

RÉUSSIR DANS LA DURÉE LEÇONS SUR L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES GRANDES ENTREPRISES FAMILIALES

**À propos du livre de
Danny Miller et
Isabelle Le Breton-Miller,
*Réussir dans la durée. Leçons
sur l'avantage concurrentiel des
grandes entreprises familiales*,
Presses de l'Université Laval,
379 pages, 2010.**

Il aura fallu attendre quelques années pour que la version originale du livre de Danny Miller et Isabelle Le Breton-Miller, *Managing for the Long Run*, publiée par Harvard Business Press, soit reconnue par un éditeur comme susceptible d'intéresser un public francophone. Cette patience a été récompensée. En effet, cet ouvrage tranche avec nombre de ces *best-sellers* de management venus d'outre-Atlantique, qui se caractérisent trop souvent par un ou deux slogans provocateurs que peine à soutenir un argumentaire insuffisamment convaincant en termes de plausibilité, de rigueur analytique, de pertinence tant pour l'avancée du savoir en sciences sociales que pour son applicabilité dans la pratique. En effet, ce texte ne relève en aucune manière du « prêt à jeter ».

Il ne relève pas non plus d'un autre genre, fort honorable, qui réserverait son apport à quelques rares spécialistes experts d'un créneau étroit, dans le cas présent, les moyennes et grandes entreprises familiales, même si le domaine qu'il couvre explicitement concerne bien ces dernières, qu'il prend pour terrain d'enquête. En effet, il véhicule des apports qui vont bien au-delà du statut de ces dernières. Il ne se range donc pas dans la catégorie quelque peu prédicatrice de la réhabilitation des vertus oubliées de la gouvernance familiale. On pourra en retirer des leçons qui font sens, y compris

pour les entreprises cotées sur le marché, voire même pour certaines organisations économiques publiques. Par ailleurs, on constate qu'il n'y a pas de fatalité : les entreprises familiales qui deviennent grosses, voire globales, ne sont pas condamnées à perdre leur caractère familial à plus ou moins long terme.

À bien des égards, le profil de l'ouvrage est celui d'un ouvrage fondamental, généraliste et destiné à s'inscrire dans la durée. Il couvre les diverses fonctions qui assurent le succès d'une entreprise à un moment et dans un contexte donnés, ainsi, et c'est là un point capital, que les types d'articulation à mettre en œuvre entre elles. D'une part, il réintroduit cette dimension essentielle qu'est la durée (ou l'horizon à moyen terme), les processus qui permettent de bâtir et d'assurer la viabilité, ainsi que les corrections qui sont nécessaires pour la soutenir durablement tout en l'adaptant aux circonstances. Comment le management, cet acte volontariste, permet-il de tenir la distance, de rester en phase avec des temps dont on sait qu'ils sont changeants et peuvent, de ce fait, altérer le succès du modèle de *business* originel ? Quelles sont les erreurs à éviter ? Quels coups de barre et quels ajustements doivent être privilégiés par « gros temps » ? Le livre des époux Miller avait été écrit et publié quelques années avant la crise de la fin des années 2000. Je l'avais reçu à sa sortie, en 2005, et j'y avais jeté alors un coup d'œil sans doute trop rapide. Mon réflexe avait été de le classer dans les livres s'adressant à des auditoires (et donc à des étudiants) spécialisés s'intéressant aux seules entreprises familiales. Je l'avais aussitôt transmis à un de mes collègues de l'INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires), qui était en charge de ce type d'enseignement dans le cadre des programmes tant de MBA que de formation continue pour praticiens, des enseignements relevant de la catégorie des cours à option

ou susceptibles d'alimenter les conférences de fin d'après-midi. Quelle erreur ! Ayant enfin pris au sérieux cet ouvrage grâce à son édition en français, c'est-à-dire après l'avoir lu dans le détail, je suis conduit à de tout autres conclusions.

La première de ces conclusions est que cet ouvrage, en dépit de la survenue de la crise, n'a pas pris une ride, bien au contraire ! Il représente un apport majeur susceptible d'aider toutes les entreprises, à commencer par les entreprises non familiales, y compris les plus grosses, à assumer leur travail de résilience et à rebondir pour affronter leur avenir, à l'aube des années 2010. Plus précisément, il les invite à se doter de ressorts adéquats pour échapper à une loi d'airain mise en évidence par la sociologie des organisations, une loi dont les effets pernicioseux sont dévastateurs face à des marchés en perpétuel changement, une loi qui veut que la taille de l'entreprise soit le principal vecteur de la bureaucratisation de sa gestion. Chacun connaît ces dérives. Se mettent en place, de manière technocratique, des systèmes purement quantitatifs de mesure et de contrôle des performances à court terme basés sur des indicateurs strictement économique-financiers traçables au moyen de *reportings* mensuels. Sont alors adoptées, de façon aveugle (et par un effet d'imitation stupide), des solutions qui semblent expliquer le succès d'entreprises tierces, que l'on applique sans nuance à soi-même, quitte à ignorer (voire à tuer) la vision et les actifs invisibles qui font la spécificité contextuelle de l'entreprise dont on assume la charge. À cet égard, le livre des Miller offre de belles et convain-

cantes démonstrations de suicides (et de leur mode d'emploi) d'entreprises familiales ayant versé dans ces travers.

