classiques seront effectivement choisis.

Cette notion de *core assortment* permet de créer des histoires en boutique qui soient cohérentes entre elles, tout en exprimant les différents aspects d'une marque, en particulier en conciliant des articles de luxe et des articles de mode dans une même boutique.

Ces histoires sont gérées, en amont, par des outils logistiques qui diffèrent en fonction du caractère classique ou nouveau du produit. Ainsi, la *supply chain* de *Christian Dior Couture* a mis en place des outils d'achats, de prévision des ventes et de suivi des stocks pour les *core assortments* des nouveautés, qui s'appuient non seulement sur des *benchmarks*, mais aussi sur l'analyse des tendances et des styles actuels. Les histoires des produits classiques sont, quant à elles, suivies grâce à des outils différents, plus précis dans l'analyse quantitative de l'historique et moins sensibles aux fluctuations des tendances.

Une différenciation du réseau *retail*

Toujours dans l'hypothèse de garder une marque unique tout en commercialisant des articles différents, les entreprises du *luxe* doivent adapter leurs points de vente, soit en spécialisant certaines boutiques de leur réseau (selon des critères luxe/mode, taille, style...), soit en repensant l'architecture des magasins elle-même.

Par exemple, la marque *Prada* a choisi de spécialiser son réseau parisien suivant les lieux d'implantation de ses boutiques, qui génèrent chacune une ambiance

spécifique : la boutique de l'avenue Montaigne très *fashion, sexy*, avec toutes les pièces les plus pointues du défilé ; la boutique de la rue de Grenelle est conçue dans un esprit très romantique, avec des couleurs pastel et des matières légères ; celle de la rue du Faubourg-Saint-Honoré, réalisée dans des tons beige et marron, est d'ambiance plus classique, à l'image de la boutique *Hermès* voisine.

Dior n'a pas choisi de spécialiser autant son réseau de distribution, et affiche, au contraire, la volonté de présenter un réseau de boutiques globalement uniforme, présentant le même *core assortment*, tout en se laissant une petite marge de manœuvre pour prendre en compte les particularités locales (en matière de tailles, de couleurs, de styles...). L'architecture de ses boutiques est donc adaptée pour présenter de manière cohérente des nouveautés et des classiques dans un même lieu physique, notamment en recourant de moins en moins à une présentation de l'offre par catégorie de produits (comme, par exemple, une séparation entre la maroquinerie et les chaussures...), au profit d'un *look* accessoirisé (présentation intégrale d'une tenue incluant toutes les catégories de produits, du prêt-à-porter à la joaillerie, notamment). Cette transition de modèle organisationnel permet non seulement de redonner sens à des produits auparavant présentés sous forme d'inventaire, en les mettant cette fois en situation, mais elle permet aussi d'augmenter le chiffre d'affaires en favorisant les ventes croisées ou la montée en gamme (qui consiste à vendre une version plus chère d'un produit).

CONCLUSION

Nous avons montré, dans cet article, comment les maisons de haute couture ont géré leur transition, d'un modèle basé exclusivement sur la commercialisation d'articles de luxe, vers un modèle mixte, orienté à la fois sur le luxe **et** la mode. Du fait des caractéristiques contradictoires entre les produits classiques et les nouveautés, ce nouveau positionnement n'a pu s'opérer qu'au travers de profondes transformations de l'organisation touchant l'ensemble de la chaîne de valeur des produits, depuis la création (incrémentale ou de rupture), la production (*time-to-market*, long ou court), les achats (prévisions ou pari sur l'avenir), jusqu'à la promotion des ventes (publicité et force de vente). Afin de concilier l'inconciliable, ces maisons ont dû développer une solution originale qui repose sur le *business model* du *luxe*. Celui-ci pose l'hypothèse que les synergies d'un positionnement dual – luxe et mode – au sein d'une *même* maison sont plus importantes que sa spécialisation dans l'un des deux secteurs, notamment parce que ce positionnement permet de réaliser des gains d'échelle en amont, et d'élargir la clientèle en aval.

Cette recherche ouvre la voie à des analyses encore plus fines en termes de gestion organisationnelle, notamment pour mieux identifier les leviers d'action responsables de l'agilité du modèle du *lude*. En outre, rappelons que les maisons de haute couture ont développé ce nouveau modèle dans les années 1980-90 afin de pallier l'érosion de leur clientèle historique. On peut maintenant se demander quels sont les avantages compétitifs du *lude* pour relever le défi des nouvelles habitudes de consommation liées à la révolution Internet ou, plus récemment, à la crise économique.

Enfin, cette transition de modèle réussie par les maisons de haute couture pourrait très bien servir d'exemple pour d'autres secteurs, notamment celui de la grande distribution aujourd'hui confronté à une remise en cause de son modèle. Il y a, en effet, une analogie formelle entre les contradictions du luxe et de la mode, et les tensions de l'assortiment des grandes surfaces, dans lesquelles coexistent marques nationales, marques de distributeur et articles « premier prix ». Comme le secteur du luxe il y a quelques années, la grande distribution s'oriente de plus en plus vers un calibrage beaucoup plus fin – que l'on nomme *commerce de précision* – de sa *supply chain*, de ses promotions et de ses techniques de fidélisation. ■

Remerciements

Nous tenons à remercier Thomas Paris, notre tuteur de stage de master, et tout particulièrement Christophe Midler, directeur du Master PIC, qui nous a encouragés et épaulés tout au long de la rédaction de cet article. Nous remercions également l'équipe pédagogique du *Centre de Recherche en Gestion* (CRG), ainsi que tout le personnel de Dior pour son formidable accueil.

BIBLIOGRAPHIE

- BASTIEN (V.) & KAPFERER (J.-N.), *Luxe oblige*, Paris, Éditions Eyrolles, 2008.
- BAUDRILLARD (J.), *L'Échange symbolique et la mort*, Paris, Éditions Gallimard, 1976.
- CARO (F.) & GALLIEN (J.), Dynamic Assortment with Demand Learning for Short Life-Cycle Consumer Goods, *Manufacturing and Service Operations Management*, 7(1): 94-97, 2005.
- CARREIRA (S.), *La Mode et le luxe : définitions et acteurs du marché*, document de cours de Sciences Po, 2008.
- CHRISTOPHER (M.), LOWSON (R.H.) & PECK (H.), Creating agile supply chains in the fashion industry, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32(8), 367-376, 2004.
- CORREA, *Optimisation of a Fast-Response Distribution Network*, 2007.
- FENNETEAU (H.), *Cycle de vie des produits*, Paris, Economica, 1998.
- GABSZEWICZ (J.), *La Différenciation des produits*, Paris, Édition La découverte, Collection Repères, 2006.
- HATCHUEL (A.) & MOLET (H.) (1986), Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : about two case studies, *European Journal of Operations Research*, n° 24, p. 178-186, 1986.
- NUENO, QUELCH, *The mass marketing of luxury*, Business Horizon, 1998.
- SIMMEL (G.), *Philosophie de l'argent*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Quadrige », 1999.
- THOMAS (D.), *Luxe & Co, Comment les marques ont tué le luxe*, Paris, Les Arènes, 2008.
- TOLEDANO (S.), PDG de Christian Dior Couture, interviewé dans *La Jaune et la Rouge*, décembre 2006.
- WEBER (M.), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1904-1905), traduction par CHAVY (J.), Paris, Éditions Plon, 1964.