Au passage, que les praticiens se rassurent et que les chercheurs en management y voient un exemple. Le livre des Miller est critique, mais au sens positif de ce terme. On n'y trouve aucune dénonciation des travers du capitalisme postmoderne qui sont le propre de nombreux intellectuels qui, installés dans leur chaise longue, en dressent une vision apocalyptique et fataliste. Le livre apporte des résultats empiriquement fondés et analytiquement interprétés qui rompent avec le sens commun qui a droit de cité dans le milieu des affaires et dans les programmes de trop nombreuses *business schools*, quitte à en revenir au bon sens entrepreneurial et à le valider. Il propose, et c'est là aussi une de ses qualités, à la fois une attitude mentale, un *mindset* et une boîte à outils permettant l'adoption au concret, et cela à travers les diverses facettes de la gestion allant du *marketing* aux ressources humaines, du modèle de gouvernance au fonctionnement des unités opérationnelles sur le terrain, de comportements favorisant la réussite. Si ces modèles de réussite sont contingents, ils n'en sont pas moins généralisables à des entreprises non familiales. La structure de gouvernance en tant que telle ne s'avère pas par nature pertinente.

Ce livre devrait prendre toute sa place en tant que référence en matière de management. Il est de portée générale, ce qui ne veut pas

Danny MILLER et Isabelle LE BRETON-MILLER

RÉUSSIR DANS LA DURÉE

LEÇONS SUR L'AVANTAGE CONCURRENTIEL
DES GRANDES ENTREPRISES FAMILIALES



dire stratosphérique ou abscons ; par ailleurs, il n'est pas réservé à une seule élite, à la fonction de direction générale. Il fournit un cadre unique fondé sur des listes de compétences clés et de typologies opératoires, pour choisir, donner sens et assembler chacune des composantes du management. Il doit s'inscrire parmi les fondamentaux que doit assimiler tout manager, futur et actuel, quel que soit sa fonction ou son niveau hiérarchique. Oyez, oyez ! L'entreprise familiale n'est pas une sorte de survivance romantique d'un passé révolu : elle invente des modèles alternatifs qui génèrent des performances tout aussi remarquables que celles de grandes entreprises dirigées par des non propriétaires. En ce sens, le *Miller & Le Breton* sera rangé, je l'espère, parmi les ouvrages de base qui jalonnent la progression des sciences du mana-

gement depuis un siècle. En tant que chercheur en management, ce livre représente à mes yeux un événement, car il est de ceux que l'on aurait aimé avoir soi-même écrit. En tant que sociologue des organisations, je lui accorde une vertu précieuse et unique, celle d'aider à remettre en perspective une partie de notre savoir disciplinaire par rapport aux exigences de l'action économique organisée.

Par Jean-Claude
THOENIG,
Directeur de
recherche émérite au
CNRS, Dauphine
Recherches en
Management,
Université Paris-
Dauphine.

COMMENT ÉCHAPPER À LA COMMODITISATION

À propos du Livre de
D'Aveni Richard. A., *Beating
the commodity trap*, Cambridge
(MA), Harvard Business Press,
2010.

La *commoditisation* est un concept ancien, même si son application au domaine de la stratégie et des sciences de gestion est, quant à elle, assez récente. Loin de l'origine marxiste du terme de *commodité* (1), le terme anglo-saxon (*commo-*

(1) Dans l'édition anglaise du *Capital*, Marx parle des *commodities* notamment lorsqu'il évoque le *commodity fetishism* (fétichisme de la marchandise, dans la traduction française).

ditization) s'est diffusé, durant les années 1990, au domaine de la stratégie. Sa traduction française littérale de « banalisation » n'apparaissant pas satisfaisante, l'utilisation du terme francisé *commoditisation* s'est imposée.

Ce mot désigne le processus par lequel des produits autrefois innovants et différenciés finissent par se ressembler. Si le processus s'est diffusé et que les industriels en concurrence n'ont rien fait pour différencier ou repositionner leurs produits, le consommateur se retrouve dès lors face à des produits qu'il juge semblables : il effectue alors son choix principalement en fonction du prix. La *commoditisation* rampante est une problématique commune à de nombreuses industries ; elle ne se limite pas aux seules commodités.