CAISSIÈRE...
ET APRÈS ?

**À propos du livre
de Mathias Waelli,
Caissière... et après ?
Paris, Presses
Universitaires
de France, 2009**

Cet ouvrage est la version grand public de la thèse de Mathias Waelli, primée en 2008. L'auteur qui a travaillé plusieurs mois en qualité de caissier dans cinq magasins d'une même enseigne de la grande distribution alimentaire en région parisienne et en province, y relate son observation participante. Son enquête l'a également conduit à interviewer des salariés new-yorkais d'une grande enseigne américaine. Il peut ainsi développer une analyse comparative du travail et du vécu subjectif de l'expérience en caisses en France et aux États-Unis. Il en déduit des propositions relatives à l'amélioration de la relation d'emploi des caissier(ère)s dans les hypermarchés français.

L'auteur commence par mettre en perspective, sous forme d'analyse réflexive, sa trajectoire depuis ses montagnes suisses jusqu'aux magasins parisiens. Nous voyons progressivement sa focale se déplacer de la surprise initiale relative à l'attente de sécurité des Français vis à vis du contrat de travail à durée indéterminée jusqu'à une explicitation de la précarité et de ses effets sur le taux de rotation des caissières.

Il nous montre ensuite que la précarité ne peut se réduire à un statut objectif, mais qu'elle résulte de l'interaction entre ce statut et un parcours subjectif. Une mère célibataire sans diplôme n'aura pas le même sentiment de précarité que celui ressenti par un étudiant tra-

vaillant en caisse pour financer ses études. En effet, la remise en cause du modèle traditionnel de la caissière par le comportement de groupes sociaux dont l'investissement principal se situe en dehors du travail, interroge sur l'articulation temps de travail/temps hors travail. Pour les nouveaux caissiers, en effet, le temps de travail se construit sur les disponibilités laissées par le temps hors travail.

Ensuite, il observe que l'organisation du travail en horaires variables instables et l'ajustement du temps de travail au flux des clients conduit à une atomisation du collectif de travail, qui se traduit par un sentiment de solitude sur le poste. Ce sentiment contribue à l'usure au travail. On assiste aussi à une sous-estimation systématique de l'activité physique (liée à la manipulation des produits achetés) exercée par les caissières et à une survalorisation corrélative du travail émotionnel dans la relation client.

Puis il montre que la satisfaction du « client », longtemps utilisée par la hiérarchie des magasins comme argument pour mobiliser le personnel en occultant les rapports de force entre la hiérarchie et les employés, perd son efficacité dans l'expérience quotidienne de travail. En effet, les relations entre clients et caissier(ère)s échappent en partie à l'encadrement. Loin des critiques systématiques émises à l'encontre des pratiques de management de la grande distribution, l'auteur constate que les relations entre clients et salariés ne constituent pas seulement un lieu d'assujettissement, mais qu'elles offrent également des possibilités d'émancipation. S'il sert à justifier des contraintes au travail (contrôle systématique, contrats précaires, etc.), le client peut également devenir source de gratification, voire de complicité, pour les caissier(ère)s.

Au-delà de ces constats, nous découvrons que le modèle traditionnel de Monsieur Gagne-Pain

et de Madame Mère de Famille est en train de disparaître. Cette évolution constituerait une explication de l'augmentation du taux de rotation aux caisses. Même si des nuances fortes apparaissent entre Paris et la province, Mathias Waelli constate un décalage croissant entre les attentes des salariés et la réalité organisationnelle qui leur est proposée. Les nouvelles caissières ne se reconnaissent plus dans ce modèle qui constitue la référence sous-jacente des managers de la distribution. Ces derniers proposent un emploi stable en CDI, alors que l'aspiration des femmes est actuellement à un travail de qualité. De leur côté, les étudiants se considèrent comme « passagers » des caisses, à titre temporaire. Dans la pratique organisationnelle, cependant, les caisses ne constituent pas une étape dans une carrière, mais plutôt une impasse, en termes d'évolution. Leur intérêt va donc en s'amointrissant.

Comme l'attrait des salariés pour la sécurité de l'emploi semble en diminution, leur capacité à supporter des postes sans perspective d'évolution se réduit. Il y a quelques années, le taux de rotation des caissier(ère)s était un moyen, pour les managers, d'impliquer et de sélectionner les employé(e)s. Il devient maintenant l'expression de l'insatisfaction de ces dernier(ère)s face à des postes de travail peu intéressants et à des trajectoires professionnelles qui ne répondent pas à leurs attentes. Cette insatisfaction s'exprime également par des choix de vie qui privilégient l'investissement hors travail et par une augmentation des pratiques déviantes. Toutes ces raisons expliqueraient les difficultés de recrutement rencontrées actuellement par la grande distribution. Nous pouvons ajouter à ce constat que cette difficulté concerne également l'encadrement intermédiaire. Ne pourrait-on pas poser le même diagnostic, s'agissant des emplois de chefs de rayon proposés aux jeunes diplômés ?

Les observations faites par l'auteur dans l'entreprise américaine diffèrent énormément du cas français. Le travail en caisses y apparaît beaucoup plus qualifié que chez nous : des promotions professionnelles, passant notamment par de la formation, apportent une reconnaissance aux caissières et le désenclavement des caisses leur permet d'évoluer vers d'autres postes dans l'organisation. Ce livre montre l'intérêt du travail ethnographique pour comprendre la dynamique des processus de GRH. Celle-ci est notamment illustrée par la pratique de recrutement en vigueur dans un hypermarché messin, où l'on y voit un manager de caisses faire un usage détourné d'un test de recrutement, dont il est lui-même à l'origine. D'autres critères que la seule rationalité instrumentale président aux décisions de recrutement. Cela

renvoie au constat qui a conduit Jean-Claude Moisdon (1997) à produire ses premières recherches sur les instruments de gestion : alors qu'ils étaient partie prenante de la modélisation, les experts en recherche pétrolière n'utilisaient finalement pas les modèles prédictifs qu'ils avaient contribué à développer.

Une analyse pertinente du travail nécessite d'en étudier finement les modalités d'exécution par les acteurs, sur le terrain. Plusieurs ouvrages reposant sur des enquêtes ethnographiques nous montrent ainsi les risques d'une instrumentation de gestion qui tend à gérer des situations complexes avec

quelques outils simples, insuffisamment adaptés à la réalité du travail. On pense, par exemple, aux contradictions, décrites par Nicolas Jounin (2008), entre les

d'*Organization Studies* (2006). Une observation ethnographique attentive des situations de travail des techniciens-réparateurs de photocopieurs dans l'entreprise Xerox lui a permis de montrer le rôle du travail et de la relation d'emploi dans la construction de l'identité des travailleurs. À défaut de telles démarches, le risque est grand de développer une conception idéalisée du travail gommant les contradictions auxquelles les acteurs de terrain sont confrontés...