Dans un livre précédent, Richard A. D'Aveni a avancé la notion d'hyper-compétition (2). Son nouvel ouvrage (3), consacré à la *commoditisation*, en est le prolongement : cette dernière est présentée comme une des formes possibles de l'hyper-compétition. Basé sur l'étude approfondie d'une trentaine d'industries, le livre met en évidence les trois cheminements aboutissant aux « pièges » à commodités :

– 1) la détérioration : les firmes multiplient les stratégies destinées à toucher le marché de masse à partir d'un marché jusque-là haut de gamme (par exemple, Zara a commodité le marché de la haute couture en proposant des modèles inspirés de créations haute couture à des prix très bas, créant ainsi un marché de masse qui n'existait pas auparavant) ;

– 2) la prolifération : elle se produit quand des entreprises développent de nouvelles combinaisons de prix-bénéfices produits

pour attaquer des marchés historiques. C'est notamment le cas des constructeurs japonais qui ont proposé des modèles de motos plus fiables et moins chères que celles d'Harley Davidson, menaçant ainsi le leader historique et emblématique de ce marché ;

– enfin, 3) la surenchère : certains acteurs offrent plus de bénéfiques produits à leurs clients, pour un prix égal, voire inférieur. C'est le cas de Dell, lorsqu'il a pénétré le marché de l'ordinateur personnel, en proposant des produits partiellement customisables à des prix plus bas, cela grâce à un mode de distribution innovant.

L'auteur cherche ainsi à répondre à plusieurs questions. Existe-t-il des schémas communs pour la *commoditisation* ? Celle-ci est-elle différente d'une industrie à une autre, et même d'une firme à une autre au sein d'un même secteur ? Quelle est la tendance et l'évolution de l'analyse prix et bénéfice pour chaque secteur ? Comment les firmes peuvent-elles combattre la détérioration, la prolifération et la surenchère entraînant la *commoditisation* ?

L'objectif de cet ouvrage est de donner des clés pour effectuer un bon diagnostic stratégique et identifier les attitudes les plus efficaces pour combattre les différentes sources de *commoditisation*.

L'auteur s'appuie sur une méthodologie basée sur le concept de prix hédoniques, destinée à mettre en évidence les manifestations de la *commoditisation* (à l'origine, la méthode des prix hédoniques est une méthode statistique très utilisée dans le domaine de l'immobilier ou de l'environnement. Elle permet d'isoler certaines variables ou certains attributs de biens immobiliers, tels que « être proche d'un moyen de transport public » ou encore « avoir un beau paysage », afin d'en estimer la valeur marchande).

Richard A. D'Aveni propose d'adapter cette méthode afin d'établir, à l'intention des entreprises et de leurs dirigeants, un outil de

diagnostic et d'analyse stratégique leur permettant d'acquérir une vision globale de leur positionnement par rapport à la concurrence et de déterminer des segments potentiellement inoccupés susceptibles de constituer des opportunités de développement (ou de repositionnement). En positionnant les firmes suivant le bénéfice-produit qu'elles offrent et le prix auquel est vendu leur produit (ou service), la méthode permet ainsi de repérer visuellement les sources de *commoditisation* que sont la prolifération, la surenchère et/ou la détérioration. Elle peut aussi, *a contrario*, mettre en évidence des segments qui auraient été délaissés et qui pourraient constituer de bonnes opportunités de création d'entreprise ou d'élargissement d'une gamme de produits.

Il se sert ainsi du concept de prix hédonique pour construire un outil de diagnostic du degré de *commoditisation* d'une industrie et pour élaborer des recommandations permettant d'échapper à cette tendance ou d'en renverser les effets, voire d'en tirer parti.

À partir de son expérience des différentes industries qu'il a étudiées, D'Aveni met en évidence les stratégies permettant de limiter les impacts néfastes du processus de *commoditisation* que les entreprises ne sont pas toujours à même de maîtriser. L'auteur s'appuie pour cela sur l'étude de cas, dans des industries aussi différentes que la haute couture, l'industrie hôtelière ou encore les voitures de course.

Lorsqu'une situation de détérioration apparaît (caractérisée par l'apparition d'une firme produisant à bas coût et pouvant proposer un produit peu cher pour un bénéfice premier moins important), les firmes peuvent alors réagir de plusieurs manières, en fonction des ressources dont elles disposent. Elles peuvent ainsi essayer d'échapper à cette tendance en cédant le segment bas de gamme au nouvel arrivant. Généralement, elles décident ensuite de repositionner leur offre. Elles peuvent,

(2) D'AVENI (Richard. A.), *Hypercompetition : Managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York, The Free Press, 1994.