Si la sociologie a réglé depuis longtemps la question de la légitimité des recherches de type ethnographique, les sciences de gestion semblent parfois hésiter à leur reconnaître une réelle pertinence, au motif qu'il apparaît difficile de généraliser certaines découvertes des chercheurs de terrain (*fieldworkers*). C'est d'ailleurs ce que souligne Marc Filser, dans sa postface de cet ouvrage.

Pourtant, alors que les pratiques de recherche en sciences de gestion restent trop souvent assujetties à une logique hypothético-déductive, ces travaux nous permettent de mieux comprendre qu'une enquête de terrain approfondie n'est pas seulement une recherche exploratoire. Saluons, donc, ce type d'enquête, qui nous montre toute la richesse d'une investigation qui, ancrée empiriquement, permet de détricoter la subtilité des situations de travail ainsi que les effets des dispositifs de gestion qui les encadrent.

BIBLIOGRAPHIE

BERRY (M.), Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, *Cahier de recherche du CRG*, École Polytechnique, 1983.



Caissière... et après ?

Une enquête parmi les travailleurs
de la grande distribution

Mathias Waelli



Partage du savoir

Le Monde puf

politiques officielles de GRH de certaines grandes entreprises du bâtiment et les pratiques quotidiennes auxquelles sont poussés les chefs de chantiers, en raison de la pression des indicateurs de gestion. Ou encore aux conséquences sur les managers opérationnels de la charte de qualité adoptée par une chaîne de restauration, dont Marie-Anne Dujarier (2006) nous montre les effets pervers. On retrouve ici la question de l'éclatement de la rationalité, décrite il y a déjà bien longtemps par Michel Berry (1983). Ces travaux font écho à la recherche de Julian E. Orr (1996), qui a fait l'objet, dix ans plus tard, d'un numéro spécial

DUJARIER (M.-A.), *L'Idéal au travail*, Paris, PUF, 2006.

JOUNIN (N.), *Chantier interdit au public*, Paris, La Découverte, 2008.

MOISDON (J.-C.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, 1997.

Organization Studies, 27(12), SAGE Publications, 2006.

ORR (J. E.), *Talking about machines – an ethnography of a modern job*, ILR Press Cornell University, 1996

**Par Christophe VIGNON,
Université de Rennes 1 (CREM,
UMR CNRS 6211)**

MARIAGE, CAPITALISME ET... PETITS POTS POUR BÉBÉS

À propos du livre d'Elizabeth C. Dunn, *Privatizing Poland, Baby Food, Big Business and the Remaking of Labor*, Cornell University Press, 2004.

Elizabeth C. Dunn est *Assistant Professor of Geography and International Affairs* à l'Université du Colorado (*Boulder*). Elle a publié, en 2004, un livre sur l'usine Alima, qui fabrique des aliments pour bébé dans la ville polonaise de Rzeszow (250000 habitants), une usine privatisée, rachetée en 1992 par la firme américaine Gerber. Cette dernière a été elle-même revendue, en 1994, à la firme suisse Sandoz.

Pourquoi diable cette lointaine anecdote racontée par une universitaire inconnue en Europe doit-elle ainsi retenir notre attention, aujourd'hui ? C'est que ce remarquable essai d'anthropologie du travail (comme *Les Lettres persanes*, en d'autres temps), pourrait bien être un des ces miroirs qui nous donnent à voir ce que nous ne voyions plus : la face cachée du type de personnalité qu'a modelé, au fil des décennies, notre immer-

sion constante dans des « situations de gestion », pour parler comme Jacques Girin (1) et ce, dans une économie de marché.

Elizabeth C. Dunn n'est pas une anthropologue de salon. Sa stratégie de recherche consiste à enquêter sur un travail en exécutant ledit travail. Au lieu de poser aux employées des questions que celles-ci ne se posent pas, il convient selon elle de passer du temps à travailler, non seulement dans l'usine, mais aussi aux tâches ménagères, le soir, à la maison. C'est alors que l'on peut véritablement comprendre pourquoi les travailleuses sont souvent passives, politiquement et syndicalement indifférentes : elles sont tout simplement épuisées, comme l'est elle-même notre chercheuse, qui réussit pourtant à nous transmettre un compte rendu précis de ses observations et de ses analyses.

Parce que l'usine Gerber, installée dans la petite ville de Fremont, dans le Michigan, ressemble à s'y méprendre à son homologue polonaise Alima, les dirigeants de Gerber ont cru qu'ils pourraient facilement reproduire en Pologne la formule à succès qui leur avait permis d'acquérir une position dominante sur le marché américain.

Mais la Pologne, ça n'est pas les États-Unis ! Et Rzeszow n'est pas Fremont...

Lorsque les dirigeants de Gerber découvrent que les employés d'Alima et les paysans des environs de Rzeszow ne se comportent pas comme ceux de Fremont, ils décident d'appliquer à Alima les mêmes techniques de management qu'ils avaient mises en œuvre, avec succès, à Fremont. Pour transformer Alima en une entreprise nouvelle, globale et flexible, ils entreprennent un « changement culturel » qui vise à rééduquer cadres, employés et

consommateurs, afin que ceux-ci adoptent – en Pologne ! – le comportement des membres « normaux » d'une économie capitaliste de l'Ouest.

Par une série de méthodes vantées dans les manuels de management et les revues économiques à la mode, ils entreprennent de promulguer les habitudes, les goûts, les valeurs d'un capitalisme postmoderne et flexible. Cette expérimentation en grandeur réelle nous rappelle fort à propos que le fonctionnement d'une économie de marché implique une définition bien précise de ce que signifie « être une personne ».

Alors que la discipline de l'époque communiste visait plutôt à immobiliser les personnes et à les contrôler pour les empêcher de prendre des initiatives, la discipline requise par les entreprises postmodernes exige, au contraire, d'un sujet qu'il soit capable de s'autoréguler, c'est-à-dire d'ajuster constamment son comportement pour le conformer à des normes (formelles et informelles) : normes comptables, procédures de qualité, bonnes pratiques, prescriptions publicitaires, modes de relations commerciales avec autrui... Des techniques comme le *marketing*, l'audit, la comptabilité de gestion et le contrôle qualité visent à rendre les personnes flexibles, agiles, autorégulées, et donc capables d'aider l'entreprise pour laquelle elles travaillent à s'adapter, toujours plus vite, à des conditions de marché changeantes. Présentées comme des techniques de libération de l'individu (*empowerment*), elles ont aussi un côté disciplinaire (et, bien souvent, discriminatoire). En effet, elles ont tendance à pousser certains travailleurs à travailler toujours plus dur (pour satisfaire à la demande de l'entreprise) et à exclure ceux qui, pour une raison ou une autre, ne sont pas capables de se soumettre à une telle autodiscipline.