(3) D'AVENI (Richard. A.), *Beating the commodity trap*, Cambridge (MA), Harvard Business Press, 2010.

pour cela, choisir de s'éloigner du marché qu'elles considèrent comme commoditisé (à l'image d'Armani, qui a délaissé le prêt à porter pour travailler sur le *design* avec Samsung). Les entreprises qui repèrent une forme de détérioration de leur marché peuvent aussi choisir d'essayer d'ébranler la position du discounter. C'est la stratégie choisie par H&M, qui utilise des personnalités pour vanter ses produits et dégrader, par la même occasion, l'image de Zara, qui ne peut pas s'offrir les services de ces personnalités en raison de sa stratégie de bas coûts. Enfin, les entreprises peuvent choisir d'essayer de retourner la *commoditisation* à leur avantage. Elles choisissent alors d'encercler leur concurrent, à l'image de Microsoft, qui, par exemple, fournit gratuitement antivirus et *firewall*, rendant ainsi impossible la concurrence sur les prix avec McAfee ou Symantec. Richard A. D'Aveni utilise le même canevas pour décrire les stratégies permettant d'échapper, de résister ou de profiter de la prolifération (caractérisée par la multiplication du nombre de firmes sur les différents segments de marché). L'industrie hôtelière est un bon exemple de prolifération puisqu'en l'espace d'un an, plus de 24 nouvelles marques d'hôtels sont apparues aux États-Unis. Afin de lutter contre cette tendance, les firmes doivent sélectionner les menaces à combattre et se concentrer sur un segment spécifique, le combat sur tous les segments attaqués étant très consommateur de ressources et rarement efficace pour l'ensemble des segments considérés (ainsi, la chaîne hôtelière Hilton a choisi de délaissé le segment des trois étoiles afin de mieux gérer les menaces sur les quatre et cinq étoiles). Par ailleurs, les firmes peuvent choisir de créer de nouveaux segments basés sur les bénéfices secondaires. Enfin, les stratégies pour diminuer l'influence de la surenchère consistent, pour les firmes, à reconsidérer régulièrement les bénéfices pre-

miers de leur offre. À cet égard, l'exemple des stations-services aux États-Unis est éloquent. Leurs bénéfices premiers ont changé, tous les dix ans environ :

– années 1960 : les stations-services fournissent l'ensemble des services liés à l'automobile (réparation, lavage des vitres, essence haute performance...);

– années 1970 : les stations deviennent self-service et s'étendent géographiquement pour offrir à l'automobiliste l'assurance de ne pas tomber en panne ;

– années 1980 : les stations-services deviennent des épiceries utilisant la fourniture d'essence et le lavage automatique des voitures comme des produits d'appel pour attirer les clients chez elles ;

– années 1990 : les stations-services deviennent des refuges sécurisés pour servir les besoins des femmes seules en leur offrant des moyens de paiement rapides et des lieux éclairés et sécurisés pour leurs achats nocturnes ;

– années 2000 : véritables petites épiceries, les stations-services ont élargi leur offre et sont devenues des lieux de services et de produits étendus ;

– dans le futur, les stations-services deviendront probablement des centres verts proposant des énergies alternatives (comme l'électricité ou l'eau, pour les futures voitures à hydrogène).

L'ouvrage de D'Aveni détaille les stratégies possibles face à la *commoditisation* ainsi que leur intrication, puisqu'elles sont loin d'être exclusives. L'explication est d'autant plus convaincante que l'auteur fournit de nombreuses illustrations de ces stratégies empruntées à de multiples industries.

S'il est principalement destiné aux dirigeants, ce livre permet une vraie réflexion sur une notion de stratégie dont on connaît finalement peu de choses. D'Aveni élabore une méthode permettant de repérer et d'identifier les sources principales de la *commoditisation* ; de plus, il propose une réflexion sur les stratégies permettant de la

contrecarrer en analysant de nombreux exemples tirés de l'histoire récente.

Le mérite de ce livre est notamment de dépasser la différenciation, trop souvent proposée comme solution au problème de la *commoditisation*. Si la différenciation constitue bien une des solutions au problème identifié, elle peut aussi, poussée à l'extrême, conduire à la *commoditisation* par le biais de la prolifération. La différenciation est donc loin de constituer une réponse unique à ce type de menace. Cela montre bien qu'il faut non pas envisager la *commoditisation* comme une menace homogène, mais s'efforcer d'en déterminer la ou les sources afin de pouvoir déterminer les stratégies permettant d'éviter les conséquences négatives de ce phénomène ou, au contraire, d'en tirer profit.

Par Cécile CHAMARET, École Polytechnique, PREG-CRG.

CE QUI TUE LE TRAVAIL

À propos du Livre de Francis Ginsbourger, *Ce qui tue le travail*, Éditions Michalon, 185 pages, 2010.

L'ouvrage de Francis Ginsbourger invite le lecteur à une enquête quasi policière : qu'est-ce qui tue le travail ? À partir de son expérience à la fois d'intervenant-expert sur les questions de défense de l'emploi et de chercheur en gestion, l'auteur appréhende un coupable : un regard trop simple (voire simpliste) porté sur le travail, un regard qui s'aveugle en réduisant celui-ci à des catégories de gestion superficielles. Prenons un exemple : la volonté de réduire le coût du travail a débouché sur des politiques publiques subventionnant certaines catégories de travailleurs ;

ce faisant, elle a contribué à les stigmatiser puisque « les pouvoirs publics éprouvaient le besoin de les solder. C'est ainsi que *la réduction du coût du travail s'est retournée dans l'acception perverse de la réduction du travail à son coût* » (page 39, italiques originales).

Le travail s'est réduit à une catégorie gestionnaire, celle du coût. Le travail en tant qu'œuvre sous-tendue par une finalité dans un collectif a disparu. « Entre une gauche réduisant le travail à une durée et à une amplitude et une droite le réduisant à un pouvoir d'achat, il y a une analogie : réduire le travail à ce qui se calcule, nier la teneur symbolique et identitaire de l'échange social qui s'y joue » (page 47). Cette logique a débouché (selon l'auteur) sur une situation « d'agression de l'organisation du travail » : tous les acteurs invoquent l'organisation du travail, mais plus personne ne sait quoi mettre derrière ce terme.

Cette logique simplificatrice débouche sur deux récits, rituels lors

des situations de fermeture de site. Porté par la direction, « le récit de la forteresse assiégée » invoque la pression concurrentielle, l'inéluctabilité économique de la concurrence internationale, « la volonté de réparation sociale ». Portée par les salariés, « la chronique de la mort annoncée » souligne le grippage de l'innovation du site et la non prise en compte de signaux pourtant annonciateurs. À ces deux récits s'ajoute celui produit par les médias : démantèlement, dépeçage,

hémorragie d'emplois, couperet qui tombe, etc. Pour Francis Ginsbourger, « voilà ce qu'il en est, dans les années 2000, de la gestion *médiatique* d'une restructuration : une narration mythologique qui enferme d'emblée les salariés dans

travail supervisant ce domaine et donnant des ordres. Ce que l'on appelle organisation du travail est la résultante d'actions non coordonnées » (page 72). Dans cette perspective, l'organisation du travail relève plus du point d'équilibre, par nature

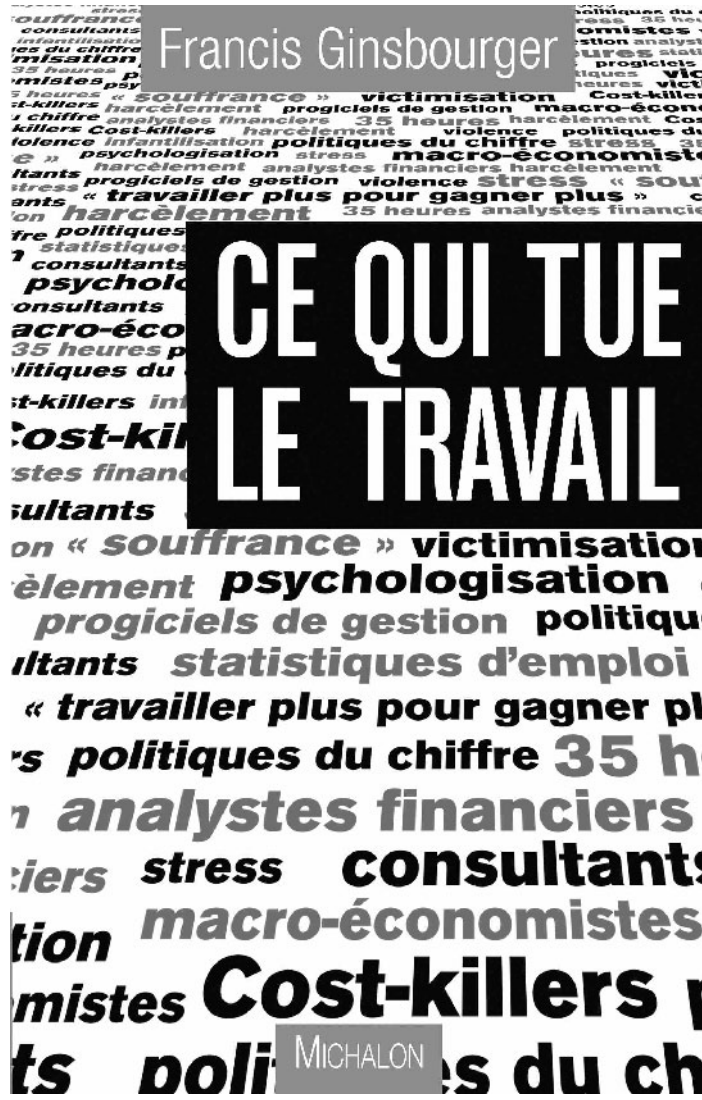
momentané et dynamique, dans des rapports de force et de parole que d'un squelette qui supporterait l'organisation.