Tout le paradoxe de la situation décrite par Elizabeth C. Dunn tient dans le fait que, tandis que

(1) GIRIN Jacques, 1990, L'analyse empirique des situations de gestion, dans MARTINET A.Ch., *Épistémologies et Sciences de Gestion*, éd. Economica, Paris.

l'on exige des salariés qu'ils conforment toujours plus leur personnalité aux exigences de l'entreprise, cette entreprise (qui pouvait passer, sous le régime communiste, pour une communauté de personnes, certes contraignante, mais stable) prend une identité de moins en moins prévisible et tend à traiter les personnes qu'elle emploie de plus en plus comme des « commodités ». Le couple personnalité/communauté, fondamental dans toute bonne explication sociologique, se retrouve alors dans une configuration étrange, que les analyses d'Elizabeth C. Dunn mettent bien en évidence.

Une première figure de l'étrangeté apparaît au moment de la privatisation (au chapitre 2). On ne sait qui est le propriétaire de l'usine. On promet aux employés qu'ils vont accéder à une nouvelle forme de liberté, mais alors qu'ils se croyaient naïvement « propriétaires » de l'entreprise qu'ils avaient contribué à construire par leur travail, ils découvrent que c'est le gouvernement provincial qui a décidé à leur place qui serait le nouveau propriétaire, et quel prix il paierait. Ils ont alors le sentiment que la décision a été prise « *dalismy sie ubezwasnowolnic* », une formule qu'on emploie aussi en Pologne à propos des prisonniers et des handicapés mentaux et qui signifie, littéralement : « nous nous sommes laissés enlever le droit à la liberté ».

La question de l'estimation équitable de la valeur de revente de l'entreprise est aussi l'occasion d'une expérience de l'étrangeté. Compte tenu des différences épistémologiques fondamentales entre la comptabilité communiste et les normes comptables de type IAS et de l'impossibilité d'opérer une traduction rigoureuse de l'une à l'autre, la détermination de la valeur comptable de l'entreprise ne peut qu'être le produit d'arrangements et de négociations. Dans de telles conditions, il est impossible de décider si le prix fixé pour la vente d'Alima est correct ou si, au contraire, la négociation a été enta-

chée de corruption. Appliquant leurs propres normes, les auditeurs du cabinet KPMG ont beau jeu de mettre en évidence les risques, les coûts cachés, les dépréciations d'actifs non pris en compte par un système comptable qui n'avait d'ailleurs pas pour but de mettre en évidence des profits ou des pertes, mais de persuader les fonctionnaires du Gosplan de diminuer les quotas de production et d'augmenter les approvisionnements. Par exemple, les logements du personnel, qui étaient considérés comme une ressource dans la comptabilité socialiste, deviennent une charge et un risque dans la nouvelle comptabilité capitaliste. Ce qui est sûr, c'est qu'avant la privatisation, les employés se considéraient comme des « membres » de l'entreprise et associaient la valeur de leur personne à la valeur de la communauté de travail et à la qualité des produits délivrés, alors qu'après la privatisation, ils se découvrent comme un « capital humain » dont la valeur est incertaine. Ils voient les nouvelles embauches gelées au profit d'emplois précaires gérés par une entreprise de location de main-d'œuvre locale (d'ailleurs dirigée par le fils d'un ancien employé d'Alima).

Un des passages les plus impressionnants du livre (pages 153-178) nous montre comment les habitants de la ville de Rzeszow ont interprété le rachat de leur usine par Gerber dans les termes d'un mariage de raison. Pour eux, il y avait, d'un côté, une jolie jeune femme sans fortune, la Polonaise Alima, et, de l'autre, un riche et puissant soupirant américain, Gerber. La jolie jeune femme acceptait de se soumettre aux volontés de son riche prétendant en échange de son engagement moral à la protéger et à lui assurer un certain confort matériel. La presse locale ne fut pas la seule à user de cette métaphore. On la retrouve aussi dans les discours des dirigeants et dans les conversations entre employées. La privatisation, phénomène inédit et difficile à comprendre pour la population,

est interprétée par celle-ci dans les termes d'un mariage traditionnel, avec ses rituels, ses cadeaux, ses engagements réciproques sur le long terme, et elle donne d'ailleurs lieu aux mêmes plaisanteries convenues. Le mariage Alima-Gerber est supposé fonctionner comme une réassurance, dans un contexte où le système social et politique communiste s'effondre. Or, deux ans plus tard, Gerber a échoué dans sa tentative de développer ses ventes en Europe de l'Ouest (en particulier en France) à partir de sa nouvelle plateforme polonaise. Gerber n'est plus en mesure de réaliser les gros investissements promis et, en se vendant à Sandoz, il vend aussi sa jeune épouse polonaise... au plus offrant ! La métaphore du mariage traditionnel tendant à moraliser la relation et à maintenir l'illusion communautaire s'inverse alors pour devenir la stigmatisation de l'immoralité perverse des investisseurs étrangers. Du même coup, les techniques managériales de rééducation, supposées changer la mentalité communiste pour faire émerger de nouvelles personnalités « plus libres et plus responsables », apparaissent davantage comme des arnaques que comme des instruments de libération : s'il n'y a plus de communauté, au nom de quoi se dévouer ?

Les résultats de la grande enquête réalisée récemment auprès des salariés de France Télécom (voir *La Tribune* du mardi 15 décembre 2009) donnent à penser que le phénomène de perte de confiance dans les vertus de l'employeur n'est pas spécifique à la Pologne post-socialiste. L'aspiration à penser l'entreprise comme une éventuelle « communauté » demeure forte. Mais elle est apparemment difficile à satisfaire, sans doute en raison de l'état des législations, de l'instabilité des marchés et des stratégies opportunistes adoptées à la fois par les actionnaires et les intermédiaires financiers.

Par Michel VILLETTE



FOR OUR ENGLISH-SPEAKERS READERS

TESTIFYING

ULTRALIBERALISM, THE ENEMY OF MODERN MANAGEMENT?

An interview with Henri VACQUIN conducted by Bernard COLASSE and Francis PAVÉ

From the French Communist Party to management consultancy: an uncommon itinerary, an exceptional experience with social relations in firms...

HOW TO RECONCILE THE PROTESTANT ETHIC AND FINANCE?

Christophe INARD, Fanny VERRAX and Grégory SCHNEIDER-MAUNOURY

The practices for managing the responsible social investment funds created by Protestant groups are placed in a historical and sociological perspective. Those of the four funds described, beyond the possible ambiguities stemming from their theological justifications, are characterized by a pragmatism that is a far cry from their supposed dogmatism. These practices transcend their religious origins. These funds raise relevant questions about the rehabilitation of finance and the conception of corporate social responsibility.

SOLIDARITY AND RIVALRY IN FIRMS

Jérôme SAULIÈRE

In-firm training periods are an opportunity for young people to discover the world of work from a position somewhere between that of observer and player. When the internship lasts several months, as in the case of engineering students from the Écoles des Mines, students try to fill the same assignments as young recruits. They thus gain an original view of the firm "from underneath", we might say. With reference to a recent article in *Gérer & comprendre*, they feel invited to identify with ideal role models. But this identification is alienating. The only way to overcome it is for students to obtain a position that enables them to understand that the images with which they have identified are mere appearances. Identification is especially strong when the internship is in consultancy on corporate strategy, where appearances and very codified relations are key factors. These students' naive view, as seen through their accounts of this training experience, provides us with thoughts about how business is conducted. For this reason, we are publishing a text written during an internship that was part of the author's first year of training for the French Corps des Mines.