De même, l'auteur invite à repenser la compétence, non comme attribut d'une personne ou comme qualité requise pour tenir un poste de travail, mais comme ce qui permet de parvenir à un résultat lorsqu'il faut mélanger, en situation, « des modes opératoires et des ajustements imprévisibles » (page 75). Le bénéfice de ce mouvement permet de remettre en débat la catégorisation qu'avait instaurée l'organisation scientifique du travail : « Là où l'OST avait fini par ramener la confrontation sociale sur les modes opératoires (*comment*) et sur la rétribution (*contre quoi*), la controverse relative à

la vaste catégorie des victimes » (page 90).

Pour sortir de cette logique qui tue le travail en l'enfermant dans des catégories, l'auteur invite son lecteur à les revisiter (voire à les bousculer). Ainsi, l'aporie de l'organisation du travail s'explique par l'absence d'un centre de commandement qui agencerait les choses : « Moins que jamais, il n'y a dans l'entreprise ou dans une quelconque organisation, un ordonnateur central de l'organisation du

la compétence est porteuse d'une remontée vers le *"pour quoi"*, les objectifs et les finalités » (page 39, italiques originales). Or, même l'analyse du travail au travers de l'écart entre le travail prescrit (comment il est censé être fait) et le travail réel (comment il est effectivement réalisé compte tenu des contraintes) évacue la question de la finalité du travail. Il s'agit donc de redonner du poids au travail en tant qu'œuvre.



Cet enjeu prend d'autant plus d'importance que les organisations (notamment les services publics) sont traversées de façon de plus en plus intense par ce que Francis Ginsbourger appelle les « tensions servicielles ». Par cette expression, l'auteur désigne la relation difficile entre le service rendu aux clients (ou aux usagers) tel qu'il est pensé et conçu *a priori* dans une logique de production à grande échelle, et la délivrance de ce service par des professionnels « au contact » de publics divers aux attentes non nécessairement en phase avec la logique de production planificatrice et qui souhaitent faire valoir leurs attentes singulières. « Ce face à face en *live* est un moment où se jouent, dans un raccourci fulgurant, ce qui avait été décomposé dans les activités industrielles du siècle précédent : de la conception, de la production, de la distribution » (page 117). Ces tensions servicielles peuvent déboucher sur des incivilités, voire de la violence. Pour y faire face, l'auteur en appelle à une représentation différente de l'organisation, qui passe de l'organisation conçue comme une coquille enveloppante à l'organisation conçue comme un « équipement » permettant aux professionnels de faire face aux situations contingentes. Tirant les conséquences de ce déplacement du regard porté sur l'organisation, l'auteur propose de structurer le questionnement sur l'organisation du travail autour de cinq champs de préoccupation. En premier lieu, quelles sont les ressources mises à la disposition des professionnels et comment évaluer la qualité, en situation, de l'intervention de ces derniers ? Ensuite, comment faire pour que sur la durée les compétences exercées au fil des situations contingentes s'articulent entre elles en un parcours symbolisant une maîtrise de plus en plus aboutie ? En troisième lieu, comment développer et transmettre la compétence, du novice à l'expert, et comment la redéployer lorsque celle-ci se déplace ou devient obsolète ? En

quatrième lieu, comment instaurer des recrutements qui autorisent une diversité de moyens d'expression de la compétence déjà là, que ce soit à partir de la pratique, de l'expérience ou des acquis ? Enfin, comment faire une place à ces enjeux, dans le cadre formel du contrat de travail ? Pour Francis Ginsbourger, « ces "conditions de la compétence" prennent un sens particulier dans les activités de service où la conscience professionnelle est immédiatement tournée vers Autrui, et où "avoir du métier" est ce par quoi j'agis, de façon distanciée et réfléchie, à l'égard de l'Autre » (page 123, guillemets originaux).

Finalement, comment éviter que le coupable désigné par l'auteur (à savoir un aveuglement dans des catégories de gestion superficielles) ne récidive ? Pour l'auteur, il faut se départir des procès de la « tyrannie de la gestion » (page 151) qui se présentent, eux aussi, comme des catégorisations enfermantes présentant l'inconvénient de placer les travailleurs dans le statut de victimes. Il faut plutôt prendre pour point de départ du raisonnement « l'affaiblissement du pouvoir d'organisation » (page 154). La question centrale devient alors celle de savoir comment rétablir ce pouvoir d'organisation de telle façon que l'organisation du travail ne reste pas un construit mais redevienne une construction perpétuellement en devenir et en débat. Dans cette perspective, « gérer devient alors rendre compte d'une action collective pour en faire un champ d'analyse et d'intervention pour ceux qui y ont participé » (page 164). Les moyens restent certes, pour partie, à inventer. Mais la direction est donnée.