TERRITORIALITY AND VIRTUAL OFFICES, AN OXYMORON?

Emmanuelle LÉON

Changes in the organization of work and the determination to reduce the budget allotted to office space have led many firms to reinvent, or even eliminate, offices thanks to modern technology. Evidence of this is the development of "shared workplaces". The workplace is not just a functional space however. It is also one of the symbols linking wage-earners to their company. Wage-earners spontaneously try to make the

TRIAL BY FACT

TRIAL BY FACT

workplace their own. A case study conducted in the virtual offices of Accenture shows how a sense of territory arises and marks every space, even virtual spaces.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND FLEXIBLE HUMAN RESOURCES: IS "EMPLOYABILITY" A VALID ARGUMENT?

Moez BEN YEDDER and Lotfi SLIMANE

By placing the interests of other stakeholders (for instance, employees) on a par with those of stockholders, corporate social responsibility has compelled recognition in recent years as a concrete form of sustainable development. Though relatively old, flexibility has become an increasingly accepted possibility for improving a firm's competitiveness or even reorienting its activities in a new direction indispensable for its survival. Given its quantitative dimension however, flexibility often comes under criticism for its social consequences. Precarious employment conditions for wage-earners, competition over labor costs among subcontractors, the broken bond between a firm and its workers... flexibility turns out to be an "antisocial" practice. We thus fail to see how a firm that scrupulously adheres to the ideas underlying corporate social responsibility could implement flexibility in its human resources. In practice however, flexibility and corporate social responsibility seem to be able to live under the same roof.

THE LOCAL APPLICATION OF A GLOBAL TOOL FOR MANAGING EMPLOYEE QUALIFICATIONS

Sophie BRETESCHÉ and Michel DEVIGNE

This article describes how an agribusiness plant adjusted to the deployment of a global tool for managing employee qualifications. Although this tool required conformity, it was appropriated variously, depending on the occupational environment and the context of the activities actually exercised.

REPUTATION IN CAREER MANAGEMENT

Sébastien DUBOIS

Reputation is brought forward as a major criterion for managing careers but without being clearly defined. An operational definition is proposed of this social label or image, which is constructed through human relations. The case of artists is especially useful for interpreting the processes at work; and contemporary poets provide a striking illustration of how individuals and, too, organizations (in this case, publishers) manage reputations. Reputation is both a decision-making tool and a key element in strategies.

HAUTE COUTURE NOWADAYS: HOW TO RECONCILE LUXURY AND FASHION?

Marine AGOGUÉ and Guillaume NAINVILLE

An industry's maturation often brings its business model under review. Contrary to appearances, haute couture should be seen not just through the exube-

IN QUEST OF THEORIES



rance of top designers. These fashion houses have had to adapt a purely craftsman's approach to changes in their historical customer base. They have done this thanks to two "product differentiations": luxury goods and designer fashionware. This has deeply affected how they are organized. Fashion houses have found original solutions for moving beyond the fashion/luxury opposition and remaining, even yet, among the best profit-making companies. Behind the glamor and glitter, we discover a world with an atypical structure and organization that exercises fascination owing as much to the fine strategies pursued as to the goods produced.

Christophe VIGNON: SUPERMARKET CASHIER... AND THEN?

On Mathias Waelli's *Caissière... et après?* (Presses Universitaires de France, 2009).

Michel VILETTE: MARRIAGE, CAPITALISM AND BABY FOOD

On Elizabeth Dunn's *Privatizing Poland, baby food, big business and the remaking of labor*, (Cornell University Press, 2004).

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

IST DER ULTRALIBERALISMUS DER FEIND DES MODERNEN MANAGERMENTS ?

Bernard COLASSE und Francis PAVÉ führten das Gespräch mit Henri VACQUIN

Von der kommunistischen Partei zur Unternehmensberatung : ein ungewöhnlicher Lebensweg, eine außerordentliche Erfahrung im Personalwesen der Unternehmen

WIE PASSEN PROTESTANTISCHE MORAL UND FINANZWESEN ZU-EINANDER ?

Christophe INARD, Fanny VERRAX und Grégory SCHNEIDER- MAUNOURY

Wir haben uns in diesem Artikel vorgenommen, die Managementpraktiken der Ethikfonds zu analysieren, die von protestantischen Gemeinschaften gegründet wurden. Nach einer historischen und soziologischen Einordnung beobachten wir die gegenwärtigen Praktiken von vier Ethikfonds und stellen fest, dass sie abgesehen von eventuellen Vieldeutigkeiten (bezüglich ihrer theologischen Rechtfertigungen) durch einen Pragmatismus gekennzeichnet sind, der weit von dem Dogmatismus entfernt ist, der ihnen zugeschrieben wird. Diese Investmentfonds, deren Politik über die religiösen Ursprünge hinausgewachsen ist, werfen nützliche Fragen zur Erneuerung der Finanzwirtschaft und zur Zukunft des Konzepts der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens auf.

SOLIDARITÄT UND RIVALITÄT IM UNTERNEHMEN

Jérôme SAULIÈRE

Praktika bieten jungen Menschen die Möglichkeit, die Welt der Unternehmen im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses kennen zu lernen, das zwischen demjenigen eines Beobachters und demjenigen eines Akteurs liegt. Wenn ihr Praktikum mehrere Monate dauert, wie es für die an den Écoles des Mines studierenden „ingénieurs-élèves“ der Fall ist, sind diese darum bemüht, sich zu integrieren und dieselben Aufgaben zu erfüllen wie die jungen eingestellten Arbeitskräfte. Sie haben dann eine originale Vorstellung von dem Unternehmen, das sie, wie man sagen könnte, „von unten“ sehen. Wie schon in einem kürzlich in *Gérer & Comprendre* erschienenen Artikel beobachtet wurde, fühlen sie sich dazu aufgefordert, sich mit den Idealbildern ihrer Rolle zu identifizieren. Aber diese Identifizierung hat eine Entfremdung zur Folge und kann erst nach dem Erreichen einer Position überwunden werden, die es

ihnen erlaubt zu verstehen, dass die Bilder, mit denen sie sich identifiziert hatten, nur Schein sind. Die imaginäre Dimension ist in der Strategieberatung besonders stark, denn auf eine sehr kodifizierte Weise spielen hier Erscheinung und Kontaktfähigkeit eine wesentliche Rolle.

Ihre Lehrgangsberichte zeigen, was die naive Sichtweise, die sie charakterisiert, von den betrieblichen Abläufen zu erfassen vermag. In diesem Sinne veröffentlichen wir diesen Text, der von Jérôme Saulière im Laufe eines Praktikums verfasst wurde, das er im Rahmen seines ersten Studienjahres am *Corps des Mines* absolvierte.

TERRITORIALITÄT UND VIRTUELLE BÜROS : EIN OXYMORON ?

Emmanuelle LÉON

Die Veränderungen in der Arbeitsorganisation und die Absicht, die Ausgaben für Immobilien zu reduzieren, veranlassen zahlreiche Unternehmen dazu, ihre Büros mit Hilfe der verfügbaren Technologien neu zu konzipieren oder sogar abzuschaffen. Die Entwicklung der Großraumbüros entspricht dieser Logik. Doch ein Arbeitsraum ist nicht nur ein funktioneller Ort : er stellt auch eins der Symbole dar, das den Angestellten mit seiner Organisation verbindet ; daher wird dieser spontan dazu tendieren, ihn zu seinem eigenen zu machen. Eine Fallstudie zu den virtuellen Büros von *Accenture* beweist, dass jeder Raum unter dem Blickwinkel der Territorialität betrachtet wird ... und wäre er auch nur virtuell.

DIE SOZIALE VERANTWORTUNG DES UNTERNEHMENS UND DIE FLEXIBILITÄT DES PERSONALMANAGEMENTS : IST DIE VERWENDBARKEIT EIN TAUGLICHES ARGUMENT ?

Moez BEN YEDDER und Lotfi SLIMANE

Da die soziale Verantwortung des Unternehmens dem Interesse der nicht als Gesellschafter fungierenden Zugehörigen (wie der Beschäftigten) einen ebenso hohen Rang einräumt wie demjenigen der Aktionäre, hat sie sich als Konkretisierung der nachhaltigen Entwicklung der Unternehmen bei diesen durchgesetzt. Auf einer anderen Ebene wird die Flexibilität zu einem Aspekt, der, obwohl er relativ alt ist, immer häufiger als ein möglicher Weg zur Verstärkung der Wettbewerbsfähigkeit oder sogar zur Neuorientierung angesehen wird, die zur Lebensfähigkeit unbedingt notwendig ist. Doch die Flexibilität, insbesondere in ihrer quantitativen Dimension, ist aufgrund der sozialen Folgen, die aus

AN TATSACHEN GEMESSEN

ihrer Anwendung resultieren können, oft verschrien. Die Prekarisierung der Arbeitnehmer, der Lohnkostenwettbewerb unter den Subunternehmern, die Auflösung der Bindungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten ... : die Flexibilität scheint in mancher Hinsicht zu den „antisozialen“ Praktiken zu gehören. Unter diesem Gesichtspunkt ist es schwer vorstellbar, dass eine Firma, die sich darum bemüht, die Logik der gesellschaftlichen Verantwortung zu beachten, auch eine gewisse Flexibilität geltend machen könnte. In der Praxis jedoch scheinen die beiden Logiken miteinander zu kohabitieren.

DIE LOKALE INKARNATION EINES GLOBALEN KOMPETENZMANAGEMENT-SYSTEMS

Sophie BRETESCHÉ und Michel DEVIGNE

In diesem Artikel prüfen wir die Anpassungsfähigkeit eines lokalen Produktionsstandortes im Zusammenhang mit dem Einsatz eines globalen Kompetenzmanagementsystems für die Lebensmittelindustrie. Das System hat zwar einen gestaltenden Charakter, ruft aber auch differenzierte Aneignungen hervor, die auf den jeweiligen Kontext der Ausübung der Tätigkeiten und der Berufsgruppen zurückzuführen sind, in dem es Anwendung findet.

DER GUTE RUF UND DIE KARRIEREPLANUNG

Sébastien DUBOIS

Der gute Ruf ist als ein wichtiges Kriterium für den Verlauf von Karrieren bezeichnet worden, ohne dass er eindeutig definiert worden wäre. Dieser Artikel schlägt eine praxisnahe Definition des guten Rufs vor, der ein Etikett oder ein soziales Bild ist, das sich durch die Beziehungen zwischen den Akteuren herausbildet. Die Künstler bieten ein privilegiertes Beispiel, um diese Mechanismen zu entschlüsseln, und der Fall der zeitgenössischen Dichter bietet eine profilierte Illustration dessen, welche Bedeutung

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

sowohl Individuen als auch Organisationen, hier die Verlagshäuser, dem guten Ruf beimessen. Tatsächlich ist der gute Ruf sowohl eine Entscheidungshilfe als auch ein zentrales Anliegen der Strategien der Akteure.

HAUTE COUTURE HEUTE : SIND LUXUS UND MODE MITEINANDER VEREINBAR ?

Marine AGOGUÉ und Guillaume NAINVILLE

Viele Industriesektoren haben sich im Stadium ihrer Reife zur Infragestellung ihres Geschäftsmodells entschlossen. Auch wenn es nicht den Anschein hat, reduzieren sich die Modehäuser nicht auf das exaltierte Auftreten ihrer großen Modeschöpfer : sie haben ihre rein handwerklich organisierte Tätigkeit umkonzipieren müssen, um sich ihrer gewandelten historischen Kundschaft anzupassen, und zwar dank der gleichzeitigen Entwicklung zweier „Produktdifferenzierungen“ : derjenigen des Luxus und derjenigen der Mode. Dieser Übergang hat die Organisation dieser Unternehmen stark geprägt : die Modehäuser haben originelle Lösungen gefunden, die es ihnen ermöglichen, den Gegensatz von Luxus und Mode zu überwinden und heute noch zu den rentabelsten Unternehmen zu gehören. So entdeckt man hinter all dem Flitterglanz eine in ihrer Struktur und Organisation atypische Welt, deren strategische Raffinessen zumindest ebenso faszinieren könnten wie die Kreationen selbst ...

MOSAIK

Christophe VIGNON: SUPERMARKT-KASSIERERIN ... UND DANACH ?

Zum Buch von Mathias Waelli, *Caissière ... et après ?* (Presses Universitaires de France, 2009).

Michel VILETTE: Marriage, capitalism and baby food

Zum Buch von Elizabeth C. Dunn : *Privatizing Poland, Baby Food, Big Business and the Remaking of Labor*, Cornell University Press (Cornell University Press, 2004).

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

OPINIÓN

EL ULTRALIBERALISMO, ¿ENEMIGO DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODERNA?

*Entrevista con Henri VACQUIN
Realizada por Bernard COLASSE y Francis PAVÉ*

Del Partido Comunista al consejo de administración de una empresa: un recorrido fuera de lo normal, una experiencia excepcional de las relaciones sociales en la empresa.

¿CÓMO HACER QUE CONVIVA LA MORAL PROTESTANTE CON LAS FINANZAS?

Christophe INARD, Fanny VERRAX y Grégory SCHNEIDER-MAUNOURY

En este artículo nos proponemos analizar las prácticas de administración de los fondos de inversión socialmente responsable (ISR) creados por las comunidades protestantes. Tras una puesta en perspectiva

REALIDADES DESCONOCIDAS

REALIDADES DESCONOCIDAS

histórica y sociológica, observaremos las prácticas actuales de cuatro fondos ISR y constataremos que más allá de las posibles ambigüedades (que tienen justificaciones teológicas) de estos fondos, el pragmatismo que los caracteriza es muy diferente del dogmatismo que se les atribuye. Estos fondos, cuyas prácticas trascienden sus orígenes religiosos, representan interrogantes pertinentes sobre la renovación de las finanzas y el porvenir del concepto de responsabilidad social de la empresa.