Par **Thierry BOUDÈS**
Professeur de stratégie
à ESCP Europe

LA LUTTE CONTINUE ? LES CONFLITS DU TRAVAIL DANS LA FRANCE CONTEMPORAINE

À propos du Livre
de **Sophie Bérout,**
Jean-Michel Denis,
Guillaume Desage,
Baptiste Giraud et
Jérôme Pélisse, *La Lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine,*
Éditions du Croquant, 159 p.,
2008.

Le nombre des conflits sociaux est-il en diminution ? De nouvelles formes de conflictualité ont-elles émergé ? Conflits et négociations sont-ils à opposer ? Autrement dit, que sait-on, finalement, des conflits du travail dans la France des années 1990-2005 ?

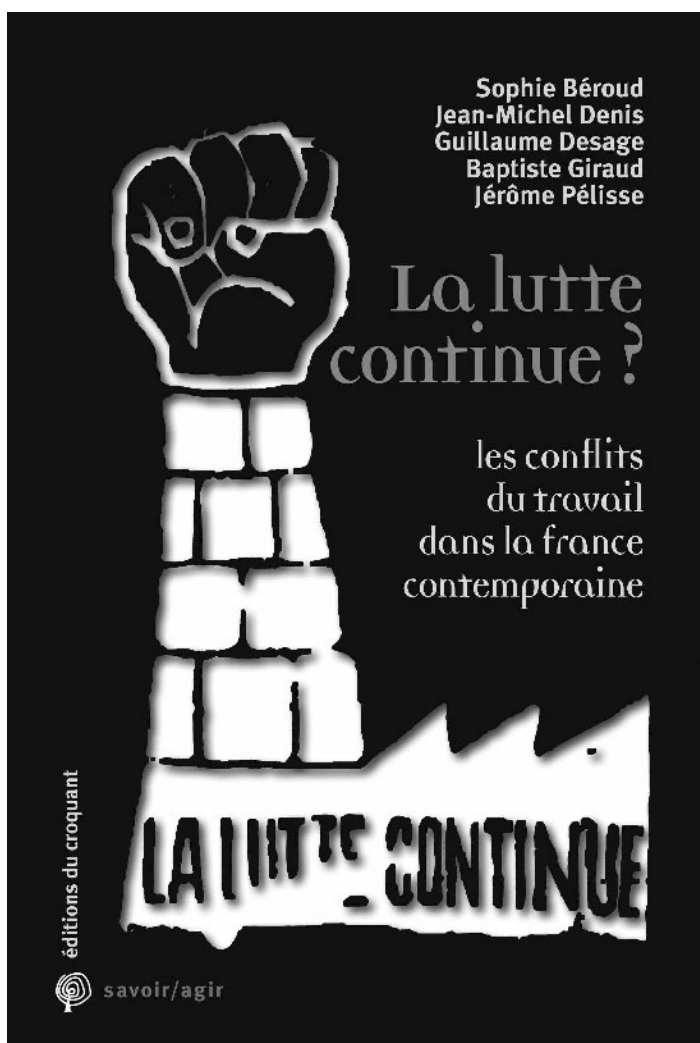
Dans un contexte de médiatisation de conflits sociaux présentés comme violents et de discours assez contradictoires, qui oscillent entre la dénonciation d'une radicalisation des actions collectives et l'affirmation selon laquelle il y aurait une tendance générale à la diminution des grèves, les auteurs de cet ouvrage proposent de répondre « à certaines des idées reçues les plus répandues à propos des conflits du travail en France ». Pour cela, les auteurs, qui sont des chercheurs en science politique et en sociologie, s'appuient sur un corpus de données très complet : d'une part, l'exploitation de l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) menée en 1993, 1998 et 2004 par la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche et des Études Statistiques - Ministère du Travail) et, d'autre part, la réalisation de monographies.

Le cheminement proposé revient à poser de nouvelles questions, après celles qui ont été traitées, en montrant pas à pas les forêts que cachent quelques arbres souvent

brandis comme des étendards. Ainsi, derrière l'affirmation généralement véhiculée selon laquelle la France constituerait une exception européenne en termes de recours à la grève, avec sa « culture du conflit », ils déconstruisent les conventions de calcul sur lesquelles reposent les statistiques en la matière, inscrivent les données disponibles dans une perspective historique, reviennent sur la définition des concepts mobilisés pour les préciser, mettent en lumière les réponses obtenues selon les personnes interrogées (représentants des employeurs ou représentants des salariés), mettent en regard résultats statistiques et observations monographiques et confrontent différentes natures de données, le tout, pour affiner le questionnement et proposer un tableau à la fois plus précis et plus nuancé que celui que livrent sur le sujet les discours habituels, plus ou moins passionnés, et en tout cas souvent dichotomiques. Il ne s'agit pas uniquement de se contenter d'une évaluation du nombre de grévistes, tant cet exercice ne peut que se cantonner à une opposition frontale de chiffres produits par les uns (par exemple, les forces de police) et par les autres (par exemple, les manifestants et les organisations syndicales). Il s'agit bien plus d'assembler les nombreuses pièces d'un puzzle, des pièces qui s'imbriquent de façon plus complexe qu'il n'y paraît quand on se contente soit des échos qu'en donne la presse, soit des données statistiques habituelles.