SOLIDARIDAD Y RIVALIDAD EN LA EMPRESA

Jérôme SAULIÈRE

Las pasantías permiten que los jóvenes descubran el mundo de la empresa con un estatuto intermedio entre el de observador y el de actor. Cuando una pasantía dura varios meses, como es el caso de los futuros ingenieros de las Escuelas de Minas, éstos tratan de integrarse y ejercer las mismas misiones que

los nuevos empleados. Tienen una visión original de la empresa que podría llamarse vista "desde abajo". Para citar un artículo reciente de la revista *Gérer et Comprendre* (1), se sienten invitados a identificarse con las imágenes ideales de su papel. Pero esta identificación es alienante y sólo puede superarse después de llegar a una posición que les permita entender que las imágenes a las cuales se identificaban eran sólo apariencias. La dimensión imaginaria es muy importante en el consejo estratégico, en el que la apariencia y las relaciones, altamente codificadas, desempeñan un papel esencial.

Estos testimonios sobre su experiencia, alentados por el oído atento de un grupo de docentes, muestran lo que su mirada ingenua traduce del mundo de los negocios.

Con este enfoque publicamos este texto, redactado por Jérôme Saulière durante la pasantía efectuada en su primer año de estudios en una escuela de Minas (*Corps des Mines*).

TERRITORIALIDAD Y DESPACHOS VIRTUALES: ¿UN OXÍMORON?

Emmanuelle LÉON

Los cambios en la organización del trabajo y el deseo de reducir el presupuesto dedicado a los inmuebles llevan a muchas empresas a reinventar, incluso a suprimir, sus despachos, utilizando las nuevas tecnologías puestas a su disposición. El desarrollo de los espacios de trabajo repartidos siguen esta lógica. Sin embargo, el espacio de trabajo no es únicamente un lugar funcional; es igualmente uno de los símbolos que relaciona al empleado con su organización. Por ello, éste seguirá espontáneamente la tendencia de querer apropiárselo. Un estudio de caso, realizado con los despachos virtuales de Accenture, demuestra que la territorialidad entra en cualquier espacio así éste sea virtual.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS A LA HORA DE LA FLEXIBILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS: ¿LA EMPLEABILIDAD ES UN ARGUMENTO VIABLE?

Marie Moez BEN YEDDER y Lotfi SLIMANE

La responsabilidad social de las empresas (RSE), como materialización del desarrollo duradero de éstas, se ha impuesto al poner el interés de actores que no son socios (tales como los empleados) en el mismo nivel de importancia que los accionistas. Por otra parte, la flexibilidad se convierte en un aspecto que, aunque relativamente antiguo, se ve cada vez más como una vía posible para el aumento de la competitividad de la empresa, incluso como una nueva orientación indispensable a su viabilidad. Sin embargo, la flexibilidad, en particular en su dimensión cuantitativa, se prohíbe a menudo a causa de las consecuencias sociales que su adopción puede acarrear. Pauperización de los empleados, competición sobre los costes de mano de obra entre subcontratistas, ruptura del vínculo entre la empresa y los empleados. Por ciertos aspectos la flexibilidad parece formar parte de las prácticas "antisociales". A partir de ahí, es difícil creer que una empresa que desea seguir la lógica social predicada por la RSE podría aplicar también cierta flexibilidad. Sin embargo, en la práctica, las lógicas de la flexibilidad y de la RSE parecen convivir.

LA ENCARNACIÓN LOCAL DE UNA HERRAMIENTA DE ADMINISTRACIÓN GLOBAL DE CONOCIMIENTOS

Sophie BRETESCHÉ y Michel DEVIGNE

En este artículo, pondremos en perspectiva la capacidad de ajuste de un sitio de producción local frente al despliegue de una herramienta de administración global de conocimientos en el sector agro-alimentario. Si la herramienta presenta un carácter consensual, suscita también diferentes apropiaciones, relacionadas con los contextos de ejercicio de las actividades y los medios profesionales en los que se ejercita.

LA REPUTACIÓN PARA ADMINISTRAR LAS CARRERAS

Sébastien DUBOIS

La reputación se considera como un criterio mayor en el desarrollo de las carreras, sin que exista una definición explícita de ella. Este artículo propone una definición operativa de la reputación, etiqueta o imagen social que se construye en las relaciones entre los diferentes actores. Los artistas suministran un muy buen ejemplo para poder descifrar estos mecanismos. Por ejemplo, el caso de los poetas contemporáneos ofrece una ilustración notable de la gestión de la reputación tanto por los individuos como por las organizaciones; en nuestro caso, los editores. En efecto, la reputación es a la vez una herramienta de decisión y un elemento central de las estrategias de los actores.

¿LA ALTA COSTURA HOY EN DÍA: ¿CÓMO CONCILIAR EL LUJO Y LA MODA?

Marine AGOGUÉ y Guillaume NAINVILLE

La madurez de ciertos sectores industriales les ha obligado a poner en tela de juicio su propio business model. Las casas de alta costura, a pesar de las apariencias, no se reducen a la exuberancia de sus grandes modistos. Han tenido que cambiar el enfoque puramente artesanal de su actividad para poder adaptarse a los cambios de su clientela y esto gracias al codesarrollo de dos productos diferentes: los productos de lujo y los de moda. Esta transición ha tenido un impacto profundo en la organización de estas empresas: las casas de alta costura han encontrado soluciones originales que les permiten superar la oposición entre moda y lujo, para poder figurar, incluso hoy en día, entre las empresas más rentables. Así, detrás del estrás y las lentejuelas, se descubre un mundo atípico en su estructura y su organización que podría fascinar al menos tanto por la fineza de sus estrategias como por sus propias creaciones.

Christophe VIGNON: CAJERA Y LUEGO ¿QUÉ MÁS?

Comentarios sobre el libro de Mathias Waelli, *Caissière... et après ?*, PUF, 2009.

Michel VILLETTE: BODAS, CAPITALISMO Y COMPOTAS PARA BEBÉS

Comentarios sobre el libro de Elizabeth C. Dunn: *Privatizing Poland, Baby Food, Big Business and the Remaking of Labor*, Cornell University Press, 2004.

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

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

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

Les Annales des Mines éditent trois séries complémentaires :

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

GÉRER & COMPRENDRE

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

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

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

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

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

**ABONNEZ-VOUS
 AUX
 ANNALES DES MINES**

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

et

GÉRER & COMPRENDRE

et

**RESPONSABILITÉ
 & ENVIRONNEMENT**

**DEMANDE DE
 SPÉCIMEN**

**L'INDUSTRIE
 AU
 CONCRET**

BULLETIN D'ABONNEMENT

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

Je m'abonne pour 2010 aux Annales des Mines :

Gérer & Comprendre

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 83 €	<input type="checkbox"/> 101 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 108 €	<input type="checkbox"/> 130 €

Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 158 €	<input type="checkbox"/> 190 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 198 €	<input type="checkbox"/> 257 €

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

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 202 €	<input type="checkbox"/> 255 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 299 €	<input type="checkbox"/> 357 €

Nom

Fonction

Organisme

Adresse

.....

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

DEMANDE DE SPÉCIMEN

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

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

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

Nom

Fonction

Organisme

Adresse

.....

**G É R É R
COMPRENDRE**

La plupart des premiers numéros de « GÉRER & COMPRENDRE » sont encore disponibles. N'hésitez pas à commander ceux qui vous manquent. Vous trouverez au sommaire des : **N° 54** • L'entreprise au cœur • L'innovation dans l'industrie du sport • Les entreprises et l'Euro • L'âne de Buridan revisité - **N° 55** • Le paravent chinois • Opacité • Etrangeté • Altérité - **N° 56** • Cet obscur objet du débat : le temps de travail • Chroniques d'un management urbain • Sir Bryan Carsberg et la régulation des marchés - **N° 57** • Les mythes du Management • Les épingles d'Adam Smith • Quel avenir pour le CNRS ? - **N° 58** • Entretien avec Olivier Giscard d'Estaing • Accréditation et enseignement supérieur • Le travail, l'inspecteur et la loi - **N° 59** • Le droit d'auteur en question • Silvère Seurat : genèse d'une méthode • De la foi au marché - **N° 60** • François Bloch-Lainé : au cœur de l'Etat • Organisations prosaïques et leaders héroïques • Création de valeur et politique de rémunération - **N° 61** • La complexité fiscale, un mal nécessaire ? • Le système de Santé en Angleterre • Silicon Valley : chroniques d'un autre monde - **N° 62** • Parcours d'un grand banquier d'affaires • Débat : la logique compétences • Henri Fayol et la recherche-action • Diriger des thèses de terrain - **N° 63** • Les 35 heures chez Air France • Développer les projets et les compétences • Laisser du temps au temps • La passion de la psychosociologie - **N° 64** • La carrière « classique » existe-t-elle encore ? • Des hommes et des projets dans l'urgence • Le commerce n'adoucit pas les mœurs • La secte des économistes - **N° 65** • Une success-story mexicaine • Fromage de Comté et confiance • Les malédictions du veau d'or • La secte des économistes - **N° 66** • Quels enjeux pour la gestion des risques ? • 600 jours de compétition technologique • Normalisation comptable et *fair value* • Les mots de la gestion - **N° 67** • La vie de Start-Up • La carte des formations dans les universités • Dossier : L'institut Henri Poincaré et la gestion - **N° 68** • La France dans les deux processus de globalisation • Asymétries d'information et organisation bancaire • La démocratie technique en débat - **N° 69** • AXA, une croissance exponentielle • 2 300 ans avant la gestion • Le commis voyageur : mort d'un mythe ? - **N° 70** • Comprendre le montage d'un financement sur projet • Les PME sont-elles créatrices d'emploi ? • René Bedenne : un fonctionnaire entrepreneur du social - **N° 71** • Bertrand Collomb : de la recherche en gestion au management • Monastères d'antan et entreprises d'aujourd'hui • Le juge, l'économiste et l'abonné - **N° 72** • Groupes mafieux ou réseaux vertueux ? • La médiation, une compétence ingérable ? • Comment instiller l'esprit d'entreprise ? • Travail collectif et groupes transitoires - **N° 73** • Entretien avec Jean-Daniel Reynaud • La participation financière au XIX^e siècle • Du dépeçage à l'assemblage : l'invention du travail à la chaîne • La professionnalisation dans les organisations associatives - **N° 74** • Dossier « Les petits Modes des grandes entreprises » • De la science des affaires aux sciences de gestion • Pour une histoire de la gestion de projet - **N° 75** • Sciences de gestion et expéditions polaires • Entretien avec Alain de Vulpian • Maintien de l'ordre et organisation • Sociologie d'intervention, sociologie plastique - **N° 76** • François Ceyrac, patron du social • Un homme à tout savoir ? • Responsabilité sociale des entreprises • Le MINEFI en modernisation - **N° 77** • Dossier : un débat électrique • L'invention de la mécanographie • L'influence internationale de la recherche en gestion française - **N° 78** • Agir intentionnellement contre ses valeurs • Des bureaux réels pour une entreprise virtuelle • Mobilité et gestion des carrières dans la recherche - **N° 79** • Expérimentons, expérimentez ! • Université et entrepreneuriat • La médiation dans les relations professionnelles • Comment développer la performance collective ? - **N° 80** • Michel Crozier, à contre courant • Nouvelles menaces et gouvernance • La femme objet d'innovation • L'enfer des boutons - **N° 81** • La LOLF : outil de management ou dogme écrasant ? • Gérer des chercheurs en entreprise • Financer la qualité des soins hospitaliers - **N° 82** • Débat public et expertise • Globalisation et emploi • Edison contre Westinghouse • Quand la France découvre l'audit - **N° 83** • Entretien avec André Bergeron • L'entreprise qui aurait pu ne pas être délocalisée • La construction de la concurrence - **N° 84** • Les *start-up* ou l'art du tâtonnement • La théorie financière classique : une parenthèse de 50 ans ? • Des raisins et des hommes - **N° 85** • Violence au travail et placardisation • Mafia universitaire et Mafia tout court • La Logan sur les pas de la 2 CV ? • Entretien avec Xavier Fontanet - **N° 86** • L'Égypte et les experts • La guerre des temps • Aventures chinoises de PME françaises - **N° 87** • Le CNES et la sous-traitance • Genèse d'un entrepreneur social • Vauban et Taylor - **N° 88** • La mort de Mobilien • Culture et pouvoirs chez EADS • La méthode Triz et l'innovation • Surveiller les comptables - **N° 89** • Commerce équitable et marketing • Ambiguïtés des systèmes d'alerte éthique • Fraude et changements de gouvernance • Entretien avec Jean-Claude Rouchy - **N° 90** • La boîte noire du licenciement pour motif personnel • Le côté sombre des projets • L'US Army et l'US Navy face aux TIC • Max Pagès, L'électron libre de la psychosociologie - **N° 91** • L'obligation de rendre des comptes - **N° 92** • Retour sur la faillite de la Barings • Le modèle entrepreneurial de l'Oréal • Valoriser la recherche publique - **N° 93** • Comment gérer un navire de haute mer ? • Philatélie : une passion et son marché • Gratitude et ingratitude - **N° 94** • Trente années d'histoire de la presse économique • Comment promouvoir la chirurgie ambulatoire ? • L'Europe des masters en formation - **N° 95** • Quand la psychosociologie fait son entrée dans l'entreprise • Viagra® : Création d'une opportunité et performance d'un marché • PME : peut-on choisir de ne pas délocaliser ? - **N° 96** • En Chine, entre *Guanxi* et bureaucratie céleste • Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation ? • Les accidents à l'atterrissage par mauvais temps - **N° 97** • Rencontre avec un militant de la création d'entreprise • La quête éperdue du consensus : le complexe de Babel ? • Point de référence et aversion aux pertes : Quel intérêt pour les gestionnaires ? - **N° 98** • Le stress des vendeuses dans un contexte de pays émergent : entre mépris et marginalisation • Un organisme de santé... malade de « *gestionnisme* » • Est-il dans l'intérêt d'un CV de « faire des histoires » ?