Ainsi, de la constatation, au cours des trois dernières décennies, d'une chute des « journées individuelles non travaillées pour fait de grève » (JINT), indicateur traditionnel de la mesure des conflits du travail, il ressort une grande diversité des formes prises par les conflits au tra-

force sont mobilisés à géométrie variable, souvent de façon combinée. Certaines formes de conflits telles que les pétitions ou les débrayages peuvent être des signaux précurseurs de grèves en tant que telles ; de même, des actions individuelles ou collectives sans arrêt de travail, telles que les refus d'heures supplémentaires ou l'augmentation de l'absentéisme, peuvent être des symptômes d'une dégradation des relations de travail, à la suite (ou non) d'une grève qui n'aurait pas connu d'issue favorable aux yeux des salariés. Une grève peut ainsi être l'aboutissement d'une échelle d'actions qui alertent ou, à l'inverse, marquer le début d'une mobilisation collective, ces différentes formes de protestation s'inscrivant souvent en continuité, derrière leur variété. En tout cas, c'est un des principaux apports de ce livre que de montrer cette mosaïque des formes de conflits au travail, dont les modes de construction vont par ailleurs dépendre de facteurs contextuels tels que la taille ou le



vail, qui dépassent le seul phénomène des grèves ou des arrêts de travail. Une fois la focale élargie, les données de l'enquête REPONSE attestent alors d'une augmentation (en volume) de la conflictualité en 2002 et en 2004. Dans l'éventail des formes de conflits, ce sont, par ordre décroissant, le refus des heures supplémentaires, le débrayage, la pétition, la manifestation et la grève de moins de deux jours qui augmentent le plus. Au-delà, les auteurs montrent que ces différents leviers de la construction d'un rapport de

secteur d'activité de l'entreprise.

La même imbrication se retrouve dans les relations entre conflits et négociations. À ce titre, les auteurs montrent que ces deux réalités, loin de s'opposer, se combinent. Ainsi, les établissements connaissant une activité dense de négociations sont aussi ceux dans lesquels s'observe une conflictualité élevée. Là encore, la réalité amène à inscrire ces deux faces du dialogue social dans la continuité plutôt que dans l'opposition. De même, le recours par les directions à des dis-

positifs de management participatifs (enquêtes de satisfaction, groupes semi-autonomes, groupes de qualité, ...) n'empêche pas l'émergence de formes de conflictualité, bien au contraire. Comme si le fait d'ouvrir la possibilité d'une prise de parole favorisait justement la prise de parole, en autorisant une formulation consciente et explicite en lieu et place de ressentis non partagés, voire contribuait à créer de nouvelles attentes qui supportent d'autant plus difficilement la déception qu'elles ont justement été initiées par la direction. Il en va ainsi du cas, raconté dans l'ouvrage, d'un directeur des Ressources humaines confronté à l'émergence de nouvelles tensions et revendications après la réalisation d'une enquête interne grâce à laquelle les salariés ont pu justement s'exprimer.

Les frontières bougent aussi du côté des représentants syndicaux. Ici, c'est l'arbre des étiquettes syndicales qui peut cacher la forêt d'une variété de pratiques syndicales au quotidien (organisation d'assemblées de salariés, tournées des ateliers ou des bureaux, diffusion de tracts, ...) : la diffusion d'informations au fil de l'eau, l'entretien d'un contact régulier avec les salariés et, de façon générale, l'animation d'un travail de sensibilisation des salariés autour d'enjeux collectifs sont autant d'éléments qui constituent un terreau favorable à l'éclosion de conflits, renforçant une condition déjà identifiée, celle du taux de syndicalisation de l'établissement.

Rappelant que le conflit est inhérent aux relations de travail, les auteurs de cet ouvrage facile à lire et bien mené nous offrent un

panorama tout en diversité et tout en nuances d'un phénomène finalement mal connu, caché qu'il est derrière une foison de discours. De ce point de vue, il peut constituer un outil de travail très utile pour des étudiants se spécialisant dans le domaine des relations sociales. Au-delà, il pourrait constituer un des ingrédients d'une éventuelle mallette de ressources pour jeunes (et moins jeunes) managers : par le cheminement de questionnements qu'il parcourt, cet ouvrage offre en effet, en filigrane, une grille de lecture (pour analyser l'état de la conflictualité et le paysage des relations sociales) transposable au niveau d'une entreprise ou d'un établissement donnés

Par Rachel BEAUJOLIN-BELLET